

# Outsourcing in der Finanzindustrie

Trends und Herausforderungen für Finanzinstitute und Dienstleister

September 2021



# Agenda

**01** Vorwort und Management Summary



**02** Methode und Teilnehmer



**03** Auslagerungsportfolio und Potenziale



**04** Digitalisierung und IT-Trends



**05** Strategic Sourcing



**06** Sustainable Sourcing



**07** Integrated Sourcing



**08** Cross-Industry Sourcing





# 01

## Vorwort und Management Summary



# Outsourcing im deutschen Finanzdienstleistungssektor trägt wesentlich zur Erreichung der langfristigen strategischen Ziele bei.



**Tomas Rederer**

Leiter Management Consulting Financial Services bei PwC Deutschland

Regulatorik, Niedrigzinsen, Covid-19-Pandemie, Klimawandel – die Liste der Herausforderungen für die deutsche Finanzbranche ist lang. Angesichts dieser komplexen Rahmenbedingungen setzen immer mehr Finanzinstitute auf Outsourcing, um ihre Effektivität zu steigern, ihre digitale Transformation voranzutreiben und zusätzliche Ressourcen gewinnbringend einzusetzen.

Mehr Institute denn je wollen in den kommenden ein bis zwei Jahren weitere Prozesse und Aktivitäten an externe und interne Dienstleister aus unterschiedlichen Gründen auslagern, insbesondere aber zur Stärkung der Wettbewerbsposition und zur Fokussierung auf ihr Kerngeschäft.

Damit stellt Outsourcing mittlerweile einen Kernbestandteil der Gesamtbankstrategien und Geschäftsmodelle dar. Nahezu alle Partnerschaften zwischen Banken und ihren wichtigsten Dienstleistern sind langfristig und strategisch ausgelegt.

Derweil beschleunigen die Pandemie und Lockdowns die Digitalisierung der Branche. Zahlreiche Häuser arbeiten intensiv daran, ihre Prozesse und IT-Infrastrukturen zu modernisieren. Insbesondere die Nutzung von Cloud-Diensten, Robotics und Big Data Analytics bieten den Instituten die Chance, zeitnah ihre Kosten zu senken und ihre Effizienz zu steigern. Der Kunde rückt wieder stärker in den Mittelpunkt, spezifische Bedürfnisse der Generationen x, y und z können zeitnah identifiziert und erfüllt werden.

Bei der technologischen Modernisierung der Branche spielen vor allem bankfachliche Dienstleister eine tragende Rolle. Diese kommen insbesondere aufgrund der teilweise veralteten Systeminfrastrukturen zum Einsatz, müssen sich aber auch immer komplexeren regulatorischen Auflagen bei der Cloud-Nutzung stellen – der Trend zum Einsatz von Cloud-Diensten ist im Markt aber schon deutlich erkennbar.

Eine weitere interessante Erkenntnis dieser Studie: Bislang lagern Kredit- und Finanzinstitute vorzugsweise an externe und interne Dienstleister aus. FinTechs und Shared Service Center werden deutlich weniger in Anspruch genommen. Dort schlummern noch erhebliche Potenziale zur weiteren Prozessoptimierung, Qualitätssteigerung und Einsparungen.

Ein Bereich, in dem Finanzinstitute schon häufig mit FinTechs kooperieren sind Open Banking Produkte, die auf interaktiven Kundenportalen angeboten werden. Über API-Schnittstellen werden dort zusätzliche Serviceleistungen wie Immobilien oder Versicherungen vermittelt und Provisionserträge generiert. Diese Produkte und Services werden in den nächsten ein bis zwei Jahren an Bedeutung gewinnen. In diesem Kontext werden auch Cross-Industry-Kooperationen mit nicht-bankfachlichen Dienstleistern immer wichtiger.

Der Klimawandel und die Initiativen von Regierungen sowie des Regulators für einen nachhaltigen Wandel der Realwirtschaft und Produktion rücken auch das Thema Sustainable Finance ganz oben auf die Agenda der Finanzinstitute. Die Branche arbeitet hart daran,

Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen zu verankern – nicht zuletzt, um einen Beitrag zum Erreichen der Klimaziele zu leisten, ESG-Risiken angemessen bewerten und steuern zu können sowie die erhöhten Anforderungen von Kunden, Investoren und Stakeholdern zu erfüllen.

Das Thema Nachhaltigkeit wird langfristig eine Triebfeder für die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragssteigerung vieler Häuser bleiben. Dabei werden Dienstleister zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele im Finanzdienstleistungssektor. Auch die Dienstleister haben diesen Bedarf erkannt und passen ihr Leistungsportfolio entsprechend nach und nach an.

Diese und weitere Entwicklungen und Trends im deutschen Outsourcing-Markt haben wir in der aktuellen Studie identifiziert und analysiert. Um einen möglichst umfassendes Gesamtbild zu zeichnen, haben wir Finanz- und Kreditinstitute, interne und externe Dienstleister sowie FinTechs detailliert zu den unterschiedlichen Outsourcing Trends befragt.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Studienteilnehmer/-innen, wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre. Sprechen Sie uns gerne an! Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen und einen vertiefenden Erfahrungsaustausch.

# Trotz wachsender Regulatorik wird Outsourcing in der Finanzdienstleistungsbranche zunehmend genutzt und zum zentralen Bestandteil der Geschäftsstrategien von Finanz- und Kreditinstituten.

Seit zehn Jahren, veröffentlicht PwC regelmäßig eine Studie zum Thema Outsourcing in der deutschen Finanzdienstleistungsbranche. Die aktuelle 5. Auflage der Studie umfasst eine umfangreiche Datenerhebung, die aktuelle Trends im Outsourcing-Markt im Kontext des derzeitigen Marktumfelds und der geltenden Rahmenbedingungen für die deutsche Finanzbranche ermittelt und analysiert. Zudem geben unsere Autoren einen Ausblick auf zu erwartende Entwicklungen für den Auslagerungsmarkt in den nächsten ein bis zwei Jahren.

Für diese Studie wurden 150 Führungskräfte befragt, davon 127 aus dem Finanzdienstleistungssektor sowie 23 aus der Dienstleistungs- und der FinTech-Branche.

Outsourcing spielt bereits für alle befragten Institute eine wesentliche Rolle. Die überwiegende Mehrheit lagert bereits Prozesse oder Aktivitäten an interne und externe Dienstleister aus, um ihre Effektivität und Profitabilität zu steigern, ihre digitale Transformation voranzutreiben oder sich nachhaltiger auszurichten. Bei ihrer Auswahl der Dienstleister achten die Befragten besonders auf die Qualität der Leistung, auf Expertise und Preisgestaltung. Eine Haupteckenerkenntnis der Studie ist, dass die Bedeutung von Auslagerungen für die Finanzinstitute immer weiter wächst.

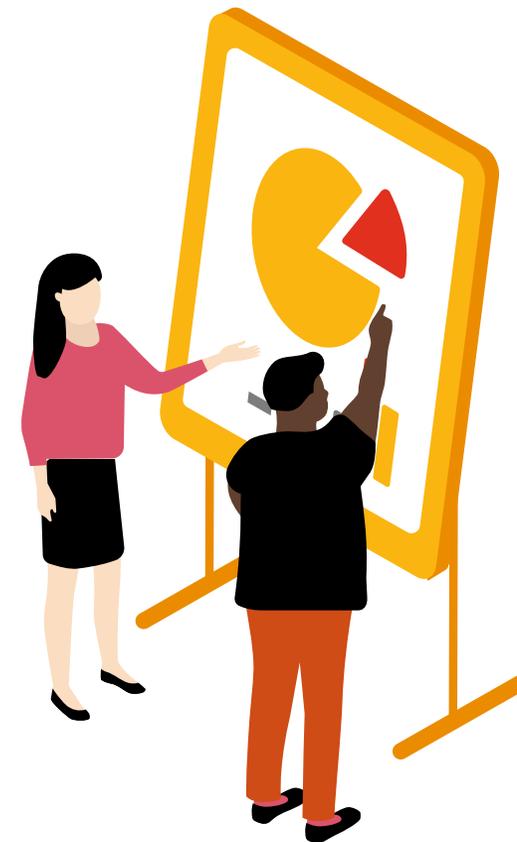
Hauptsächlich werden Prozesse aus den Bereichen IT, Archivierung oder Zahlungsverkehr an externe oder interne Dienstleister ausgelagert. Komplexere Support-Funktionen wie

Finance, Accounting und Controlling werden häufig noch von den Häusern selbst gestemmt. Für die bisher klassisch interne Steuerungsfunktion Compliance rechnen Dienstleister aber mit Wachstumschancen.

Hemmnisse für das Outsourcing bleiben die teils veralteten IT-Infrastrukturen der Akteure. Zwar legen Finanzinstitute und Dienstleister zunehmend Wert auf eine Modularisierung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse, doch besitzen zahlreiche Institute noch nicht die technische und prozessuale Kompetenz, um von modular gestalteten Dienstleistungsangeboten profitieren zu können. Sowohl Banken als auch Dienstleister und FinTechs haben großes Interesse an langfristigen, strategischen Partnerschaften, auch wenn es gilt, dabei unterschiedliche Unternehmenskulturen und Systemlandschaften zu vereinen.

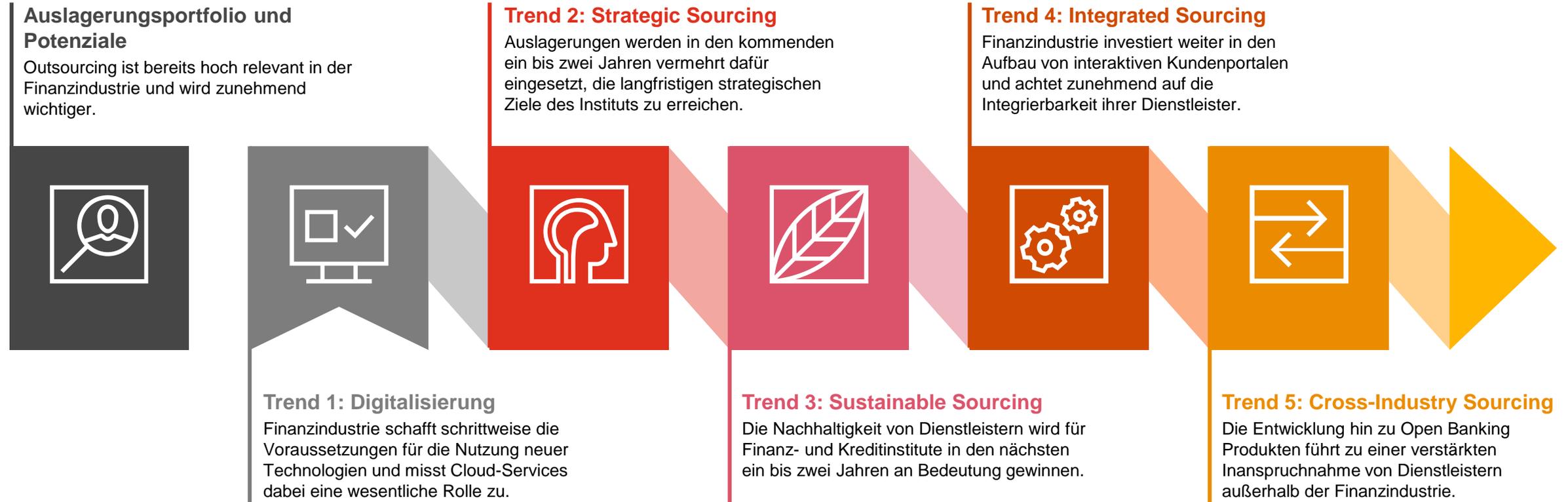
Eine weitere große Herausforderung vor allem bei der Zusammenarbeit mit nicht-bankfachlichen Dienstleistern stellen die wachsenden regulatorischen Anforderungen für die Finanzsektor dar, die dabei berücksichtigt werden müssen.

Infolge der regen Outsourcing-Tätigkeit und wachsenden Regulierungsvorgaben wird der Steuerungsaufwand für Finanzinstitute in den kommenden ein bis zwei Jahren an Komplexität zunehmen. Diese komplexen Vorgänge können von workflow-basierten Steuerungstools übernommen werden, die bereits teilweise in der Branche zum Einsatz kommen.



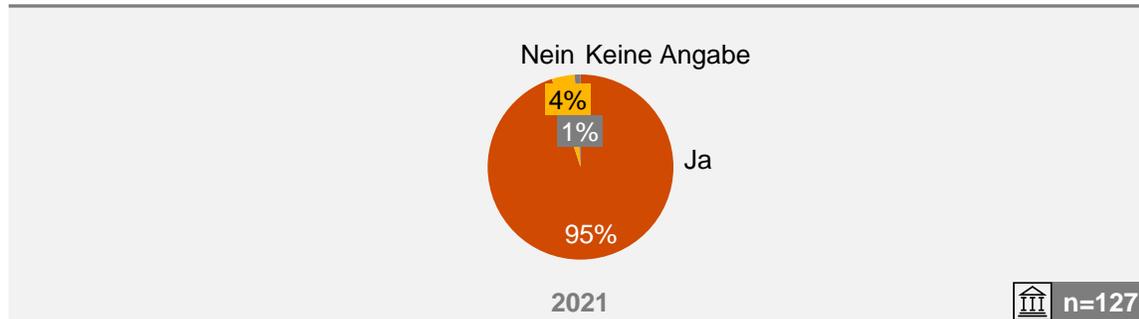
# Digitalisierung und Regulatorik verändern das Marktumfeld – Fünf wesentliche Outsourcing-Trends in der Finanzindustrie.

Die Bedeutung von Outsourcing wächst im Finanzdienstleistungssektor immer weiter.



# 62 Prozent der Finanz- und Kreditinstitute wollen in den nächsten ein bis zwei Jahren Auslagerungsvorhaben umsetzen.

Lagern Sie heute Prozesse und/oder Aktivitäten an externe oder interne Dienstleister aus?



Planen Sie in den nächsten ein bis zwei Jahren (weitere) Prozesse und Aktivitäten auszulagern?



**Dienstleister spielen eine weiterhin eine wichtige Rolle in der deutschen Finanzindustrie.**

Mehr als 95% der Finanz- und Kreditinstitute lagern Prozesse und/oder Aktivitäten an externe oder interne Dienstleister aus. Nahezu alle Institute wollen damit auf Expertenwissen zugreifen und Effizienzen heben.

**Die Bedeutung von Auslagerungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit steigt.**

In den nächsten ein bis zwei Jahren planen knapp zwei Drittel (62%) der befragten Finanz- und Kreditinstitute, weitere Prozesse und/oder Aktivitäten an externe und interne Dienstleister auszulagern. 2018 planten dies 54%.

Outsourcing gewinnt bei Finanz- und Kreditinstituten weiter an Bedeutung und entwickelt sich zum wesentlichen Bestandteil einer effektiven Gesamtstrategie.

Mithilfe erfolgreicher Auslagerungen von Prozessen und Aktivitäten können sich Finanz- und Kreditinstitute für langfristige Herausforderungen wie die Steigerung der Profitabilität, die nachhaltige Ausrichtung des Geschäftsmodells, die eigene digitale Transformation und die Umsetzung regulatorischer Vorgaben wappnen und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Finanz- und Kreditinstitute | Dienstleister | \* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, www.pwc.de

# Finanz- und Kreditinstitute achten auf Qualität, Expertise und Kosten.

Welche Aspekte sind für Sie bei der Auswahl eines Dienstleisters ausschlaggebend? (Mehrfachnennung möglich)



## Qualität der Leistung und Fachexpertise sind die wichtigsten Auswahlkriterien für Finanzinstitute.

Bei der Dienstleisterauswahl legen 95% der Finanz- und Kreditinstitute Wert auf die Qualität der zu erbringenden Leistung. Drei Viertel der befragten Institute priorisieren das Vorhandensein von Expertenwissen in dem jeweiligen Fachgebiet der Auslagerung

Weitere wichtige Aspekte im Entscheidungsprozess für einen passenden Dienstleister sind außerdem eine gut integrierbare IT-Infrastruktur (61%) sowie das Vertrauen in langfristige Geschäftsbeziehungen (59%).

## Mögliche Einsparungen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Dienstleisterauswahl.

Neben den qualitativen Kriterien nennen 70% der befragten Institute ein kostengünstiges Leistungsangebot als ausschlaggebendes Auswahlkriterium für einen Dienstleister.

Die Prioritäten unterstreicht den Trend der strategischen Bedeutung von Auslagerungsbeziehungen.



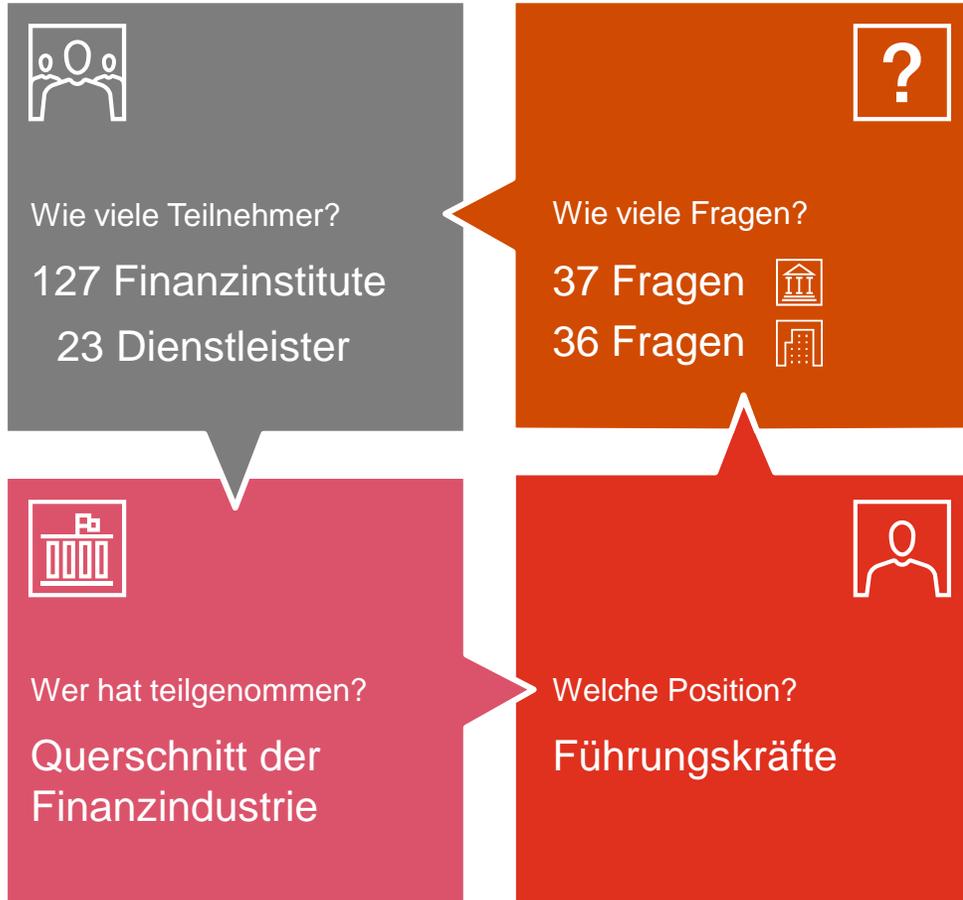


# 02

## Methode und Teilnehmer



# Methode und Teilnehmer (1/4)



## Anzahl der Teilnehmer

Insgesamt haben 127 Finanz- und Kreditinstitute und 23 Dienstleister an der Befragung teilgenommen.

## Art der Teilnehmer

**Finanz- und Kreditinstitute:** Die größten Teilnehmergruppen aus der Finanzindustrie sind Privatbanken (14%), genossenschaftliche Institute (13%) und Sparkassen (12%).

**Dienstleister:** Die Teilnehmergruppen aus dem Dienstleistungssektor bestanden aus unabhängigen externen Dienstleistern (39%), FinTechs (39%) und internen Konzern- und Gruppendienstleistern (22%).

## Position

Innerhalb der Kreditinstitute wurden Führungskräfte mit konkretem Einfluss auf Auslagerungsentscheidungen, darunter C-Level, Bereichs- und Abteilungsleiter sowie Auslagerungsbeauftragte und leitende Angestellte im Auslagerungsmanagement befragt.

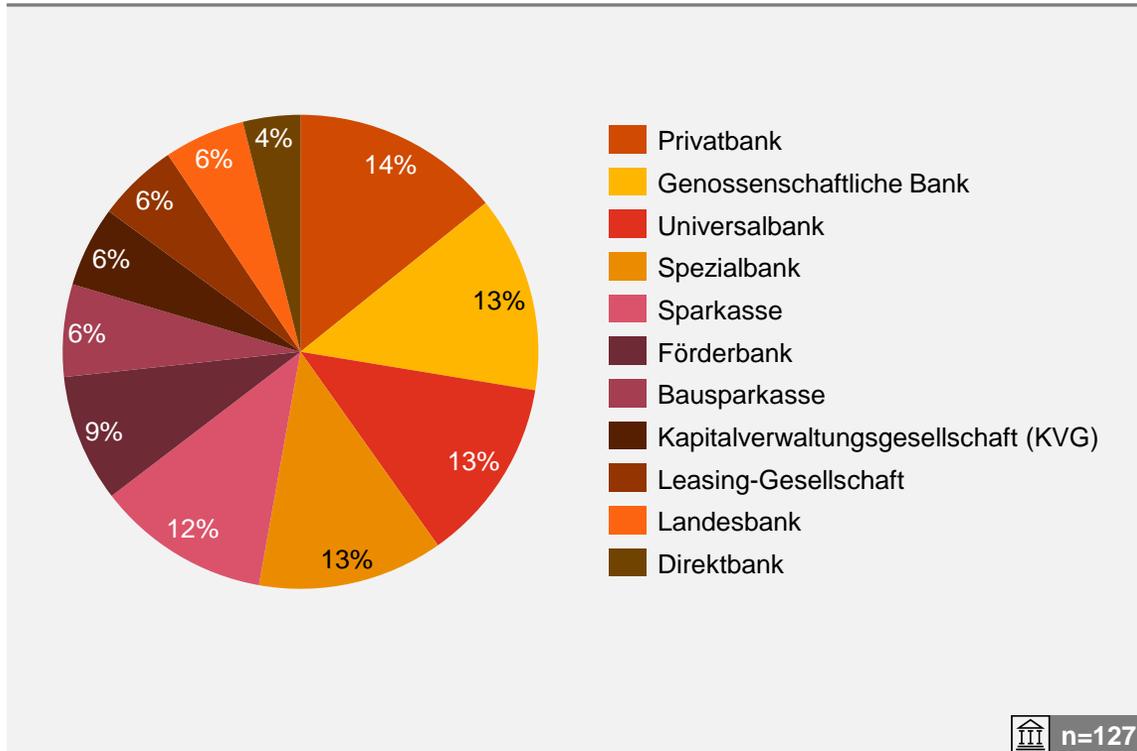
## Befragung

Es wurden 37 Fragen (Finanz- und Kreditinstitute) bzw. 36 Fragen (Dienstleister) an die Studienteilnehmer gestellt.

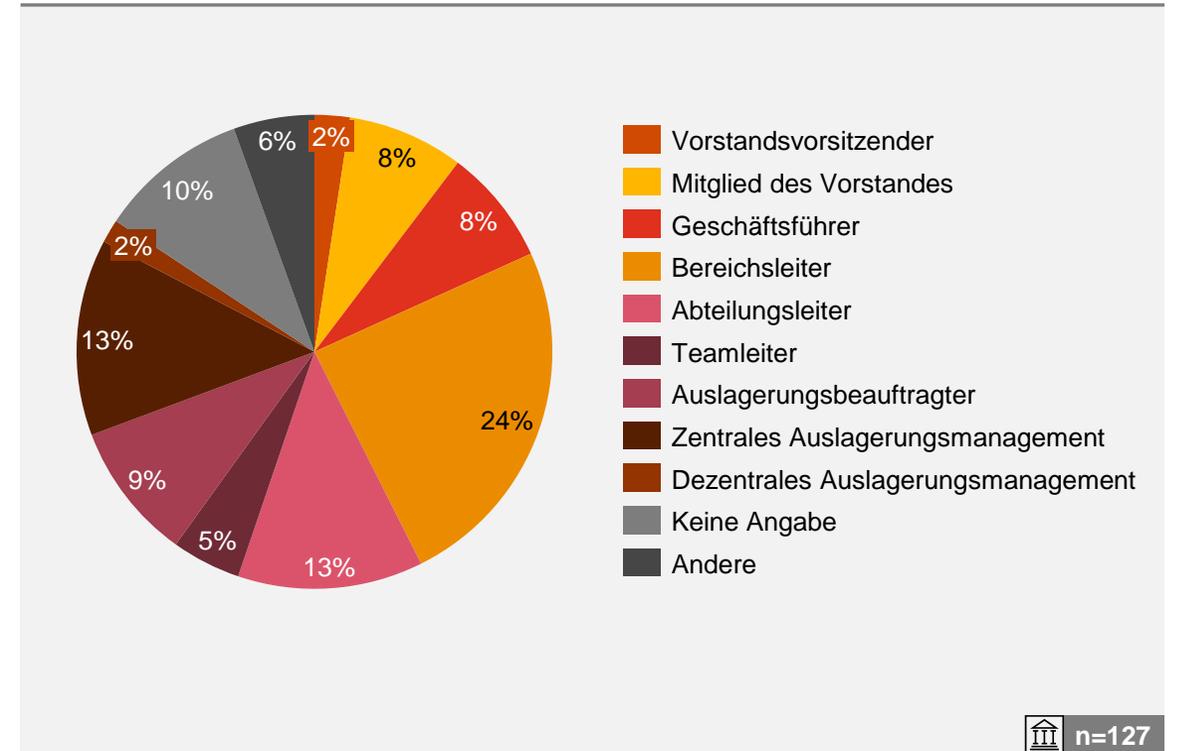
# Methode und Teilnehmer (2/4)



Welcher der folgenden Banktypen beschreibt Ihr Institut am besten?

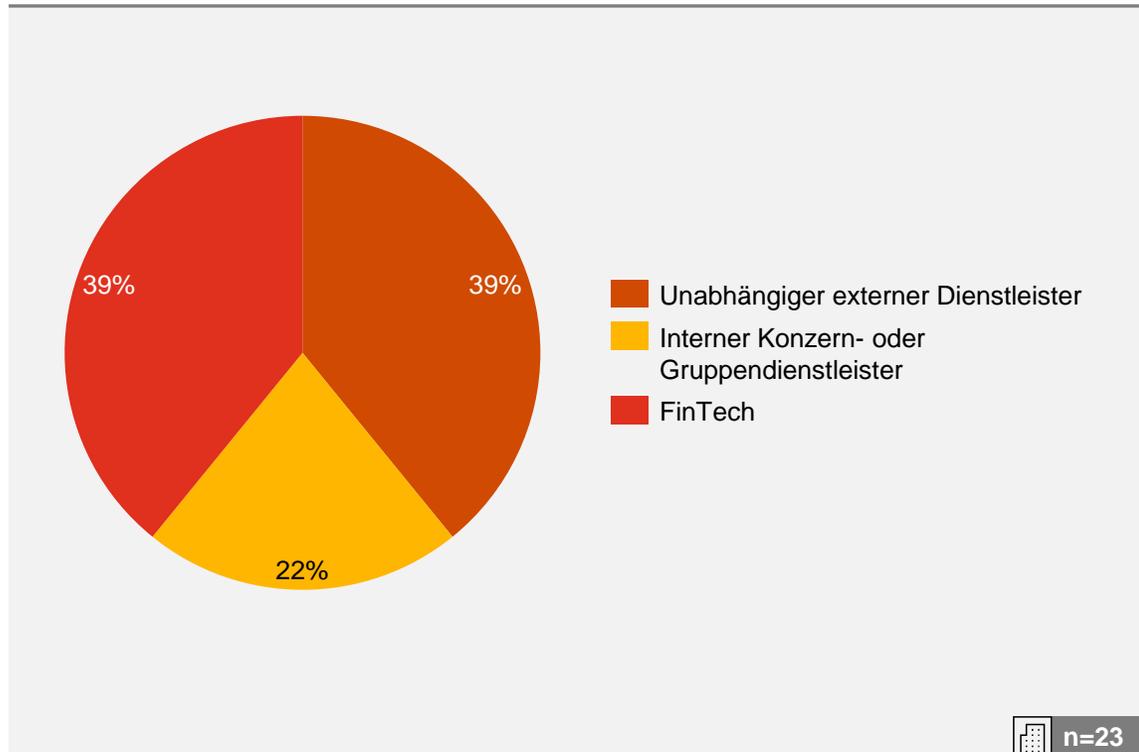


Bitte geben Sie an, welche Position Sie in Ihrem Institut innehaben.



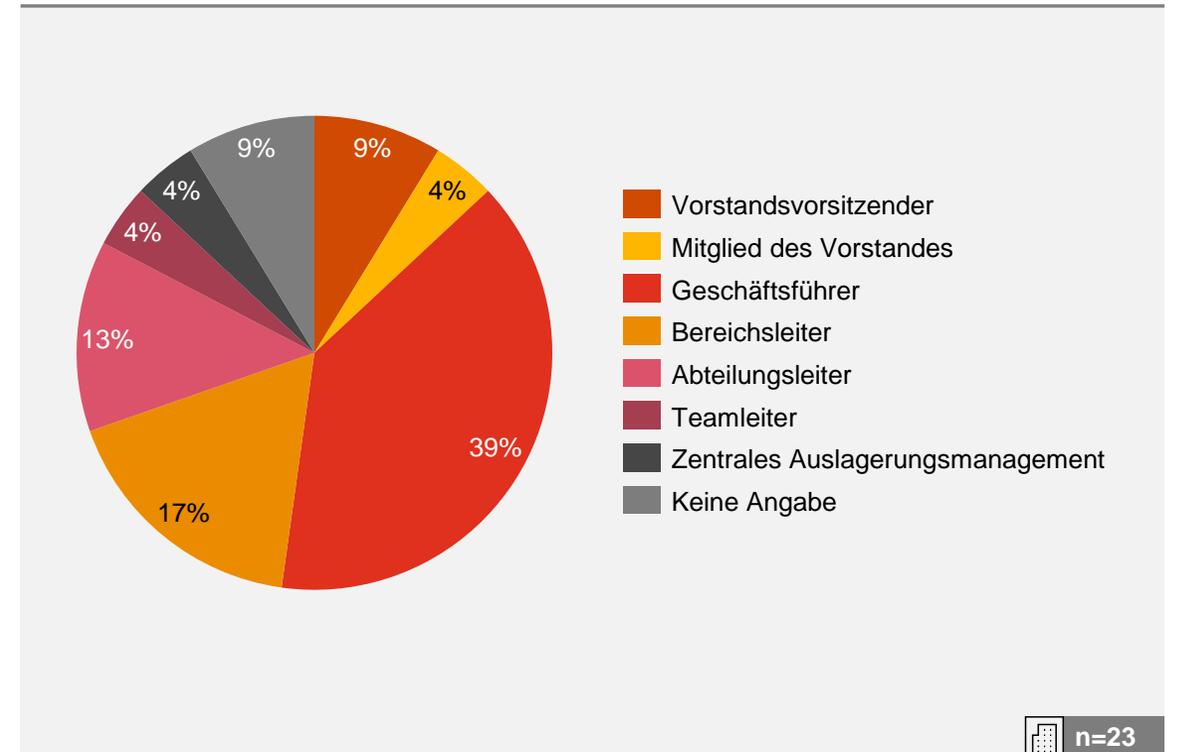
# Methode und Teilnehmer (3/4)

Welche der folgenden Charakteristika beschreibt Ihr Unternehmen am besten?



Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister

Bitte geben Sie an, welche Position Sie in Ihrem Unternehmen innehaben.

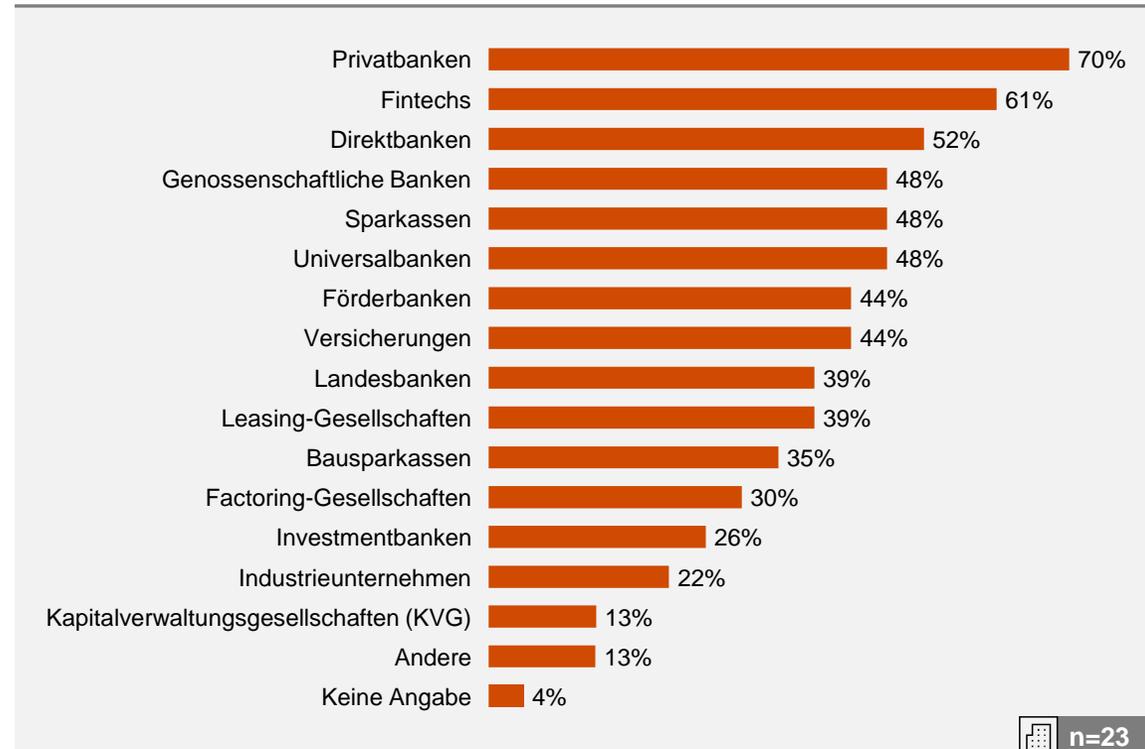


# Methode und Teilnehmer (4/4)

## Dienstleister und FinTechs



Welche Kundensegmente bedienen Sie aktuell?  
(Mehrfachnennung möglich)



In welchem Geschäftsbereichen bietet Ihr Unternehmen aktuell Dienstleistungen an? (Mehrfachnennung möglich)



 Finanz- und Kreditinstitute
  Dienstleister



# 03

## Auslagerungsportfolio und Potenziale



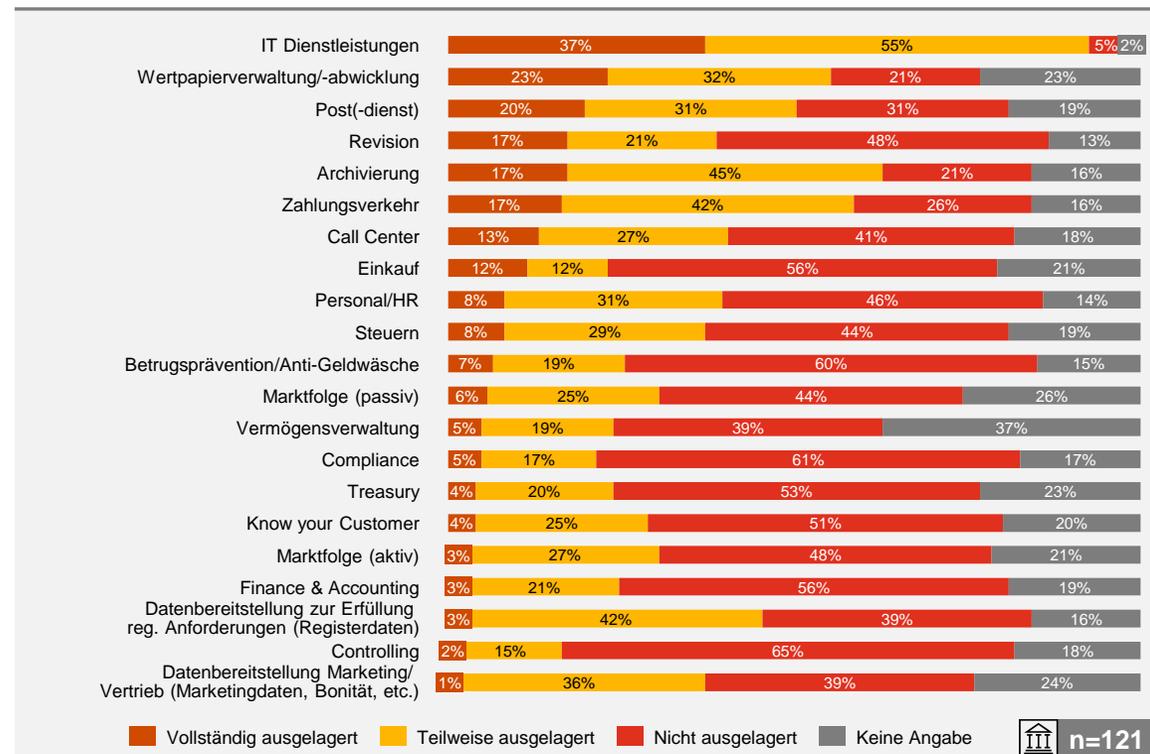
“

Outsourcing ist bereits hoch relevant in der Finanzindustrie und wird zunehmend wichtiger.



# Outsourcing ist bei standardisierten Funktionen weit verbreitet, bei komplexen Prozessen besteht weiteres Potenzial.

In welchen Geschäftsbereichen bzw. Funktionen lagert Ihr Institut aktuell aus? (Bitte nur Zutreffende auswählen)



Bei wichtigen Support-Funktionen vertrauen Finanz- und Kreditinstitute auf ihre eigene Kompetenz.

Die Auslagerung von Prozessen und Aktivitäten umfasst eine Vielzahl von Geschäftsbereichen und Funktionen innerhalb eines Finanz- und Kreditinstitutes. Die ausgelagerten Bereiche haben sich im Vergleich zur Vorgängerstudie von 2018\* kaum verändert.

92% der befragten Finanz- und Kreditinstitute geben an, ihre IT-Dienstleistungen teilweise oder vollständig auszulagern. Bei 62% der Befragten wird die Archivierung teilweise oder vollständig ausgelagert – beim Zahlungsverkehr sind es 59%. In den vergangenen Jahren nahm zudem die Auslagerung der Wertpapierverwaltung/ und -abwicklung (55%) sowie von Post(-diensten) (51%) zu.

**Je komplexer die Funktionen, desto weniger wird ausgelagert.**

Wichtige Support-Funktionen, die bei Industrieunternehmen häufig in großen Shared Service Centern gebündelt oder vollständig ausgelagert werden, setzen die befragten Finanzinstitute nach wie vor intern um (z.B. Finance & Accounting, Controlling, HR oder Steuern). Die Mehrheit der befragten Institute vertraut hier auf ihre eigene Kompetenz, lässt dadurch jedoch Einsparpotenzial ungenutzt.



Finanz- und Kreditinstitute

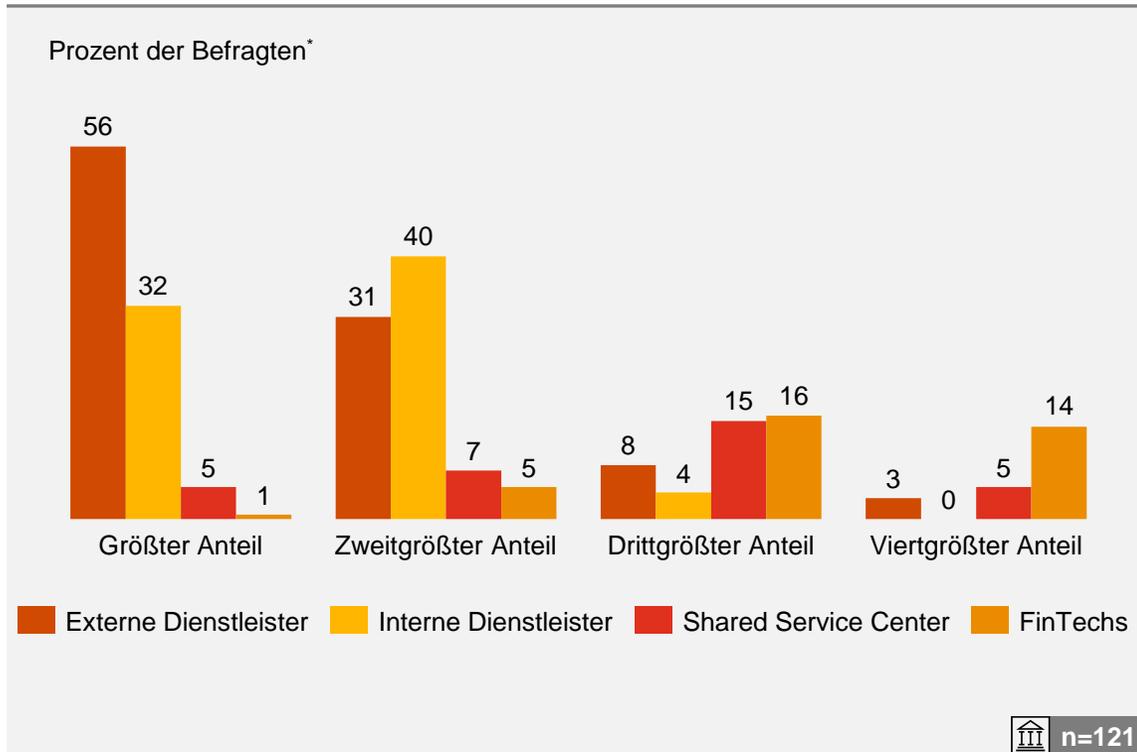


Dienstleister

\* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, www.pwc.de

# FinTechs und Shared Service Center spielen im Auslagerungsportfolio von Finanz- und Kreditinstituten eine eher untergeordnete Rolle.

Wie ist Ihr aktuelles Auslagerungsportfolio aufgebaut?



**Externe und interne Dienstleister machen den Großteil des Auslagerungsportfolios aus.**

Für mehr als die Hälfte (56%) der befragten Finanz- und Kreditinstitute machen externe Dienstleister den größten Anteil im Auslagerungsportfolio aus. Interne Dienstleister stellen bei einem Drittel (32%) den größten Anteil dar.

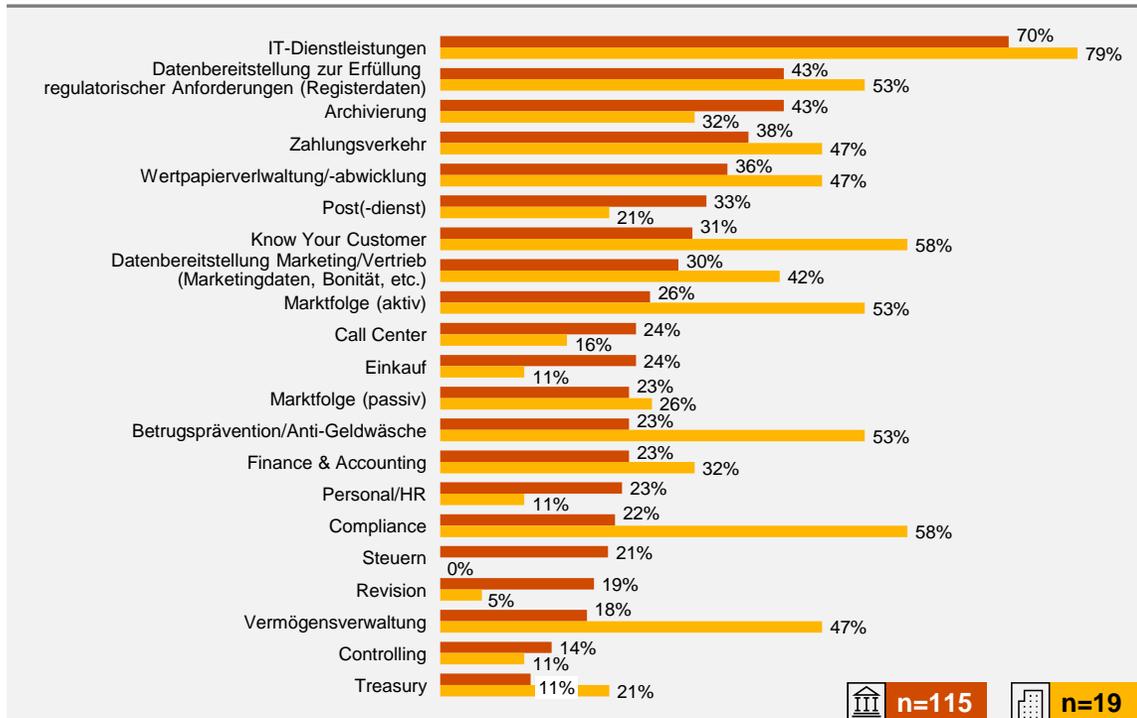
FinTechs und Shared Service Center werden hingegen jeweils nur zu knapp einem Drittel in Anspruch genommen. Sie bilden den kleinsten Teil im Auslagerungsportfolio von Finanz- und Kreditinstituten.

Finanzinstitute nutzen im Gegensatz zu Industrieunternehmen deutlich weniger die Möglichkeit, an Shared Service Center auszulagern. Hier könnten künftig weitere Effizienzen, Einsparungen, Qualitätssteigerungen, Digitalisierungspotentiale und Prozessoptimierungen generiert werden.

Vor dem Aufbau eines Shared Service Centers sollten eine detaillierte Analyse mit einem Business Case erstellt werden. Die interkulturelle Zusammenarbeit, die zielgerichtete Dienstleistungsauswahl und der Aufbau einer strategischen Partnerschaft spielen dabei eine wesentliche Rolle.

# Finanz- und Kreditinstitute sowie Dienstleister schätzen das Auslagerungspotenzial von Funktionen teilweise unterschiedlich ein.

In welchen Geschäftsbereichen sieht Ihr Institut Potenzial für zukünftige Auslagerungen? bzw. In welchen Geschäftsbereichen sieht Ihr Unternehmen Potenzial für zukünftige Dienstleistungsangebote? (Mehrfachnennung möglich)



**Finanzinstitute setzen auf Auslagerungen im IT-Umfeld sowie Back-Office-Funktionen.**

Finanz- und Kreditinstitute setzen zukünftig weiterhin verstärkt auf Auslagerungen von IT-getriebenen Funktionen wie IT-Dienstleistungen (70%) und Dateneinkauf bzw. -bereitstellung (43%); hier ist keine wesentlichen Veränderung im Vergleich zur Outsourcing-Studie von 2018\* zu erkennen. Auch Back-Office-Funktionen wie Marktfolge (aktiv) (26%), Wertpapierabwicklung (36%) und Archivierung (43%) stehen weiter im Fokus. Für die Auslagerung von Steuerungsfunktionen (Finance, Accounting, Revision, Controlling etc.) sehen die Finanzinstitute derzeit kaum Potenzial.

**Dienstleister sehen Potenziale in der Compliance.**

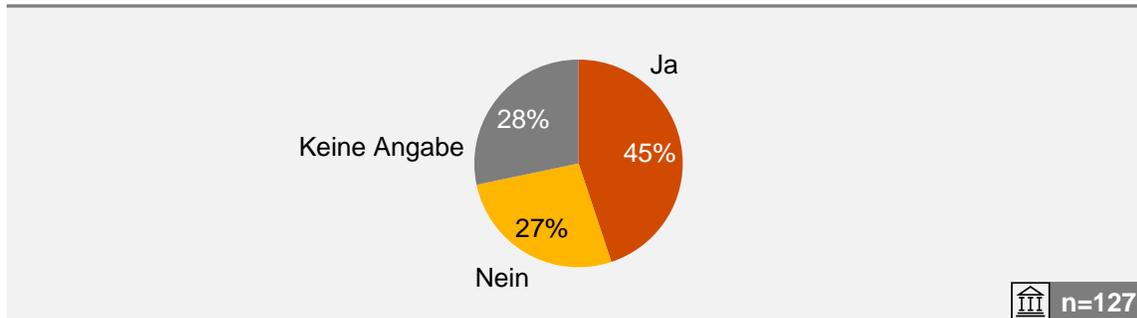
Dienstleister setzen künftig ebenfalls auf Auslagerungen im IT-Umfeld (79%) und in Back-Office-Funktionen wie Marktfolge (aktiv) (53%). Zudem sehen sie großes Potenzial im Compliance-Bereich (58%), einer bisher klassischen internen Steuerungsfunktion der Institute. Solche Funktionen sind oftmals wissensintensiv und komplex und erfordern tiefgreifendes Know-how, insbesondere auch über regulatorische Anforderungen.



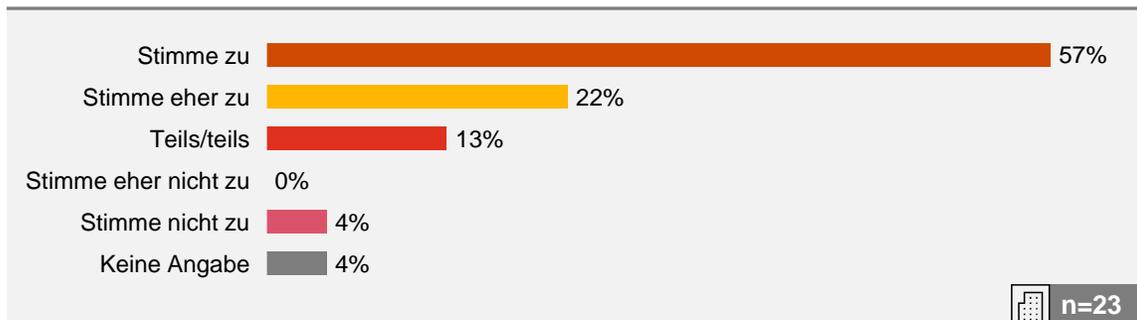
Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister    \* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, www.pwc.de

# Finanz- und Kreditinstitute setzen auf modulares Outsourcing und Dienstleister reagieren auf die steigende Nachfrage.

**Nutzt Ihr Institut aktuell modular gestaltete Services bzw. Dienstleistungsangebote?**



**Unser Leistungsangebot ist modular und flexibel gestaltet und ermöglicht die Auslagerung einzelner Prozessschritte.**



**Institute erweitern ihre Kompetenzen zur Modularisierung\*\*, um zusätzliche Leistungsangebote nutzen zu können.**

In unserer Vorgängerstudie von 2018\* gaben mehr als drei Viertel der Finanzinstitute (78%) an, dass sie in den nächsten Jahren auf die modulare Gestaltung ihrer Auslagerungen setzen. Weitere 19% zogen zumindest eine teilweise Modularisierung in Betracht.

Diese Investition hat sich ausgezahlt: Heute erklären knapp 45% der befragten Finanz- und Kreditinstitute, dass sie bereits modular gestaltete Services und Dienstleistungsangebote nutzen.

**Die Dienstleister reagieren auf die starke Nachfrage.**

Waren es 2018 noch 84% der befragten Dienstleister, bieten nun mehr als 90% der Dienstleister modulare Leistungen an. Zudem investieren Dienstleister weiter in den Aufbau modularer Serviceangebote. Dadurch entstehen immer mehr flexible Dienstleistungsangebote, die im Rahmen komplexer Prozesse einzelne Module abbilden, standardisieren und skalierbar machen.

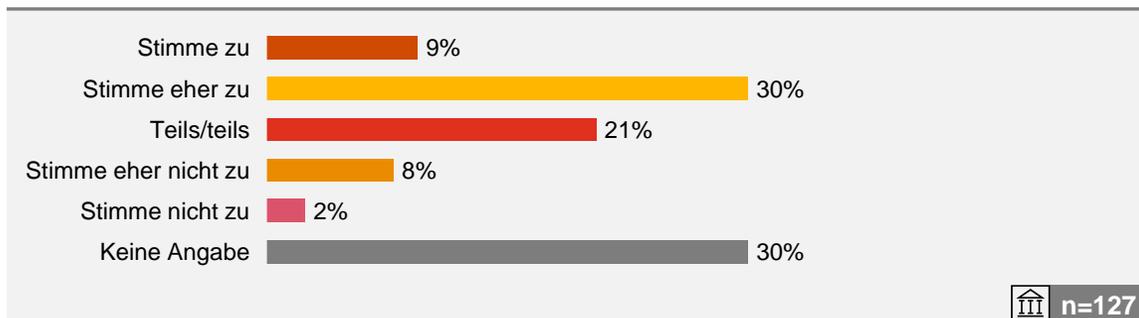
\* Die Gesamtheit ausgelagerter Module bezeichnet man als modulares bzw. flexibles Auslagerungssystem.

\*\* Frage der PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018: Unser Unternehmen wird in den nächsten ein bis zwei Jahren Wert auf modulare Gestaltbarkeit der bezogenen Services legen. (n=26)

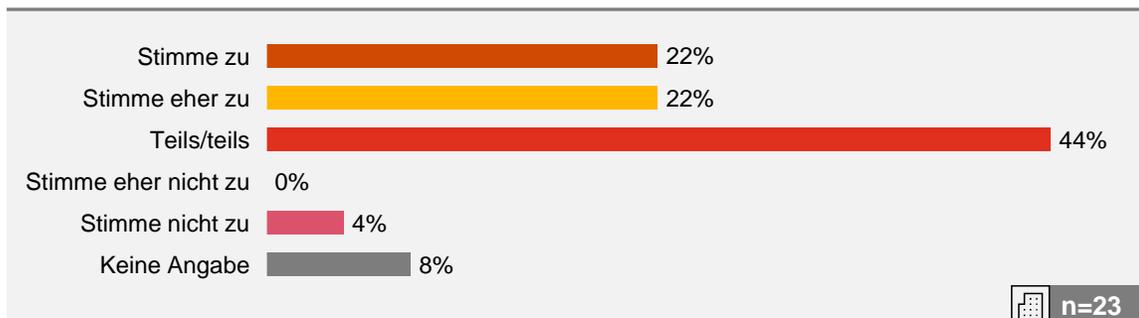


# Finanz- und Kreditinstitute sollten ihre Kompetenzen zur Modularisierung ausbauen.

Unser Institut besitzt die technische und prozessuale Kompetenz, um von modular gestalteten Dienstleistungsangeboten zu profitieren.



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



Finanz- und Kreditinstitute



Dienstleister

\* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, [www.pwc.de](http://www.pwc.de)

\*\* Angabe umfasst die Antwortmöglichkeiten: Stimme zu, Stimme eher zu, Teils/teils

**Gewachsene und veraltete Strukturen hemmen Modularisierung.**

Finanz- und Kreditinstitute sollten über technische und prozessuale Kompetenzen als Voraussetzung für modular gestaltete Leistungsangebote verfügen. Insbesondere die historisch gewachsene IT-Landschaft mit vielen Schnittstellen erschwert nach wie vor ein Aufbrechen der Funktionen in klar abgrenzbare und auslagerbare Module.

Auch die Prozesslandschaft stellt häufig eine Herausforderung dar, wenn z.B. als kurzfristig konzipierte Workarounds in den Regelprozess übernommen werden. Bevor eine Funktion modularisiert und dann individuell ausgelagert werden kann, sind eine vorbereitende Optimierung und ggf. Neustrukturierung notwendig.

Das Vertrauen in die eigene Kompetenz schwindet: Während 2018\* noch 90%\*\* der befragten Finanz- und Kreditinstitute der Ansicht waren, sie besäßen die technische und prozessuale Kompetenz, um von modular gestalteten Dienstleistungsangeboten zu profitieren, denken dies aktuell nur noch 60%.

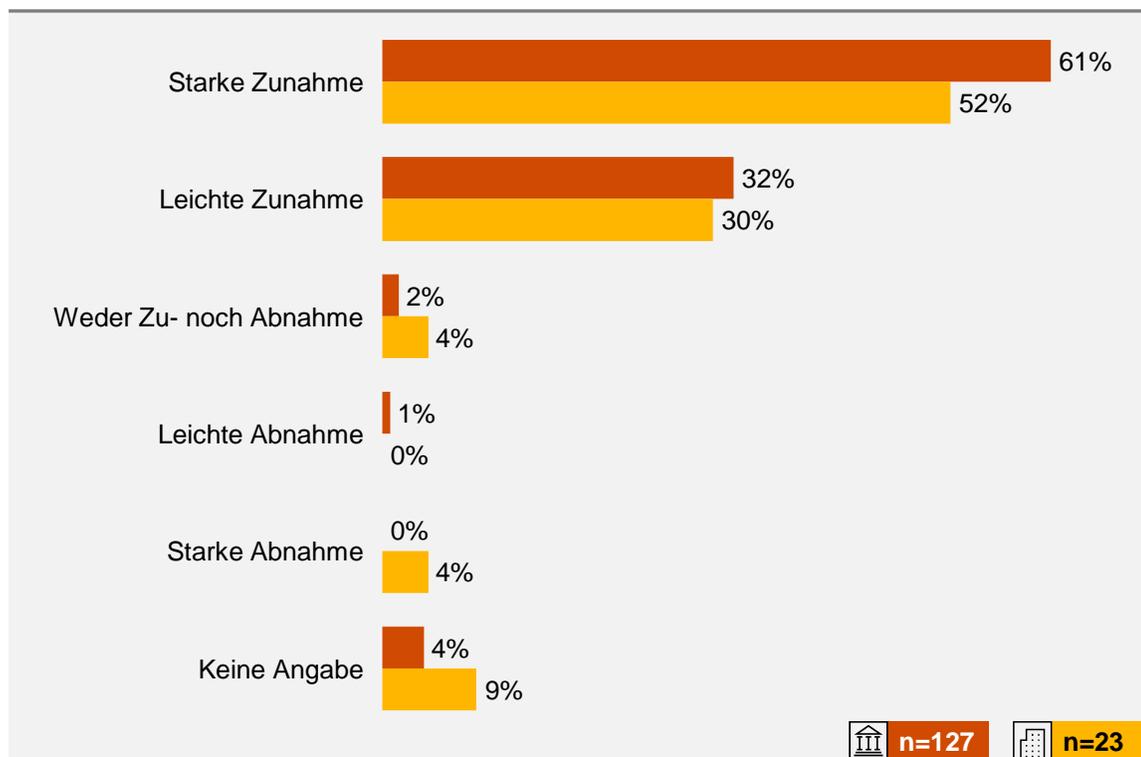
**Dienstleister sehen bei modularen Angeboten noch Nachholbedarf.**

44% der Dienstleister sind davon überzeugt, dass Finanz- und Kreditinstitute ihr modulares Leistungsangebot bereits (vollumfänglich) nutzen können, 48% sind hier noch skeptisch.



# Regulatorische Anforderungen und eine größere Anzahl an Auslagerungen erhöhen den Steuerungs Aufwand.

Wie wird sich der Steuerungs Aufwand für Ihre Auslagerungen in den nächsten ein bis zwei Jahren entwickeln?



Finanz- und Kreditinstitute Dienstleister

**Regulierung lässt Steuerungsbedarf deutlich anziehen.**

93% der befragten Finanz- und Kreditinstitute stellt sich auf eine Zunahme des Steuerungs Aufwandes ein. Diese Entwicklung lässt sich durch erhöhte regulatorische Anforderungen sowie die zunehmende Auslagerung von Prozessen zurückführen. Insbesondere komplexe ausgelagerte Prozesse müssen intensiv überwacht werden. Zudem steigt die Anzahl von Dienstleistern, die Finanzinstitute kontrollieren sollen.

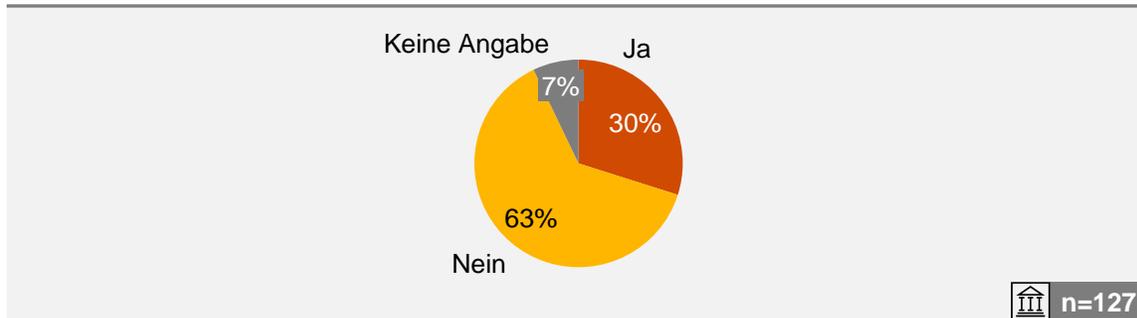
Neue Trends wie Nachhaltigkeit verändern die Risikobewertung der Dienstleister zusätzlich: Nun müssen ESG-Risiken sowie Grundrechte mit dabei mitberücksichtigt werden. Die rasch fortschreitende Digitalisierung stellt die Finanz- und Kreditinstitute zudem vor neue Herausforderungen in Bezug auf IT-Sicherheit und Datenschutz.

**Dienstleister rechnen dadurch ebenfalls mit einem Aufwandsanstieg.**

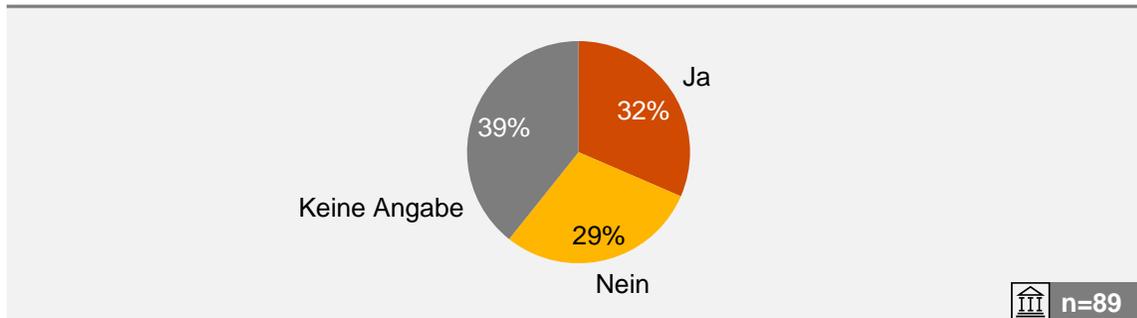
82% der befragten Dienstleister erwarten einen wachsenden Steuerungsbedarf auf Kundenseite und eine damit einhergehende Aufwandssteigerung für ihr Haus. 52% der Dienstleister rechnen sogar mit einer starken Zunahme ihrer Aufwände, um den Steuerungsbedarf ihrer Kunden erfüllen zu können.

# Fast ein Drittel der Finanz- und Kreditinstitute, die heute kein workflow-basierten Steuerungstools nutzen, planen den Einsatz.

Nutzen Sie aktuell ein workflow-basiertes Tool zur Steuerung Ihrer Auslagerungen?



Planen Sie in den nächsten ein bis zwei Jahren ein workflow-basiertes Tool zur Steuerung Ihrer Auslagerungen einzusetzen?\*



Fast ein Drittel der Institute nutzt bereits ein workflow-basiertes Tool zur Steuerung.

Die komplexe Steuerung von Auslagerungen kann durch die Implementierung automatisierter und digitalisierter (Teil-)Prozessschritte reduziert werden. Ein möglicher Optimierungshebel ist der Einsatz eines workflow-basierten Tools, welches auf die Steuerung von Fremdbezügen ausgerichtet ist. Ein solches Tool wird heute bereits von 30% der befragten Finanz- und Kreditinstitute eingesetzt.

Einsatz workflow-basierter Steuerungstools dürfte weiter steigen.

Angesichts der wachsenden regulatorischen Anforderungen und des erwarteten Anstiegs des Steuerungsaufwands für Auslagerungen dürften auslagernde Institute künftig vermehrt Workflow-Tools zur Steuerung ihrer Fremdbezüge einsetzen.

Knapp ein Drittel der Finanz- und Kreditinstitute, die aktuell kein workflow-basiertes Tool im Einsatz haben, will in den nächsten ein bis zwei Jahren eine solche Anwendung implementieren.



\* Frage wurde nur an die Teilnehmer gestellt, die die Frage: Nutzen Sie aktuell ein workflow-basiertes Tool zur Steuerung Ihrer Auslagerungen? mit Nein oder Keine Angabe beantwortet haben.

# Workflow-Tools helfen wesentliche Schritte des Auslagerungsprozesses zu automatisieren und effizienter zu gestalten.

## Generelle Vorteile des Einsatzes eines Workflow-Tools im Auslagerungsprozess:



Verbesserung der Steuerungsqualität



Erhöhung der regulatorischen Compliance



Optimierung der Prozesseffizienz



Automatisierung des Workflows



Reduzierung der Kapazitätsbindung

Die konstante Erhöhung von Fremdbezügen bei Finanz- und Kreditinstituten und deren Dienstleistern über Sub-Auslagerungen, verbunden mit steigenden regulatorischen Anforderungen, führt zu immer komplexeren Steuerungsmodellen und einem zunehmenden Mitarbeiterereinsatz.

Finanzinstitute stehen vor der Herausforderung, eine Vielzahl von Daten zu verarbeiten und die relevanten Stakeholder möglichst zeit- und ressourcenschonend in die Steuerung der Fremdbezüge einzubeziehen, um den Mehrwert aus der Auslagerung nicht über einen kostenintensiven Steuerungsapparat zu verlieren.

Grundsätzlich können Institute den operativen Reifegrad über die Anwendung von prozessualen Optimierungshebeln steigern. Dabei kann über den Einsatz eines Workflow-Tools eine signifikante Reduzierung der Durchlaufzeiten bei gleichzeitiger Erhöhung der Transparenz über Daten und Kontrollaktivitäten erreicht werden. Am Markt existieren mittlerweile eine Vielzahl an Anbietern und Software-Lösungen.

In der Regel decken Workflow-Tools ein breites Spektrum an Funktionen zur Steuerung der Fremdbezüge ab. Hierdurch sollen in der Initiierungsphase eines Fremdbezugs die Klassifizierung und Risikobewertung eines Leistungsbezugs und Due Diligence-Bewertung des Providers unterstützt werden. Dasselbe gilt für die Vertragsüberprüfung und SLA-Gestaltung zur Fixierung der Leistungsbeziehung. Ebenso für die Überwachung auf Basis geeigneter Leistungs- und Risikoindikatoren sowie für die mögliche Beendigung des Leistungsverhältnisses. Darüber hinaus sollten unterschiedliche Rollen und Profile gemäß der 3-LoD\*-Steuerung eingerichtet werden können.

Um einen möglichst großen Nutzen zu erzielen, sollten Institute bei der Tool-Auswahl neben der Preisgestaltung insbesondere auf die Individualisierbarkeit und die flexible Gestaltung zur Einhaltung regulatorischer Anforderungen (z.B. MaRisk, EBA Guidelines, BAIT) achten. In jedem Fall empfiehlt es sich, ein umfassendes Providerauswahlverfahren für unterschiedliche Anbieter durchzuführen.

\* 3-Lines-of-Defense-Konzept: 1st-LoD: Retained Organisation; 2nd-LoD: Zentrales Auslagerungsmanagement und andere Kontrollfunktionen; 3rd-LoD: Interne Revision

 04

## Trend 1: Digitalisierung und IT-Trends



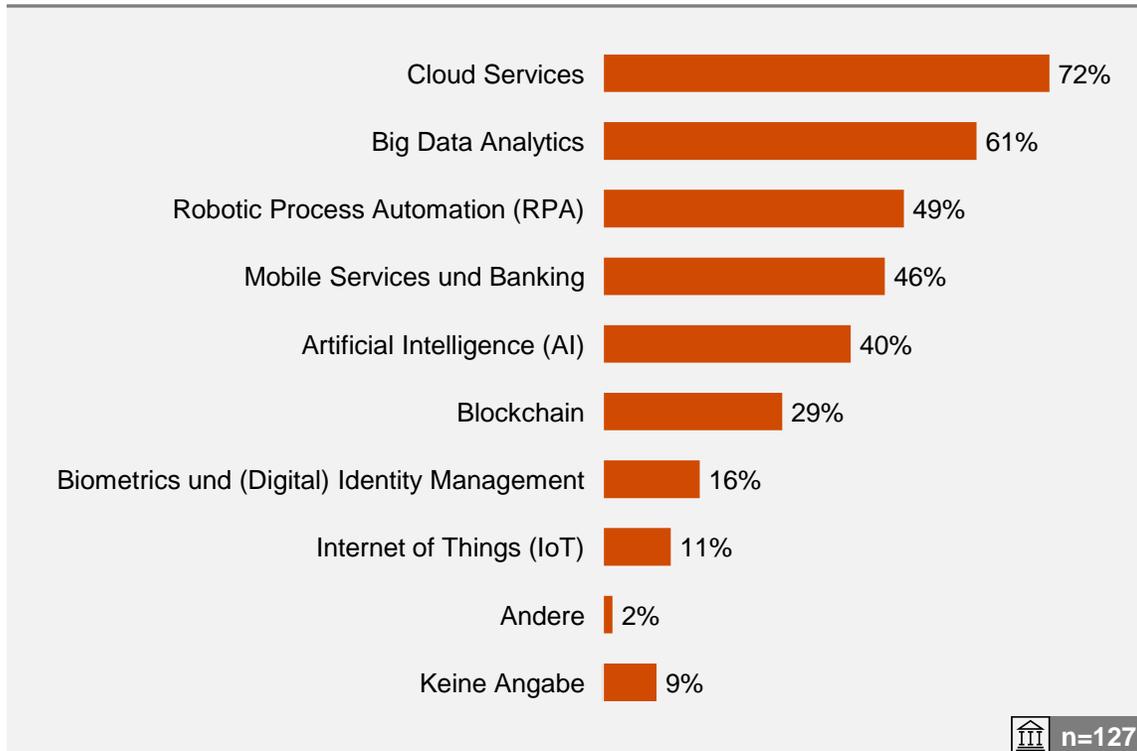
Die Finanzindustrie schafft schrittweise die Voraussetzungen für die Nutzung neuer Technologien und misst Cloud-Services dabei eine wesentliche Rolle zu.





# Cloud Services und Big Data sind relevante Zukunftstechnologien für Finanz- und Kreditinstitute.

Welche der folgenden Technologien erachtet Ihr Institut für die kommenden ein bis zwei Jahre als besonders relevant? (Mehrfachnennung möglich)



Finanz- und Kreditinstitute



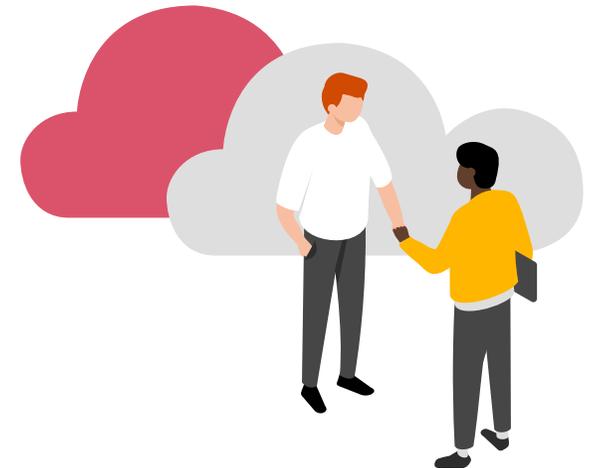
Dienstleister

Cloud Services, Big Data und RPA stehen oben auf der Agenda.

Der Ausbau und die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur sind bei Finanz- und Kreditinstituten schon seit langem priorisierte Themen. Insbesondere Cloud Services spielen dabei eine immer wichtigere Rolle. Die Implementierung und Nutzung dieser Dienste sowie die Anbindung der Cloud-Anbieter bieten großes Potenzial zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung.

Unter den befragten Finanz- und Kreditinstituten sehen 72% Cloud-Dienste als relevante Zukunftstechnologie. Big Data Analytics hat mit 61% ebenfalls eine große Bedeutung für Finanzinstitute, um verfügbare große Datenmengen zu nutzen und die Kundenzentrierung weiter voranzutreiben.

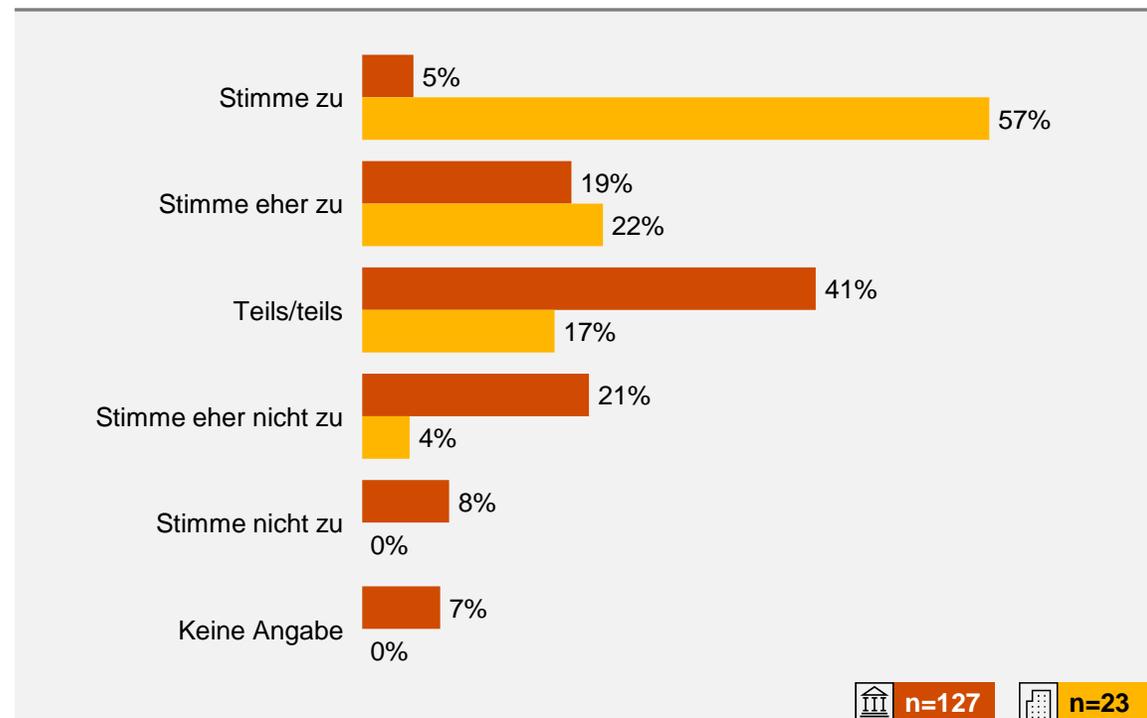
Darüber hinaus nennen 49% der befragten Institute RPA und 40% AI als relevante Technologien für die kommenden ein bis zwei Jahre.





# Die Umsetzung neuer Technologien birgt weiterhin große Herausforderungen für Finanz- und Kreditinstitute.

Bitte beurteilen Sie die folgende Aussage: „Unser Institut bzw. Unternehmen verfügt über die nötigen Voraussetzungen, neue Technologien vollumfänglich entwickeln und ausschöpfen zu können.“



**Bankfachliche Dienstleister werden nach wie vor einen wichtigen Beitrag zur technischen Modernisierung leisten.**

Die Umsetzung der möglichen Anwendungsbeispiele neuer Technologien setzt u.a. die Erfüllung bestimmter IT-Infrastruktur und IT-Hardware-Anforderungen voraus. Ähnlich wie in der Vorgängerstudie\* bleibt eine gewisse Unsicherheit bei den befragten Finanz- und Kreditinstituten hinsichtlich der Erfüllung der nötigen IT-Voraussetzungen erkennbar.

Die Herausforderungen aus der historisch gewachsenen Systemlandschaft sind weiterhin deutlich spürbar. Nur 5% verfügen über die nötigen Voraussetzungen, 19% stimmen dem eher zu. 70% der Institute geben an, dass die eigenen (infrastrukturellen) Voraussetzungen für neue Technologien noch nicht oder nur teilweise ausreichen. Diese Ergebnisse zeigen, dass weiterhin ein hoher Handlungsbedarf besteht, bevor moderne Technologien vollumfänglich genutzt werden können.

Die befragten Dienstleister sind den Finanz- und Kreditinstituten hinsichtlich technologischen Fähigkeiten voraus. Fast 80% sind bereits in der Lage, entsprechende neue Technologien zu nutzen. Damit bleiben bankfachliche Dienstleister auch in Zukunft wichtig für die technische Modernisierung der Finanz- und Kreditinstitute.



Finanz- und Kreditinstitute



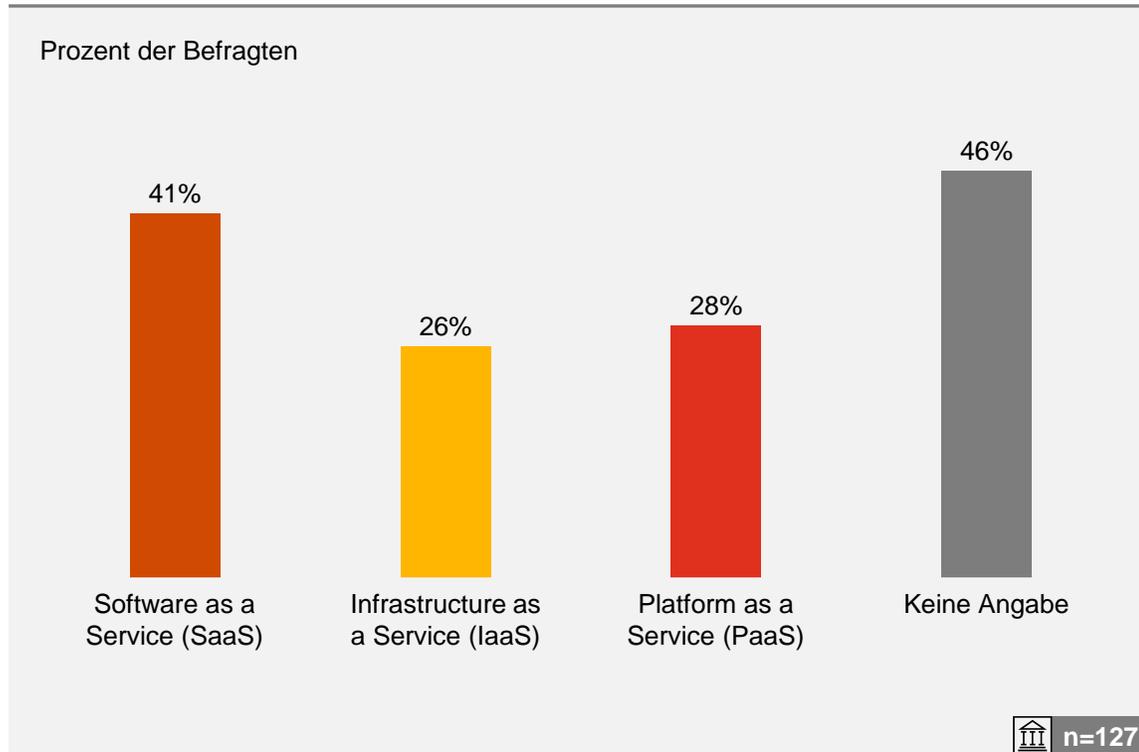
Dienstleister

\* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, [www.pwc.de](http://www.pwc.de)



# Der Trend zur Nutzung von Cloud Services ist im Markt erkennbar.

Welche Cloud-basierten IT-Strukturen plant Ihr Institut in den nächsten ein bis zwei Jahren umzusetzen? (Mehrfachnennung möglich)



Finanz- und Kreditinstitute



Dienstleister

Partnerschaften mit Cloud-Bezug werden im Finanzdienstleistungssektor zunehmen.

Im Rahmen der Befragung zeigt sich noch eine gewisse Zurückhaltung der Finanz- und Kreditinstitute bezüglich der Nutzung von Cloud Services. Fast 50% haben sich nicht konkret dazu geäußert, ob sie in den nächsten ein bis zwei Jahren Cloud Services bzw. Cloud-basierte IT-Strukturen umsetzen wollen. Mögliche Bedenken können regulatorisch bedingt sein (z.B. Datenschutz, Ort der Leistungserbringung/Daten-Hosting, etc.).

Von den Instituten, die bereits konkretere Pläne zum Einsatz von Cloud-Lösungen haben, sehen 41% am meisten Potenzial im Einsatz von SaaS-Lösungen. Etwas mehr als ein Viertel der befragten Institute plant die Umsetzung von IaaS- oder PaaS-Servicemodellen. Einige Institute planen eine Umsetzung von allen Cloud-Modellen gleichzeitig. Demnach dürfte die Relevanz von Cloud Services bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen weiter zunehmen.

Deutsche Finanzinstitute gehen bereits Kooperationen mit führenden Anbietern von Cloud-Dienstleistungen ein. Derartige Partnerschaften und (neue) Bankprodukte, welche auf Cloud-Diensten basieren, werden in Zukunft deutlich zunehmen.

 05

## Trend 2: Strategic Sourcing



Auslagerungen werden in den kommenden ein bis zwei Jahren vermehrt dafür eingesetzt, die langfristigen strategischen Ziele des Instituts zu erreichen.

# Partnerschaften zwischen Finanz- und Kreditinstituten und ihren wichtigsten Dienstleistern sind langfristig und strategisch ausgelegt.

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



**Überwiegend bewerten Finanzinstitute ihre wichtigsten Dienstleister als langfristige strategische Partner.**

Mehr als 90% der befragten Institute bestätigen, dass sie ihre wichtigsten Dienstleister als langfristige und strategische Partner betrachten.

57% der Geschäftspartner tauschen strukturiert Wissen aus und entwickeln Leistungen zusammen weiter. Dabei sind laut der befragten Finanz- und Kreditinstitute knapp 60% ihrer wichtigsten Dienstleister offen für einen proaktiven Austausch von Wissen zur Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung.

Dennoch lässt die gemeinsame Weiterentwicklung und der Wissensaustausch verglichen zur Vorgängerstudie\* nach.

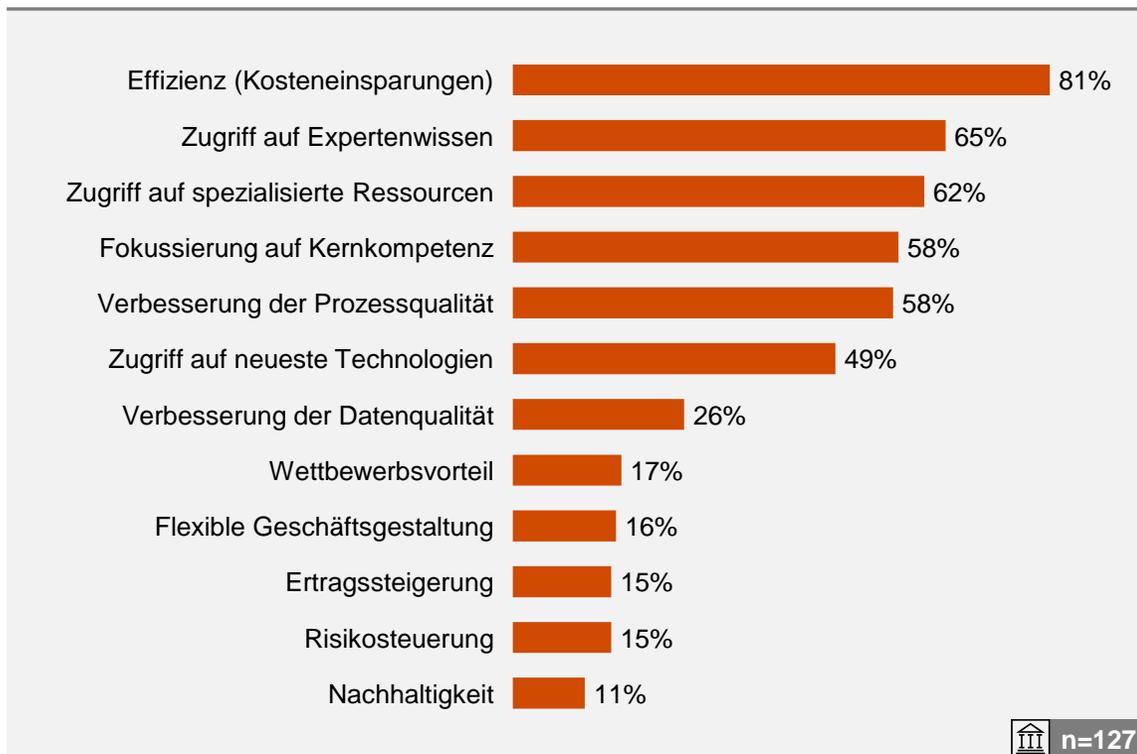
Kritischer werden indes gegenseitige Investitionen gesehen; nur ein Drittel der Beziehungen zwischen den Instituten und den wichtigsten Dienstleistern zeichnen sich hierdurch aus.



Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister    \* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, www.pwc.de

# Strategisch bleibt der Effizienzgewinn das wichtigste Ziel, gefolgt vom Zukauf von Wissen und spezialisierten Ressourcen

Welche strategischen Ziele verfolgt Ihr Institut mit der Auslagerung von Prozessen und Aktivitäten? (Mehrfachnennung möglich)



## Auslagerungen ermöglichen die Fokussierung auf eigene Kernkompetenz.

Für 81% der befragten Institute ist das strategische Ziel von Outsourcing der Zugewinn an Effizienz (Kosteneinsparungen). Dieses Ziel hat sich im Vergleich mit der Outsourcing-Studie 2018\* nur leicht verändert (85%).

Der Zugriff auf Expertenwissen (65%) und spezialisierte Ressourcen (62%) bleiben ebenfalls wichtige strategische Ziele der Finanz- und Kreditinstitute. Dies ermöglicht auch eine Rückbesinnung auf das eigene Kerngeschäft (58%). Zudem wird eine Verbesserung der Prozessqualität durch den Zukauf externer Leistungen angestrebt (58%). Knapp die Hälfte der befragten Institute zielt außerdem auf den Zugriff auf neueste Technologien ab.

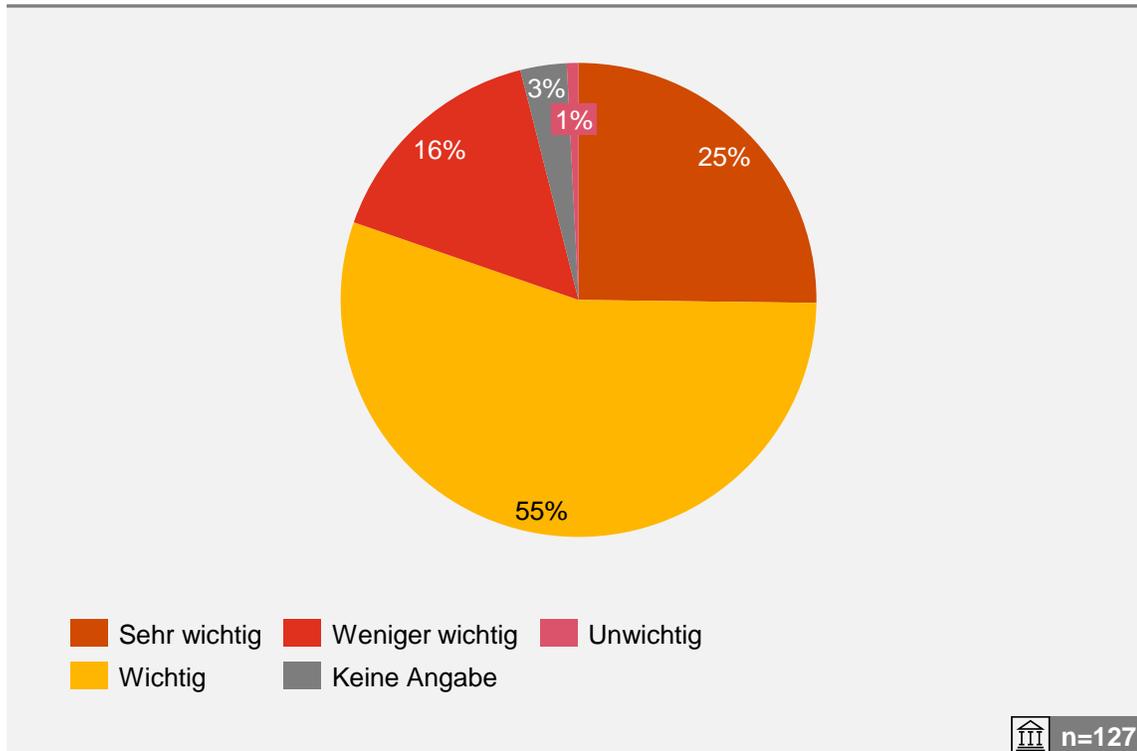
## Auslagerungen als Nachhaltigkeitstreiber gewinnen an Relevanz.

Der Trend von Sustainable Sourcing (siehe Kapitel 6) spiegelt sich auch in den strategischen Zielen der befragten Institute wider: Bereits 11% der Finanz- und Kreditinstitute verfolgt das strategische Ziel des Nachhaltigkeitsgewinns mit der Auslagerung von Prozessen und Aktivitäten.

Finanz- und Kreditinstitute Dienstleister \* PwC Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ aus 2018, www.pwc.de

# Die ganzheitliche Betrachtung des Auslagerungsportfolios bekommt zunehmend eine strategische Dimension.

Wie wichtig ist die Auslagerungsstrategie Ihres Instituts bei der Entscheidung, eine Dienstleistung einzukaufen?



**Die Auslagerungsstrategie spielt beim Einkauf von Dienstleistungen eine entscheidende Rolle.**

Für 80% der befragten Finanz- und Kreditinstitute ist die Auslagerungsstrategie des Instituts ein wichtiger Faktor beim Einkauf einer Dienstleistung. Bei über einem Viertel ist die Auslagerungsstrategie sogar sehr wichtig.

Damit sehen Finanz- und Kreditinstitute Auslagerungen nicht mehr nur als reines Werkzeug zur Kostenersparnis, sondern die ganzheitliche Betrachtung des Auslagerungsportfolios gewinnt zunehmend eine strategische Dimension.

Darüber hinaus fordern Aufsichtsbehörden wie die BaFin und EBA die Berücksichtigung der strategischen Komponente von Outsourcing und die Formulierung einer Auslagerungsstrategie konsequent ein.

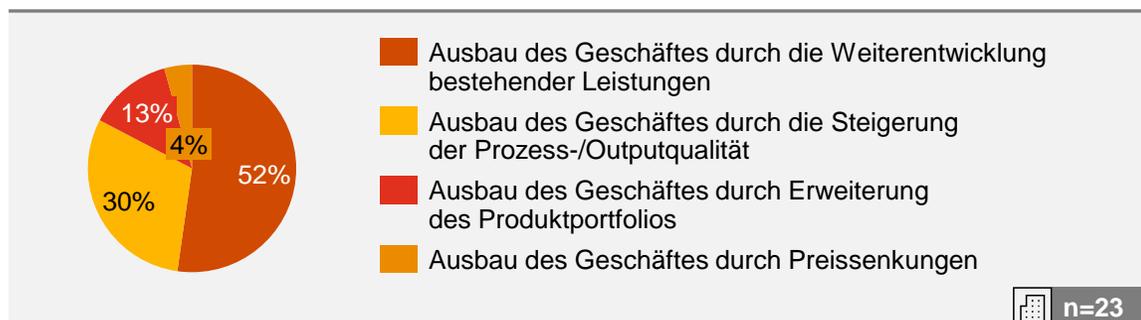
Die zunehmende strategische Bedeutung mündet darin, dass die Kompetenz- und Entscheidungsträger wesentlicher Auslagerungen auf Ebene des Vorstands bzw. der Geschäftsführung aufgehängt werden.

## 96%

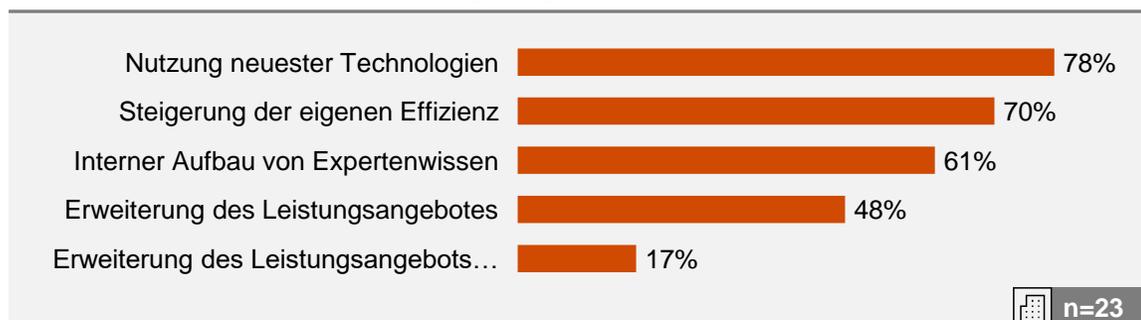
der befragten Institute geben an, den Einkauf von strategisch wichtigen Dienstleistungen mit höchster Managementebene abzustimmen.\*

# Dienstleister setzen auf Innovation zur Stärkung ihrer Marktposition.

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



Wie planen Sie, Ihre strategischen Ziele in den nächsten 1–2 Jahren umzusetzen? (Mehrfachnennung möglich)



Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister

**Dienstleister bauen strategisch auf Innovation, Qualität und Diversifikation.**

52% der befragten Dienstleister setzen auf Innovation und wollen ihre Leistungen strategisch weiterentwickeln. Auf Platz zwei der strategischen Ziele steht die Steigerung der Prozess- und Output-Qualität. 13% der Dienstleister setzt strategisch vor allem auf Diversifikation, indem das Produktportfolio erweitert werden soll. Lediglich 4% der Dienstleister wollen ihr Geschäft durch Preissenkungen ausbauen.

**Expertenwissen, Spezialisierung und Zugriff auf neueste Technologien als Schlüssel zum Erfolg.**

Die Dienstleister verstehen die Bedarfe der Finanzinstitute. Bei der Umsetzung ihrer strategischen Ziele setzen sie auf die Nutzung neuester Technologien (78%), Steigerung der eigenen Effizienz (70%) sowie den internen Aufbau von Expertenwissen (61%).



# Bei der Suche nach dem richtigen Partner achten Finanz- und Kreditinstitute vor allem auf qualitative Aspekte.

Welche Aspekte sind für Sie bei der Auswahl eines Dienstleisters ausschlaggebend? bzw. Welche Faktoren waren für Ihre Kunden ausschlaggebend mit Ihnen eine Geschäftsbeziehung einzugehen? (Mehrfachnennung möglich)



## Qualität der Leistung und der Zukauf von Expertenwissen als wesentliche Auswahlkriterien.

Die beiden wichtigsten Kriterien für Finanz- und Kreditinstitute bei der Auswahl von Dienstleistern gehen mit der strategischen Ausrichtung einher: Die Qualität der Leistung (95%) und Expertenwissen (75%) in dem jeweiligen Fachgebiet des Dienstleisters sind ausschlaggebend für eine Geschäftsbeziehung. 70% der befragten Institute sehen auch den Kostenaspekt als wichtiges Auswahlkriterium, gefolgt von der IT-Infrastruktur (61%).

Die Auswahlkriterien Vertrauen und langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung der Leistungen unterstreichen den Trend zu langfristigen und strategischen Partnerschaften.

Qualitative Kriterien wie die strategische Ausrichtung des Dienstleisters, der Standort, die Corporate Governance sowie Nachhaltigkeit sind für knapp ein Drittel der Finanz- und Kreditinstitute ausschlaggebend.

## Dienstleister sollten glaubhaft vermitteln können langfristig der richtige strategische Partner zu sein.

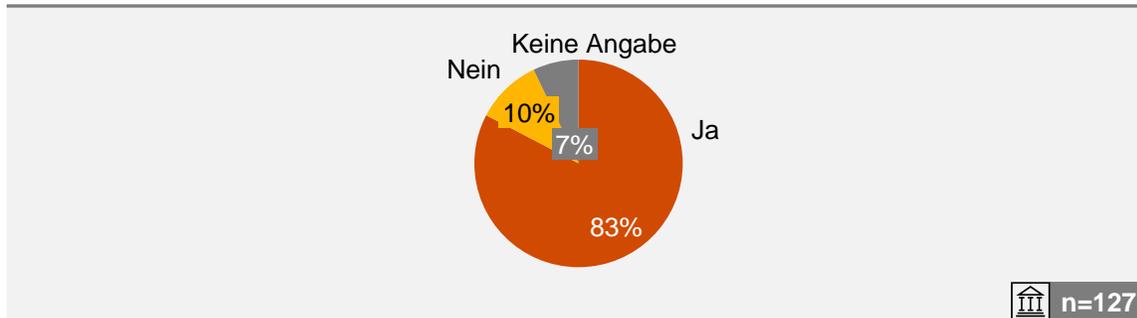
Für Dienstleister bedeutet die Einschätzung der Finanz- und Kreditinstitute, dass sie neue Kunden nicht nur aufgrund des günstigsten Angebots gewinnen können. Vielmehr sollten sie als modernen Kompetenzzentren auftreten, die auch vom Geschäftsmodell strategisch zu den jeweiligen Kunden passen.



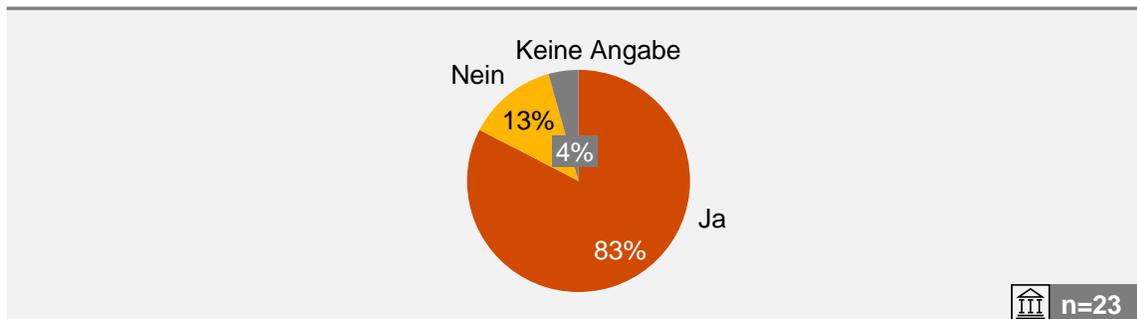
Die Nachhaltigkeit von Dienstleistern wird für Finanz- und Kreditinstitute in den nächsten ein bis zwei Jahren an Bedeutung gewinnen.

# Nachhaltigkeit spielt sowohl für Finanz- und Kreditinstitute als auch Dienstleister eine wichtige Rolle.

Spielt das Thema Nachhaltigkeit (inkl. soziale, umweltfreundliche und ethische Faktoren) in Ihrem Institut eine Rolle?



Spielt das Thema Nachhaltigkeit (inkl. soziale, umweltfreundliche und ethische Faktoren) in Ihrem Unternehmen eine Rolle?



Finanz- und Kreditinstitute Dienstleister

**Nachhaltigkeit wird einen großen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben.**

Klimaschutz betrifft die gesamte Wirtschaft und insbesondere der Finanzsektor wird in puncto Nachhaltigkeit zum Handeln aufgefordert, um einen Beitrag zur Erfüllung der Klimaziele zu leisten. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ umfasst dabei in unserer Umfrage alle drei ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) und bezieht auch soziale und ethische Faktoren mit ein.

Dafür erhalten Finanz- und Kreditinstitute konkrete Rahmenbedingungen – der EU-Aktionsplan schlägt sich in einigen Leitfäden der regulatorischen Institutionen nieder (z.B. BaFin Merkblatt, Lieferkettengesetz etc.). Weitere Regularien sind geplant.

Dem Aufruf, einen Beitrag zum nachhaltigen Umbau der Wirtschaft und Produktion zu leisten, kommt die Mehrheit (83%) der von uns befragten Finanz- und Kreditinstitute ebenso wie die Dienstleister (83%) bereits nach.

Angesichts der Dringlichkeit dürfte das Thema Nachhaltigkeit in naher Zukunft aber noch stärker in den Geschäftsmodellen der Finanz- und Kreditinstitute sowie Dienstleister verankert werden.

# Neben der positiven Wahrnehmung des Unternehmens birgt Nachhaltigkeit für Institute noch weitere Potenziale.

## Warum stellt sich Ihr Institut nachhaltig auf? (Mehrfachnennung möglich)



## Nachhaltigkeit bieten Finanz- und Kreditinstituten Potentiale die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität zu steigern.

Nachhaltigkeit ist für über zwei Drittel der Finanz- und Kreditinstitute ein wichtiger Faktor um das Unternehmensimage zu verbessern und die eigene Reputation zu steigern (51%). Ferner geben 68% der Befragten an, Nachhaltigkeit wegen regulatorischer Anforderungen in ihre Geschäftstätigkeit einfließen zu lassen.

Außerdem sehen 43% der Institute Nachhaltigkeit auch als treibende Kraft zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Für 38% ist die Notwendigkeit für einen ökologischen Wandel im eigenen Unternehmen bzw. Umweltschutz (34%) ein wesentlicher Aspekt. Daraus resultiert auch die Erwartung von 29% der Institute, bestimmte (neue) Zielgruppen anzusprechen. Die Themen Ertragssteigerung (11%) und Kostenreduktion (7%) spielen eher eine untergeordnete Rolle.

86% der Finanz- und Kreditinstitute sehen Nachhaltigkeit als Teil ihrer Unternehmensphilosophie. Damit ist Nachhaltigkeit mehr als reine Regulatorik – das Thema dürfte sich zur Triebfeder für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität entwickeln. Dies setzt jedoch eine gute externe Kommunikation der Institute voraus. Zahlreichen Privatkunden sind „nachhaltige Finanzprodukte“ (noch) kein Begriff und sie kennen das Angebot ihrer Bank im Bereich Nachhaltigkeit nicht.\*

Finanz- und Kreditinstitute | Dienstleister \* siehe „Privatkundenstudie Sustainable Finance“, PwC, 2020.

# Für Dienstleister ist das Thema Nachhaltigkeit von hoher strategischer Bedeutung.

Warum stellt sich Ihr Unternehmen nachhaltig auf?  
(Mehrfachnennung möglich)



Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister

**Ein Großteil der Dienstleister sehen Nachhaltigkeit bereits als Teil ihrer Unternehmensphilosophie.**

Fast 70% der Dienstleister stellen sich bereits nachhaltig auf und sehen Nachhaltigkeit als Teil ihrer Unternehmensphilosophie. 42% der Befragten tut dies, um die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. 58% der Dienstleister möchten durch Nachhaltigkeit ihr Unternehmensimage und 37% ihre Reputation verbessern. Die Erfüllung regulatorischer Anforderungen spielen für knapp die Hälfte der befragten Dienstleister eine wichtige Rolle.

**Dienstleister haben den Nachhaltigkeitsbedarf bei ihren Auftraggebern erkannt.**

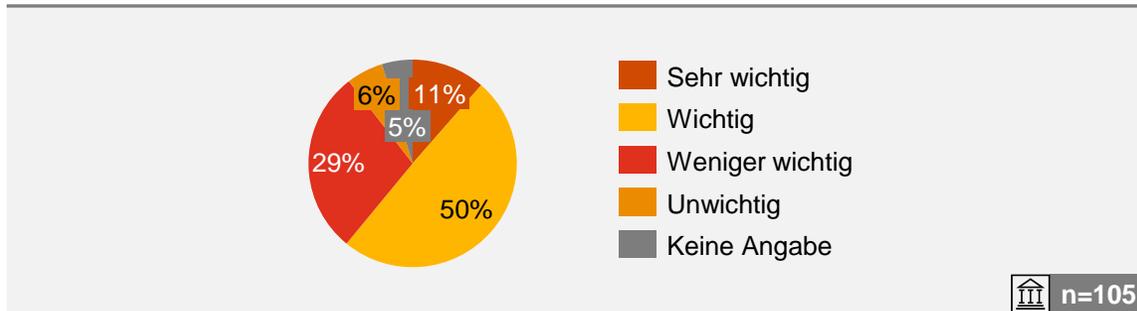
Sowohl bei Finanzinstituten als auch bei Dienstleistern spielt Nachhaltigkeit eine große strategische Rolle – die Gründe hierfür sind im Vergleich sehr ähnlich.

Zusätzlich fokussieren sich Dienstleister im Rahmen dieser Priorisierung auch auf die Erwartungshaltung ihrer Auftraggeber und passen sich verstärkt an die Bedürfnisse der Finanz- und Kreditinstitute an.

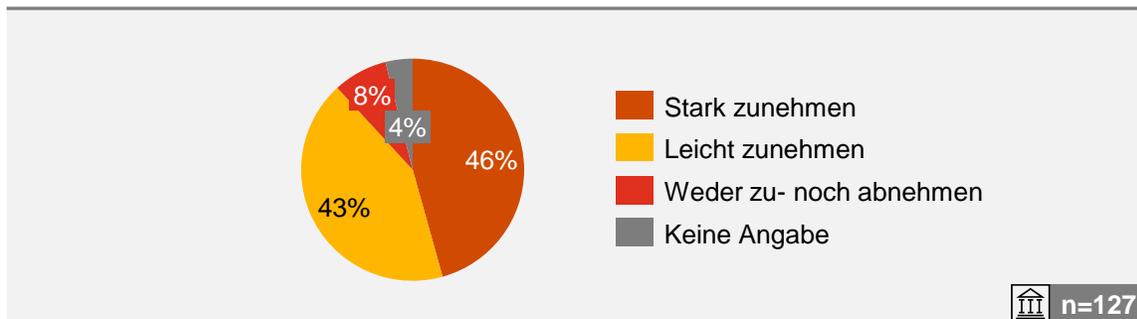


# Dienstleister unterstützen Institute dabei, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Wie wichtig sind Ihnen Dienstleister, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?



Wie wird sich die Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern in den nächsten ein bis zwei Jahren Ihrer Meinung nach entwickeln?



Finanz- und Kreditinstitute    Dienstleister

\* Frage an Dienstleister: Was denken Sie, wie wichtig sind Dienstleister für Finanz- und Kreditinstitute, um deren Nachhaltigkeitsziele zu erreichen? (n=23)

**Dienstleister sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.**

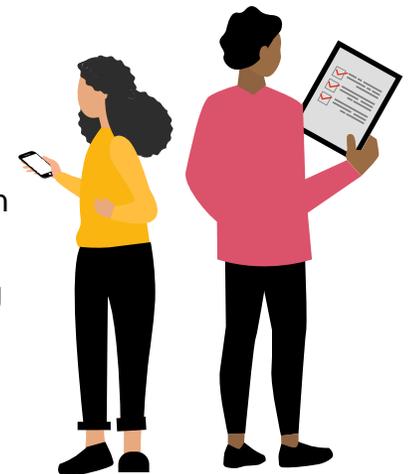
Ohne Integration der gesamten Wertschöpfungskette in die Nachhaltigkeitsstrategie können Finanz- und Kreditinstitute nicht nachhaltig werden. Outsourcing ist somit für Finanzinstitute ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele.

Über 60% der befragten Institute sehen Dienstleister als wichtigen Bestandteil, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Mehr als 10% sprechen ihnen dabei eine sehr wichtige Rolle zu.

**Die Bedeutung von Dienstleistern wird in diesem Kontext deutlich wachsen.**

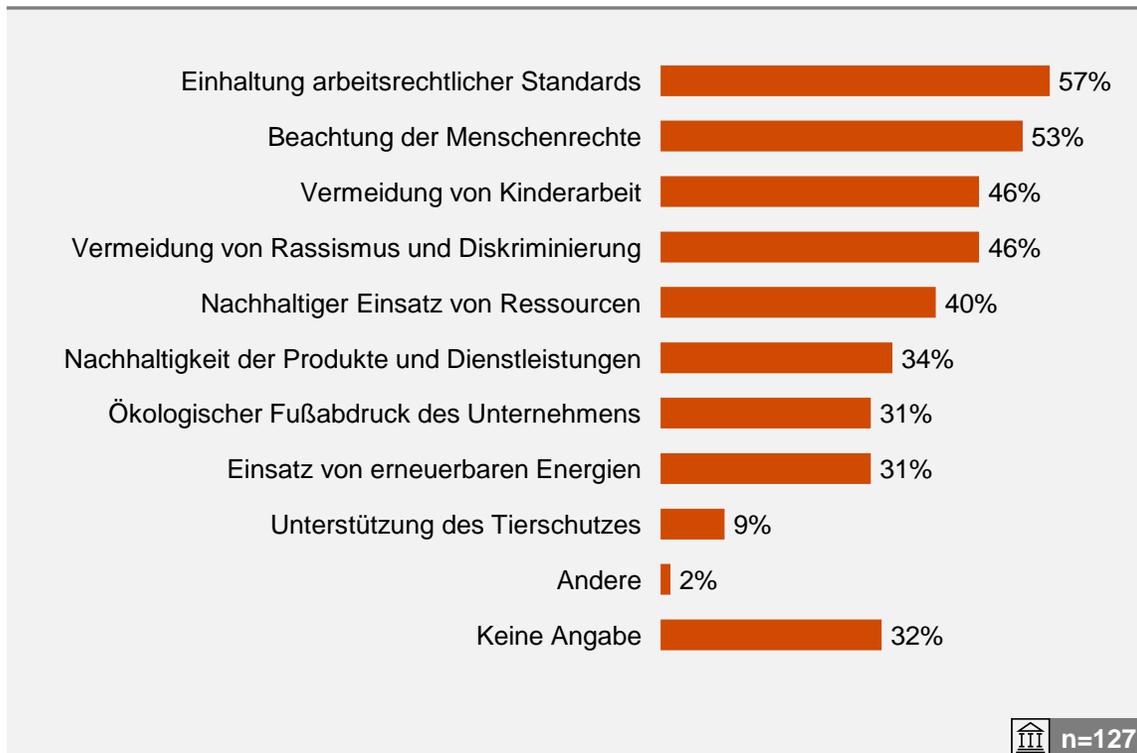
Fast 90% der von uns befragten Institute bestätigen, dass Nachhaltigkeitskriterien in den kommenden ein bis zwei Jahren in Bezug auf die Zusammenarbeit mit ihren Dienstleistern (stark) an Bedeutung gewinnen werden.

87% der Dienstleister schätzen, dass sie sehr wichtig oder wichtig für die ESG-Zielerreichung ihrer Auftraggeber sind.\*



# Nachhaltigkeitskriterien sind bereits von hoher Bedeutung bei der Dienstleisterauswahl.

Welche Kriterien wendet Ihr Institut an, um die Nachhaltigkeit eines Dienstleisters zu bewerten? (Mehrfachnennung möglich)



 Finanz- und Kreditinstitute  Dienstleister

**Nachhaltigkeitskriterien aus der Dimension Social und Governance werden aktuell am häufigsten von Finanz- und Kreditinstituten angewendet.**

Nachhaltigkeit spielt bei der Dienstleisterauswahl und -eignung eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits ein breit gefächertes Spektrum an Auswahlkriterien in Anlehnung an die ESG-Kriterien genutzt wird. Die Institute setzen hier jeweils individuelle Schwerpunkte.

Bewertungskriterien aus der Dimension Social und Governance, wie die Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards (57%) und Beachtung der Menschenrechte (53%), die Vermeidung von Rassismus und Diskriminierung sowie Vermeidung von Kinderarbeit (jeweils 46%) werden von den befragten Finanzinstituten am häufigsten zur Dienstleisterbewertung angewendet.

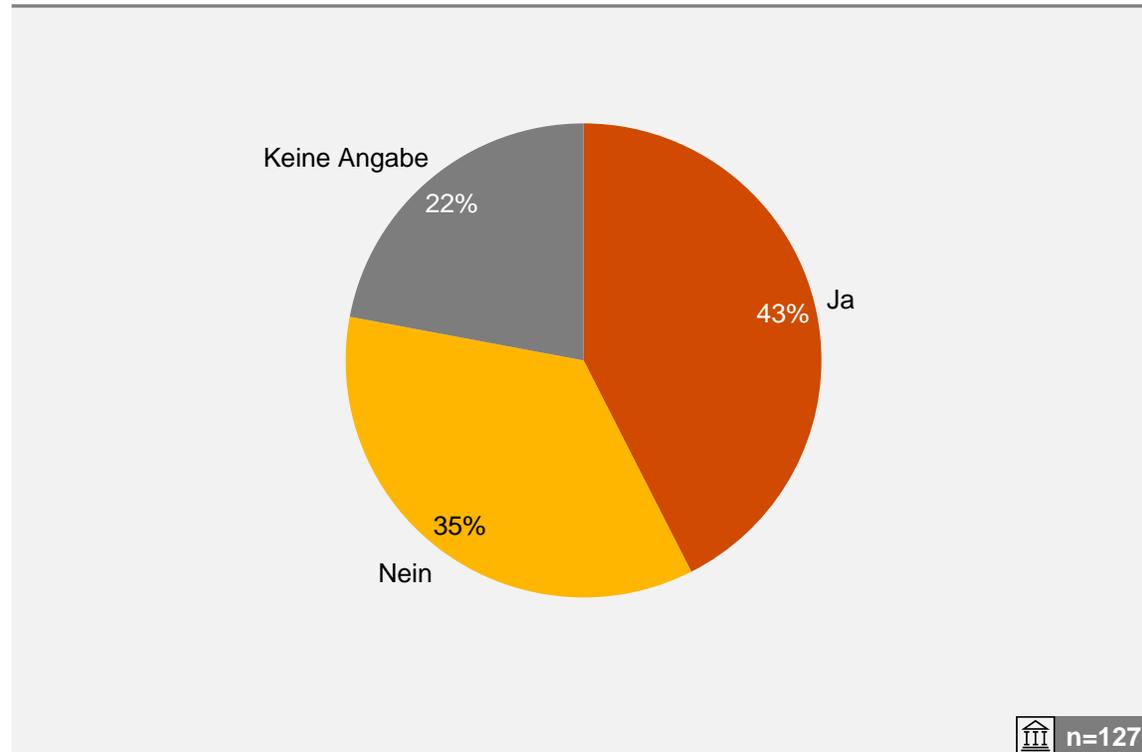
Weniger häufig in ihrer Anwendung sind die Bewertungskriterien im Bereich Environment, wie der nachhaltige Einsatz von Ressourcen (40%), die Nachhaltigkeit der Produkte und Dienstleistungen (34%), der ökologische Fußabdruck und der Einsatz erneuerbarer Energien (je 31%).

Knapp ein Drittel der Befragten wendet aktuell (noch) keine Kriterien an, um die Nachhaltigkeit eines Dienstleisters zu bewerten.

Es kann angenommen werden, dass zukünftig zur Dienstleisterbewertung vor allem Nachhaltigkeitskriterien in ihrer Bedeutung stark zunehmen und sich weiter etablieren werden.

# Nachhaltigkeitskriterien werden bei der Risikobewertung und Dienstleistersteuerung immer wichtiger.

Berücksichtigen Sie Nachhaltigkeitskriterien in Ihrer Risikoanalyse und Dienstleistersteuerung?



**Die Bewertung und Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken spielen aktuell noch eine untergeordnete Rolle.**

Nachhaltigkeitskriterien finden bei der Risikoanalyse und Dienstleistersteuerung noch nicht überall Anwendung: 35% der befragten Institute haben ihre Risikobewertung und -steuerung noch nicht entsprechend erweitert. Knapp 43% der Finanz- und Kreditinstitute berücksichtigen bereits diese Kriterien in der Bewertung und Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken.

Es ist davon auszugehen, dass Finanzinstitute künftig vermehrt Nachhaltigkeitskriterien und entsprechende Aktivitäten der Dienstleister in ihrer Risikobewertung und Dienstleistersteuerung mitberücksichtigen.

**Regulatorische Anforderungen erfordern die Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken aus Outsourcing.**

Auf Basis diverser aufsichtsrechtlicher Veröffentlichungen\* sollten Finanz- und Kreditinstitute ihre Nachhaltigkeitsrisiken hinsichtlich des Fremdbezuges von Dienstleistungen aktiv steuern.

Aus den regulatorischen Anforderungen ergibt sich konkreter Handlungsbedarf. Finanzinstitute sollten daher ihre Risikoanalysen anpassen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen definieren, um eine kontinuierliche Bewertung und Überwachung der Nachhaltigkeitsrisiken sicherzustellen.

# Nachhaltigkeitsziele gelten auch für die Lieferkette.

**Für Finanzinstitute sind Dienstleister ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele.**

**Der Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette ist notwendig, um die eigene Nachhaltigkeit vollumfänglich gewährleisten zu können.**



Sustainable Finance ist einer der wichtigsten Transformationshebel des 21. Jahrhunderts. Es zeigt sich, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat.

Der Finanzdienstleistungssektor wird bei dieser Transformation eine entscheidende Rolle spielen. Erste Nachhaltigkeitsregularien werden nach und nach verabschiedet. Dabei baut Nachhaltigkeit klassischerweise auf den drei Säulen Environment, Social und Governance (ESG) auf.

Das Thema Nachhaltigkeit ist ganzheitlich zu betrachten. Neben der eigenen Betriebsökologie spielen das Produktportfolio, die Kunden und der Gesamtkonzern eine wesentliche Rolle.

**Zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele ist die gesamte Lieferkette zu berücksichtigen.**

Outsourcing ist für Finanzinstitute ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung ihrer strategischen Ziele. Typischerweise ist Outsourcing ein wichtiger Hebel, um Kosten zu senken, Prozesse zu digitalisieren oder neue Ertragsquellen zu

generieren. Daher spielen Dienstleister eine entscheidende Rolle, um die institutseigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Es ist wichtig, dass Dienstleister sowie die erbrachte Dienstleistung in Einklang mit der Nachhaltigkeitsstrategie stehen. Dabei sollten die Fremdbezüge zum Ambitionsniveau des Institutes beitragen. Die eigenen Zielwerte können nur erreicht werden, wenn die Lieferkette ebenfalls auf diese einzahlt.

**Nachhaltigkeitskriterien sollten daher bei der Dienstleistungsauswahl berücksichtigt werden. Zusätzlich gilt es die Nachhaltigkeitsrisiken laufend zu steuern. Folglich sind Finanz- und Kreditinstitute angewiesen die Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsziele auch bei ihren Dienstleistern und Sub-Dienstleistern durchzusetzen.**



# 07

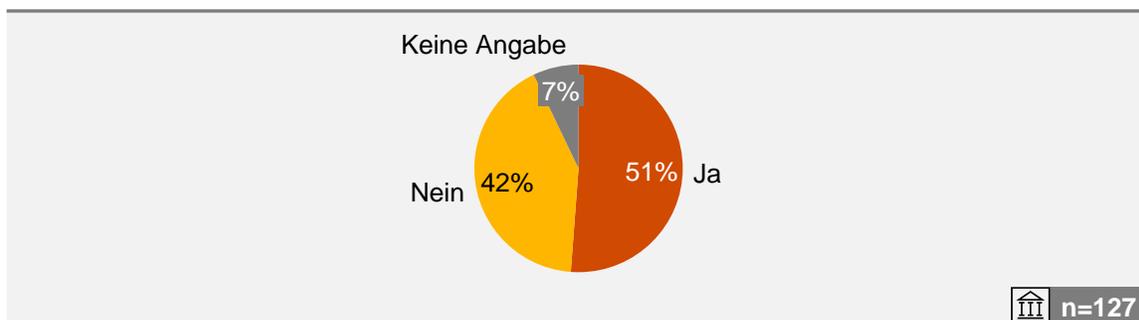
## Trend 4: Integrated Sourcing



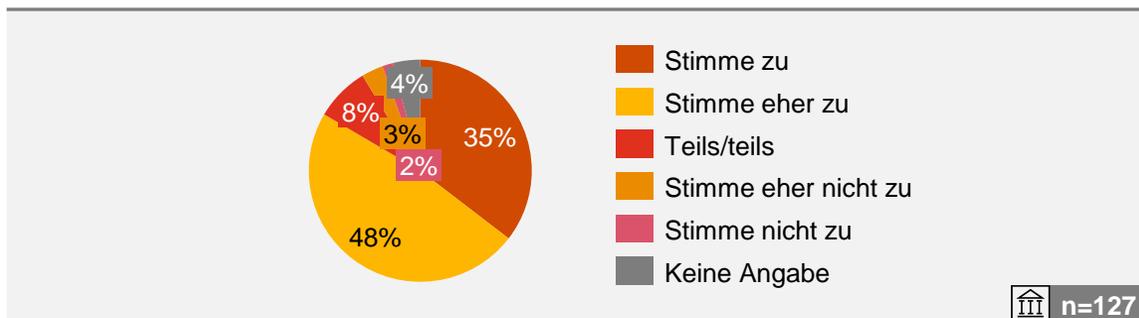
Finanzindustrie investiert weiter in den Aufbau von interaktiven Kundenportalen und achtet zunehmend auf die Integrierbarkeit ihrer Dienstleister.

# Finanzinstitute wollen in den nächsten ein bis zwei Jahren in den Aufbau interaktiver Kundenportale investieren.

Bieten Sie Ihren Kunden aktuell ein interaktives Kundenportal\* an?



In den nächsten ein bis zwei Jahren werden Finanz- und Kreditinstitute vermehrt in den Aufbau eines interaktiven Kundenportals investieren.

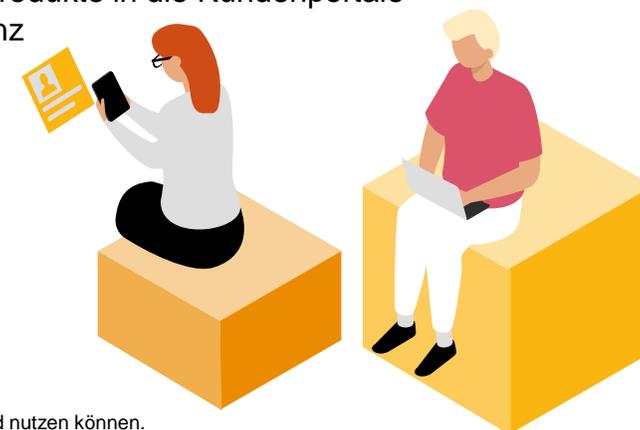


**Mehr als die Hälfte der Finanz- und Kreditinstitute bieten bereits ein interaktives Kundenportal an.**

Der interaktive Kundenkontakt war für Finanz- und Kreditinstitute nie wichtiger als heute. Etwas mehr als 50% der befragten Institute bieten bereits interaktive Kundenportale an, auf denen sie ihren Kunden insbesondere institutseigene- und/oder Fremd-Produkte gebündelt anbieten.

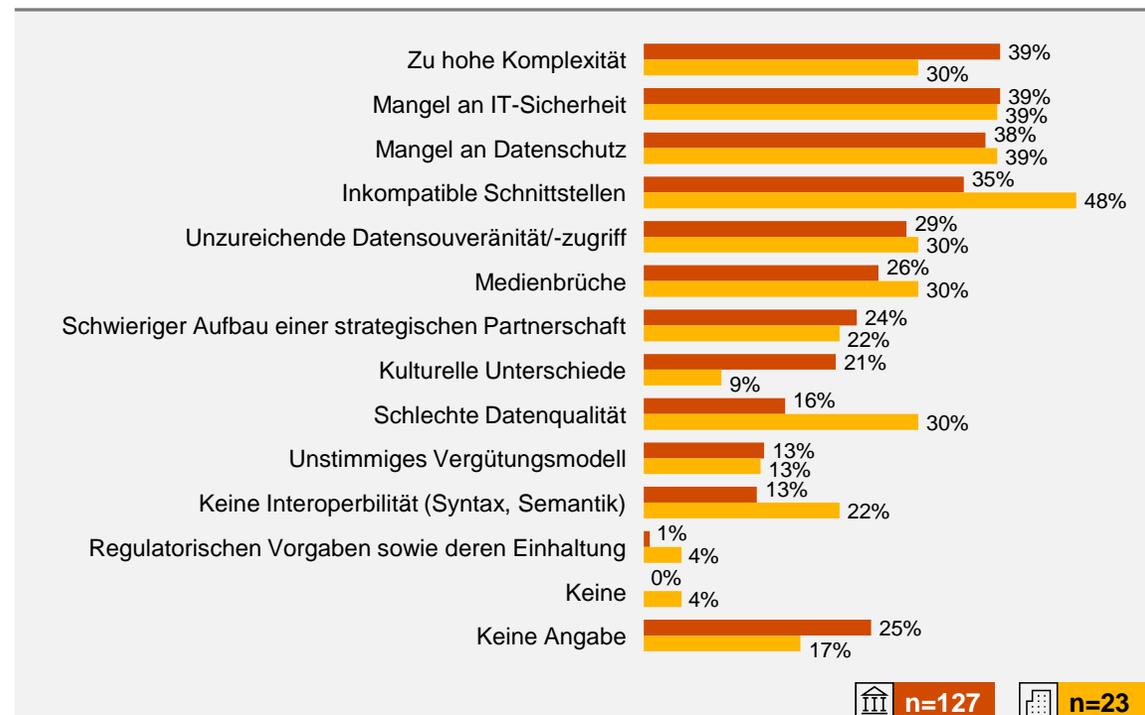
**Der Aufbau eines interaktiven Kundenportals gewinnt deutlich an Bedeutung.**

Zudem wollen 83% der befragten Finanz- und Kreditinstitute in den nächsten ein bis zwei Jahren in den Aufbau interaktiver Kundenportale investieren. Zunehmend werden auch Fremd-Produkte in die Kundenportale eingebunden, um die Alltagsrelevanz zu steigern und einem möglichen Verlust der Kundenschnittstelle entgegenzusteuern (siehe auch S. 45).



# IT-Sicherheit und technische Komplexität als größte Herausforderungen bei der Integration von Dienstleistern.

Welche Herausforderungen sehen Sie im Rahmen der Integration verschiedener Dienstleister bei der Gestaltung eines interaktiven Kundenportals\* (Mehrfachnennung möglich)



**Institute sorgen sich um IT-Sicherheitsaspekte sowie technische und prozessuale Herausforderungen.**

Um ein interaktives Kundenportal gestalten und verschiedene Dienstleister integrieren zu können, stellen IT-Sicherheitsaspekte eine wesentliche Herausforderung für Finanz- und Kreditinstitute dar. Viele Institute sorgen sich um einen Mangel an IT-Sicherheit (39%), Datenschutz (38%) und unzureichende Datensouveränität/-zugriff (29%).

Auch technische und prozessuale Fragestellungen beschäftigen die befragten Institute: Zu hohe Komplexität (39%), inkompatible Schnittstellen (35%) sowie Medienbrüche (28%) werden als herausfordernd bewertet.

Darüber hinaus spielen qualitative Aspekte bei der Gestaltung eines interaktiven Kundenportals eine wichtige Rolle. Die Befragten geben an, dass kulturelle Unterschiede zu Dienstleistern (21%) sowie ein unstimmliges Vergütungsmodell (13%) ein Erschwernis darstellen können.

**Dienstleister sehen inkompatible Schnittstellen als größte Herausforderung.**

Dienstleister hingegen sehen die größte Herausforderungen bei der Inkompatibilität der Schnittstellen (48%), gefolgt von IT-Sicherheit (39%) und Datenschutz (39%).

# Kooperation sowie Integration externer Dienstleister sind wesentliche Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines digitalen Ökosystems.

## Ein digitales Ökosystem umfasst institutstypische, institutsnahe sowie institutsferne Produkte und Services.



### Aufbau von Ökosystemen

Die deutschen Banken treiben den Aufbau digitaler Ökosysteme energisch voran:

**95%** planen den Livebetrieb bis 2026.



### Relevanz

**>97%** der Finanzinstitute sehen eine sehr hohe strategische Relevanz von digitalen Ökosystemen für den deutschen Finanzdienstleistungssektor in den nächsten fünf Jahren.



### Alltagsrelevanz als Anreiz

**90%** der befragten Institute möchten durch digitale Ökosysteme ihre Alltagsrelevanz für Kunden steigern. Dies kann nur durch die Integration institutsferner Services und einer Kooperation mit externen Dienstleistern erfolgreich umgesetzt werden.

Vermittler, Vergleichsportale und andere Desintermediatoren trennen Finanz- und Kreditinstitute zunehmend von ihren Kunden. Ihnen droht der Verlust der Kundenschnittstelle, daher sollten sie ihre Alltagsrelevanz steigern.

Eine Möglichkeit dies zu erreichen liegt im Aufbau digitaler Ökosysteme bezüglich verschiedener Lebensbereiche und insbesondere in der Integration institutsferner Produkte und Services in das eigene Angebot. In der Regel bedarf es dafür einer erfolgreichen Einbindung strategischer Partner bzw. externer Dienstleister.

Finanzinstitute stehen damit vor der Herausforderung, sich intensiver mit Partnern zu vernetzen und neue Industriestandards zu adaptieren (z.B. Technologie). Produkte und Services werden modularer konzipiert, um neue Lösungen für Alltagssituationen zu bieten und in Prozesse von Ökosystempartnern integriert werden zu können.

Mithilfe zusätzlicher, alltagsrelevanter Services etwa für die Gesundheit oder den Immobilienkauf, wie die Vermittlung von Rechtsberatungen, Versicherungen oder Handwerkernetzwerken, können Finanz- und Kreditinstitute nah am Kunden bleiben, neue Kundengruppen gewinnen und ihre eigene Digitalisierung vorantreiben.



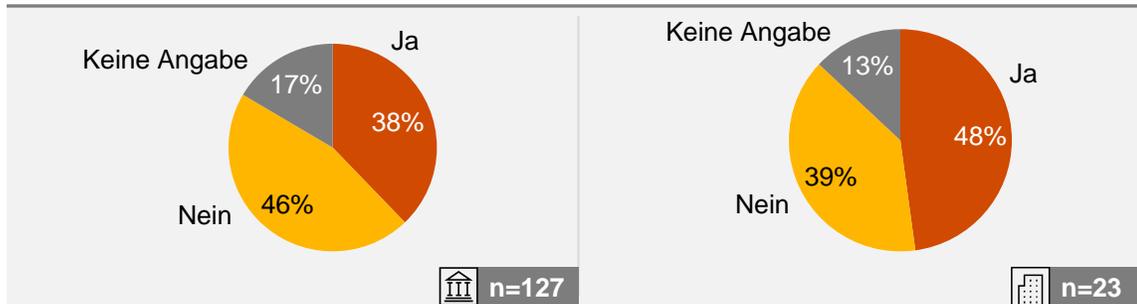
Quelle: PwC Studie „Digitale Ökosysteme - Die neue Säule des Geschäftsmodells?“, [www.pwc.de](http://www.pwc.de)



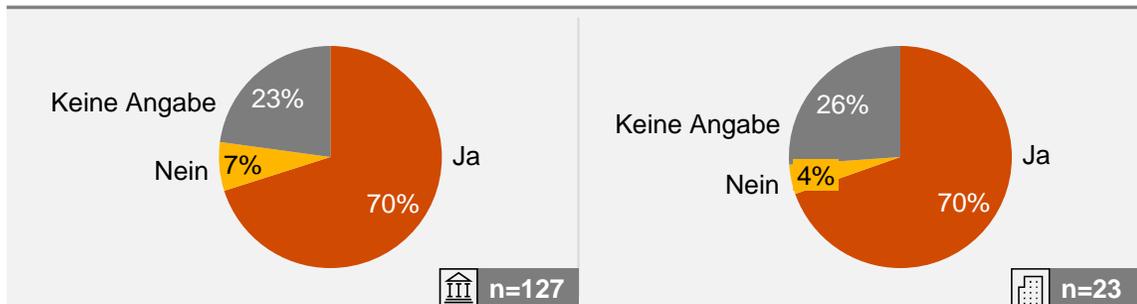
Die Entwicklung hin zu Open Banking Produkten führt zu einer verstärkten Inanspruchnahme von Dienstleistern außerhalb der Finanzindustrie (Cross-Industry-Kooperationen).

# Trend von Open Banking Produkten nimmt an Bedeutung zu und hilft neue Ertragspotenziale zu generieren.

Bietet Ihr Institut seinen Kunden "Open Banking Produkte" an?\* bzw. Bietet Ihr Unternehmen Dienstleistungen an, die einen Bezug zu „Open Banking Produkte“ haben?



Bitte beurteilen Sie die folgende Aussage: In den nächsten ein bis zwei Jahren werden Open Banking Produkte für Finanz- und Kreditinstitute an Bedeutung gewinnen.



🏛️ Finanz- und Kreditinstitute   
 🏢 Dienstleister   
 \* „Open Banking Produkte“ gehen über die klassischen Aktiv- und Passiv-Bankprodukte hinaus.

## Banken erweitern ihr klassisches Produktangebot.

Open Banking Produkte sind die Produkte, die über klassische Aktiv- und Passiv-Bankprodukte hinausgehen (z.B. Immobilienvermittlung, Leasingprodukte, Mobility Lösungen, Factoring etc.). Diese bieten ein zusätzliches Ertragspotenzial in Form von Provisions-/ Vermittlungserträgen, der Generierung neuer Märkte sowie der Ansprache neuer Kundensegmente.

Knapp 40% der befragten Finanz- und Kreditinstitute bieten bereits Open Banking Produkte an. Für 70% der befragten Institute werden diese Produkte in den nächsten ein bis zwei Jahren an Bedeutung gewinnen.

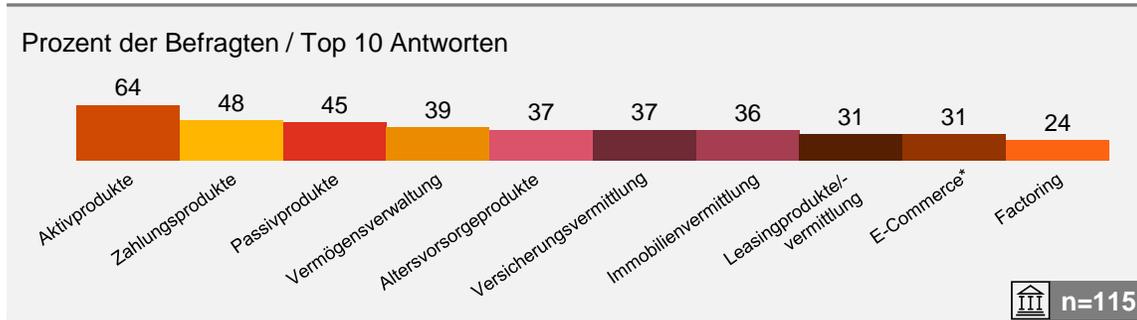
## Auch Dienstleister sehen Potenzial in Open Banking Produkten.

48% der befragten Dienstleister bieten heute Dienstleistungen mit einem Bezug zu Open Banking Produkten an.

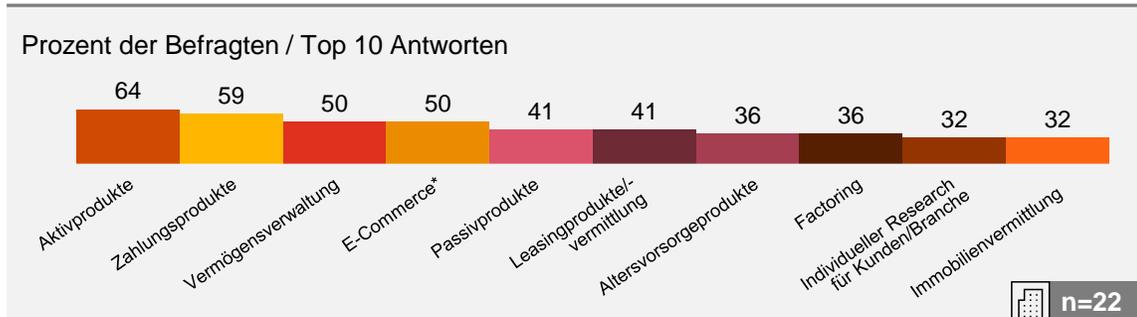
Hinsichtlich künftiger Potentiale von Open Banking Produkten für Finanz- und Kreditinstitute erwarten 70% der Dienstleister in den nächsten ein bis zwei Jahren eine steigende Bedeutung.

# Finanz- und Kreditinstitute passen ihr Angebot den Markt- und Kundenbedürfnissen an.

Wie bewertet Ihr Institut das zukünftige Vertriebspotenzial der folgenden Produkte? (Mehrfachnennung möglich)



Wie bewertet Ihr Institut das zukünftige Vertriebspotenzial der folgenden Produkte? (Mehrfachnennung möglich)



Finanz- und Kreditinstitute 
 Dienstleister 
 \* E-commerce (business to business / business to consumer)

**Finanzinstitute hohes Potenzial in klassischen Aktiv-, Zahlungs- und Passivprodukten.**

Die Mehrheit der Finanz- und Kreditinstitute schenkt weiterhin klassischen Banking-Produkten das meiste Vertrauen: 64% der Institute sehen das höchste Vertriebspotenzial in Aktivprodukten, gefolgt von Zahlungsprodukten (48%) und Passivprodukten (45%).

Mit Blick auf Open Banking Produkte erwarten die Institute Vertriebspotenziale im Bereich der Vermögensverwaltung (39%), Altersvorsorgeprodukte (37%), Versicherungsvermittlung (37%), Immobilienvermittlung (36%), Leasingprodukte (31%), E-Commerce (31%) und Factoring (24%).

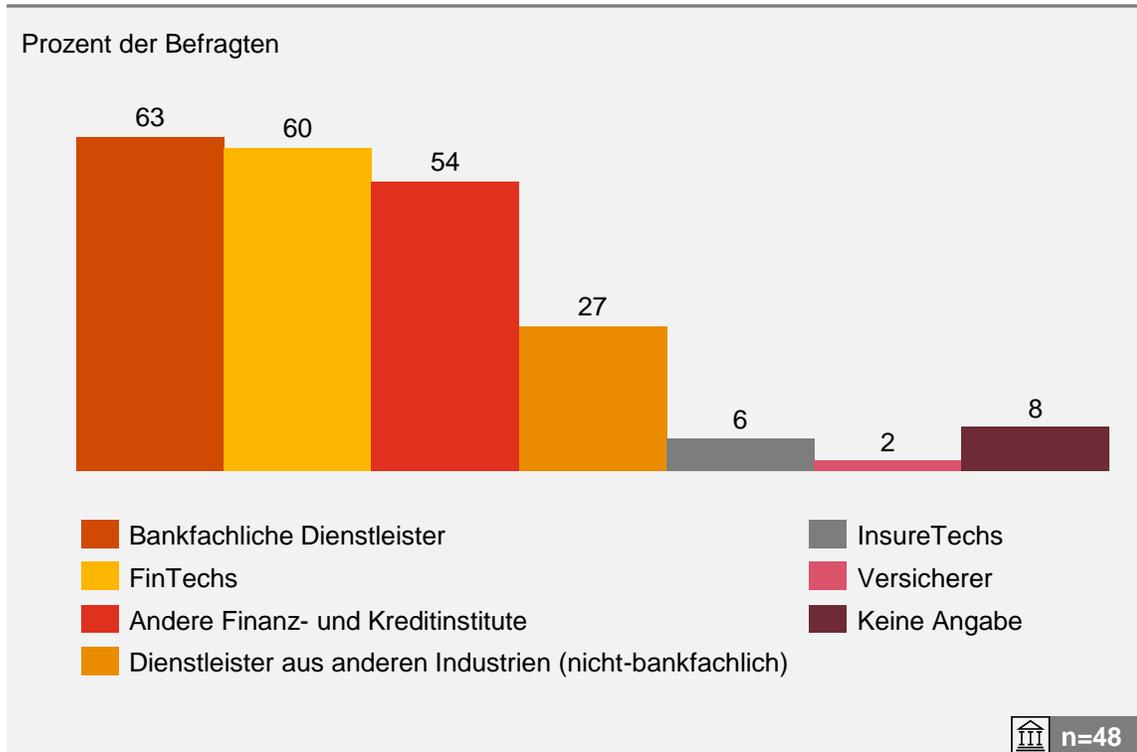
**Dienstleister setzen leicht höhere Erwartungen in Open Banking Produkte.**

Dienstleister sehen ebenfalls die größten Vertriebspotenziale in klassischen Banking-Produktion, wie Aktivprodukten (64%) und Zahlungsprodukten (59%). Passivprodukte rangieren mit 41% auf Platz fünf.

Die befragten Dienstleister sehen im Vergleich zu Instituten mehr Potenzial in Open Banking Produkten, wieder Vermögensverwaltung (50%), E-Commerce (50%), Leasingprodukte (41%), Factoring (36%) und den individuellen Research für Kunden/Branche (32%).

# Cross-Industry-Kooperation dürften weiter zulegen.

Mit welcher Art von Dienstleistern arbeiten Sie für “Open Banking Produkte” zusammen? (Mehrfachnennung möglich)



## Finanz- und Kreditinstitute setzen bei Open Banking Produkten auf bankfachliche Dienstleister und FinTechs.

Bereits knapp 40% der Finanz- und Kreditinstitute bieten Open Banking Produkte an, die über die klassischen Banking-Produkte hinausgehen. Die beliebtesten Kooperationspartner für die befragten Institute im Rahmen des Angebots von Open Banking Produkten sind bankfachliche Dienstleister (63%) und FinTechs (60%). Über die Hälfte der Finanzinstitute arbeiten diesbezüglich auch mit anderen Finanz- und Kreditinstituten zusammen.

## Die Bedeutung von nicht-bankfachlichen Dienstleistern wächst.

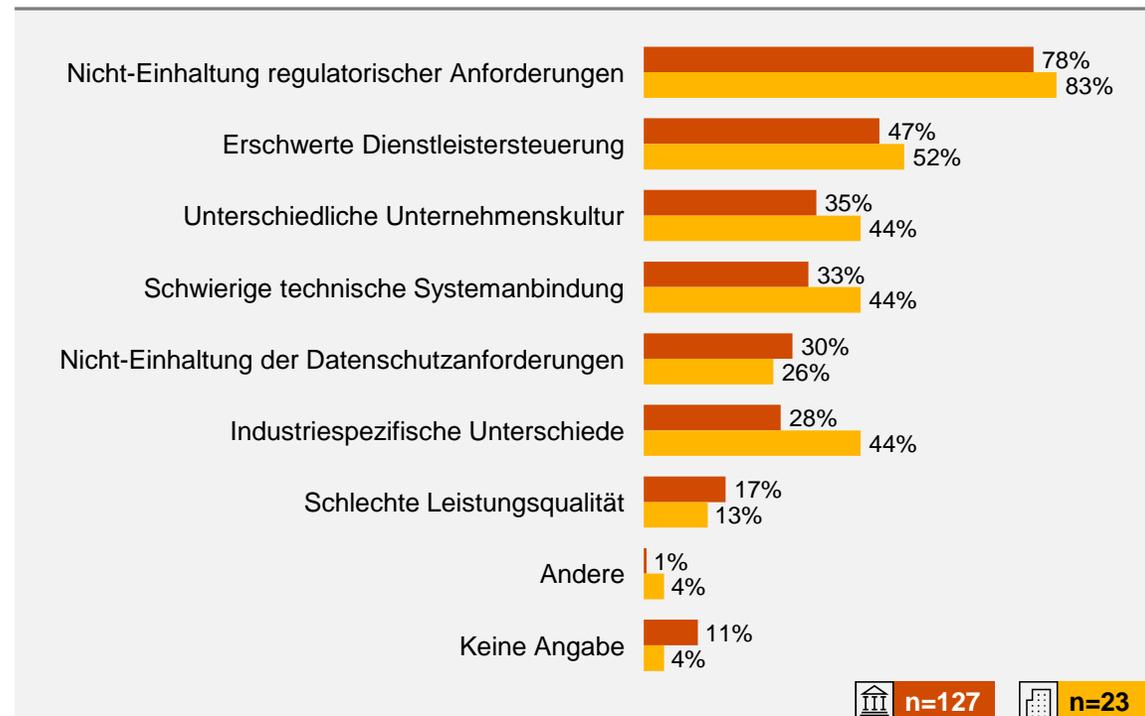
Darüber hinaus spielen Kooperationen mit Dienstleistern aus anderen Industrien (nicht-bankfachlich) eine wichtige Rolle: 27% der Institute, die Open Banking Produkte anbieten, arbeiten bereits mit ihnen zusammen.

Aufgrund des erforderlichen spezifischen Produkt-Knowhows ist eine weitere Zunahme der Cross-Industry-Kooperationen zu erwarten. Auch wenn die Zusammenarbeit mit nicht-fachlichen Dienstleistern die Institute vor neue Herausforderungen etwa im Bereich der Regulatorik stellt.

\* Frage wurde nur an die Teilnehmer gestellt, die die Frage: Bietet Ihr Institut seinen Kunden Produkte an, die über klassische Aktiv- und Passiv- Bankprodukte (im Folgenden als “Open Banking Produkte” bezeichnet) hinausgehen? mit Ja beantwortet haben.

# Regulatorik im Finanzdienstleistungssektor ist die zentrale Herausforderung bei Cross-Industry-Kooperationen.

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Kreditinstituten mit (nicht-bankfachlichen) Dienstleistern aus anderen Industrien? (Mehrfachnennung möglich)



## Regulatorik und Steuerungsaufwand erschweren die Zusammenarbeit.

78% der befragten Finanz- und Kreditinstitute sehen die Nicht-Einhaltung regulatorischer Anforderungen als größte Herausforderung in der Zusammenarbeit mit nicht-bankfachlichen Dienstleistern bzw. bei Cross-Industry-Kooperationen, gefolgt von der daraus resultierenden erschwerten Dienstleistersteuerung (47%).

Als weitere wesentliche Hürden wird eine unterschiedliche Unternehmenskultur (35%) und eine schwierige technische Systemanbindung (33%) genannt.

## Dienstleister sehen höhere Hemmschwelle in Systemanbindung.

Mit 83% gewichten die Dienstleister die Nicht-Einhaltung regulatorischer Anforderungen, die erschwerte Steuerung (52%) und die unterschiedliche Unternehmenskultur (44%) noch höher als die Finanz- und Kreditinstitute.

Deutlich größer werden auch die Herausforderungen der technischen Systemanbindung (44%) und Industriespezifische Unterschiede (44%) gewertet. Die Nicht-Einhaltung von Datenschutzerfordernungen sehen lediglich 26% der befragten Dienstleister als Herausforderung bei der Zusammenarbeit zwischen Finanzinstituten und nicht-bankfachlichen Dienstleistern, verglichen zu 30% der Institute.

# Die Autoren und Ansprechpartner der Studie.



**Tomas Rederer**  
Partner

**Leiter FS Management  
Consulting**

Tel.: +49 69 9585 5166  
Mob.: +49 151 6507 1547

E-Mail: [tomas.rederer@pwc.com](mailto:tomas.rederer@pwc.com)



**Dr. Karen Hennig**  
Manager

**FS Management Consulting  
Sourcing**

Tel.: +49 221 2084 177  
Mob.: +49 175 2844 214

E-Mail: [karen.hennig@pwc.com](mailto:karen.hennig@pwc.com)



**Christian Elgeti**  
Manager

**FS Management Consulting  
Sourcing**

Tel.: +49 30 2636 1560  
Mob.: +49 151 2839 8295

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



**Marie Kamien**  
Associate

**FS Management Consulting**

Tel.: +49 69 9585 7557  
Mob.: +49 151 5037 2269

E-Mail: [marie.kamien@pwc.com](mailto:marie.kamien@pwc.com)



**Aylin Tarim**  
Associate

**FS Management Consulting**

Tel.: +49 69 9585 5474  
Mob.: +49 175 1859 382

E-Mail: [aylin.tarim@pwc.com](mailto:aylin.tarim@pwc.com)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

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

© 2021 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.