

# *Fit für die Zukunft*

## Business Process Outsourcing Studie 2016

*Strictly Private  
and Confidential*

*26. Januar 2017*



**pwc**

## ***Ihre Ansprechpartner für Business Process Outsourcing (BPO) in der Finanzindustrie***

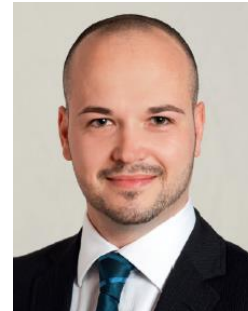


***Nina Bartholmes***  
Senior Manager, Financial Services

**pwc**

Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf

Phone: +49 211 981 5939  
Mobile: +49 171 86 75 116  
E-Mail: [nina.bartholmes@de.pwc.com](mailto:nina.bartholmes@de.pwc.com)



***Marcus Schmermer***  
Manager, Financial Services

**pwc**

Kapelle-Ufer 4  
10117 Berlin

Phone: +49 30 2636 5702  
Mobile: +49 160 74 59 442  
E-Mail: [marcus.schmermer@de.pwc.com](mailto:marcus.schmermer@de.pwc.com)

- Zehn Jahre Erfahrung in der Beratung von Finanzinstituten mit Fokus auf Outsourcing und Transformationsprojekte
- Experte für Business Process Outsourcing und die Implementation ganzheitlicher Auslagerungssteuerungen

- Neun Jahre Erfahrung in der Financial Services Industrie und davon 5 in der Beratung mit Fokus auf Outsourcing und Auslagerungsmanagement
- Beratung in der operative Umsetzung von Sourcing Projekten unter Berücksichtigung der regulatorischen Anforderungen

---

*BPO @ PwC*

***1***

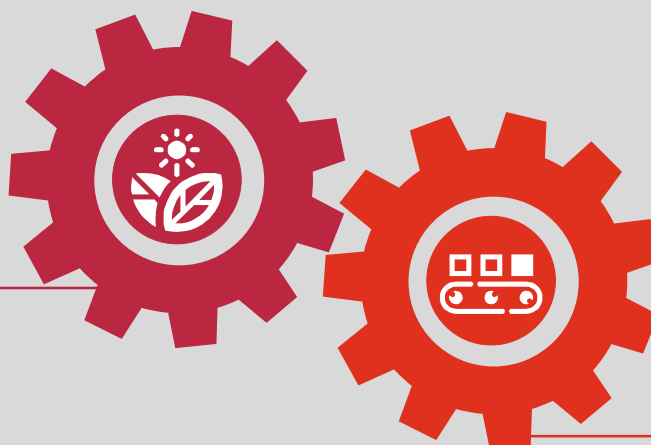
## *Um in dem durch Regulatorik getriebenen Markt zu bestehen, unterstützt PwC die Kreditinstitute bei Wachstums- und Effizienzprojekten*

### *Regulatorischer Rahmen*

#### *Wachstum*

... durch den **Zukauf** neuer Leistungen zur **Erweiterung** des **Geschäftsmodelles**

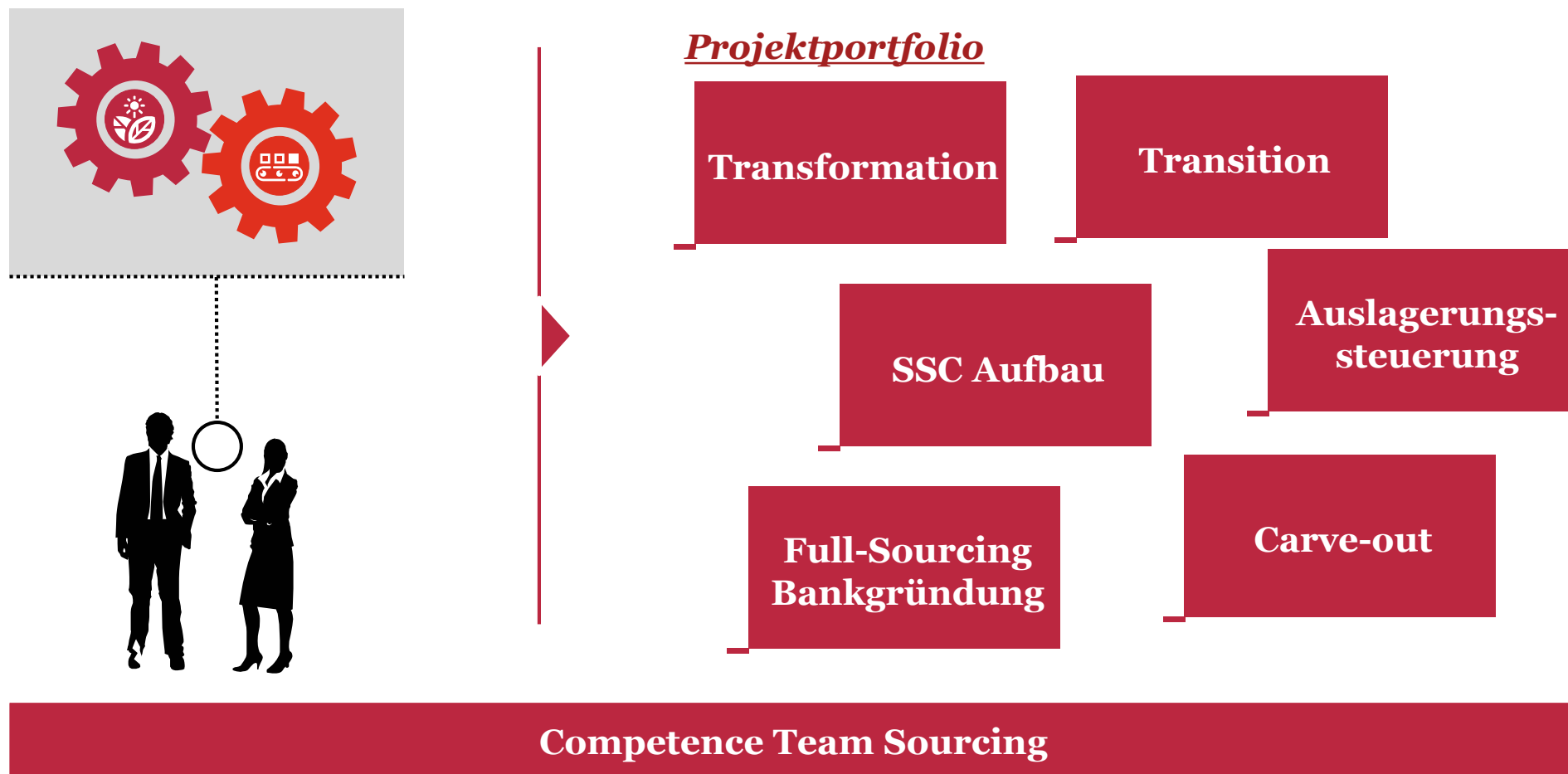
#### **Kreditinstitute**



#### *Effizienz*

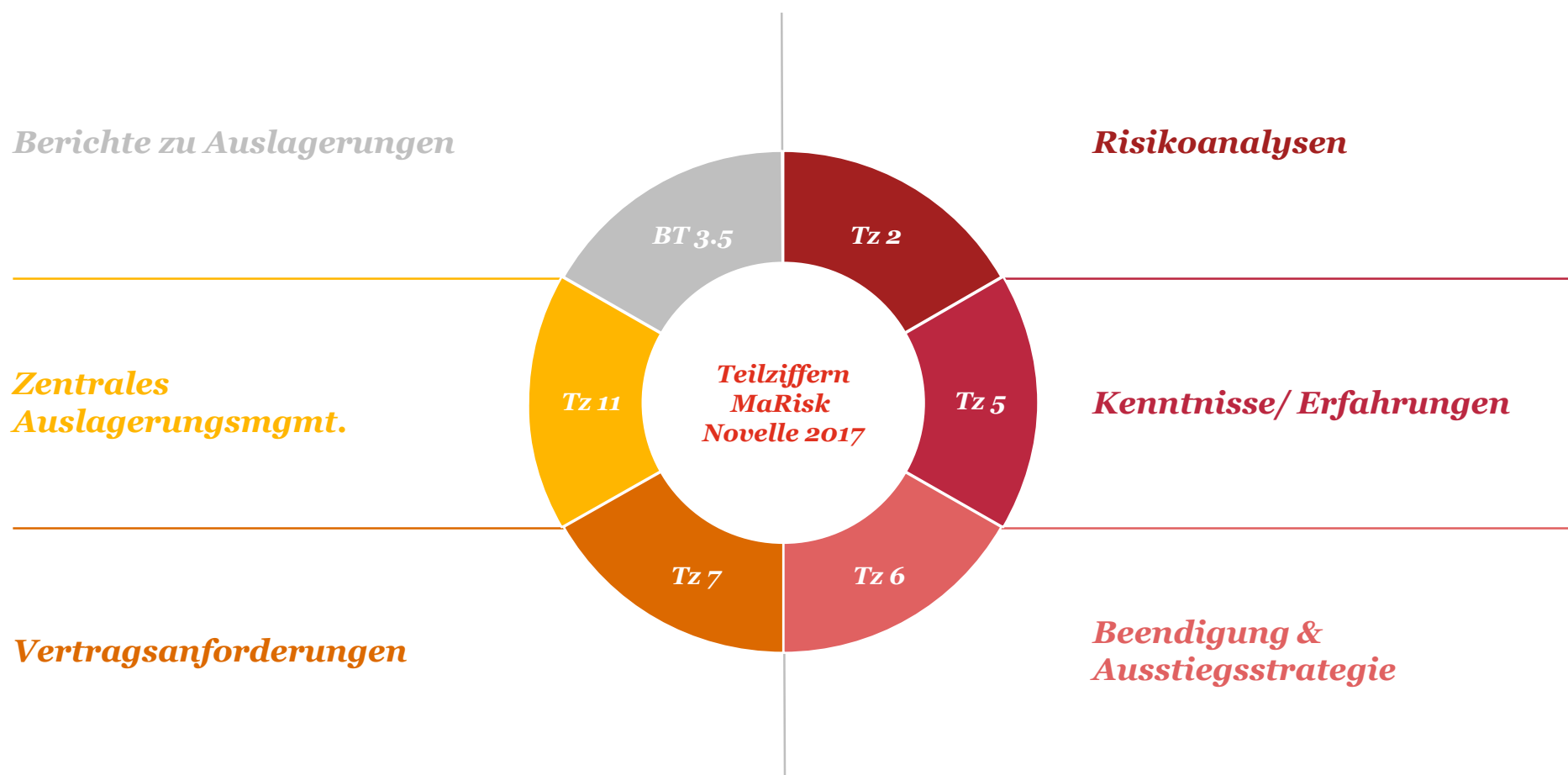
... durch klassische **BPO/ ITO** und **SSC** Initiativen sowie **Carve-Outs**

## *Das Kompetenzteam Sourcing innerhalb PwC Management Consulting betreut ein breites Projekt- und Themenportfolio in diesen Bereichen*

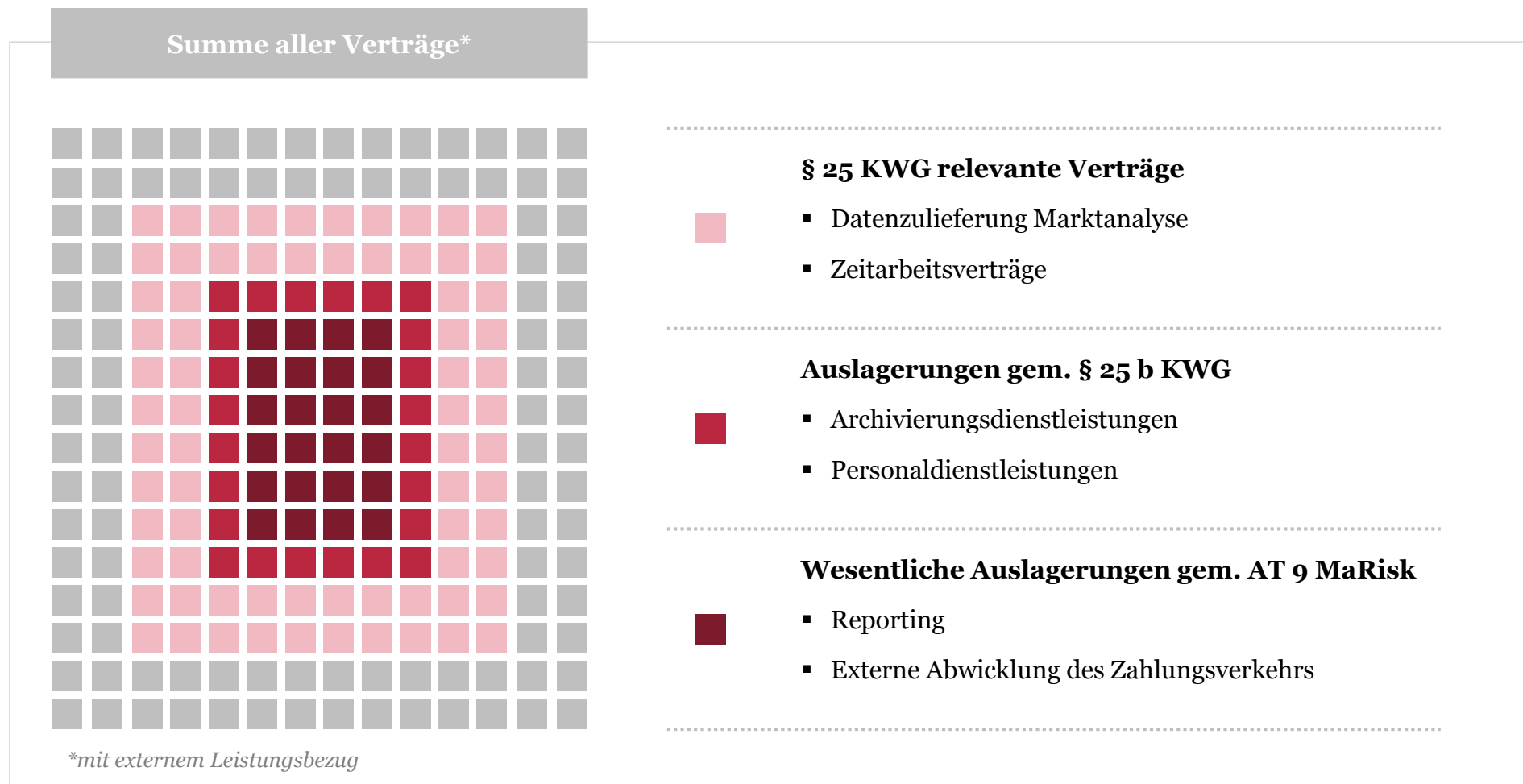


## ***Dabei wird die Neufassung der MaRisk die Anforderungen an die regulatorischen Rahmenbedingungen weiter verschärfen***

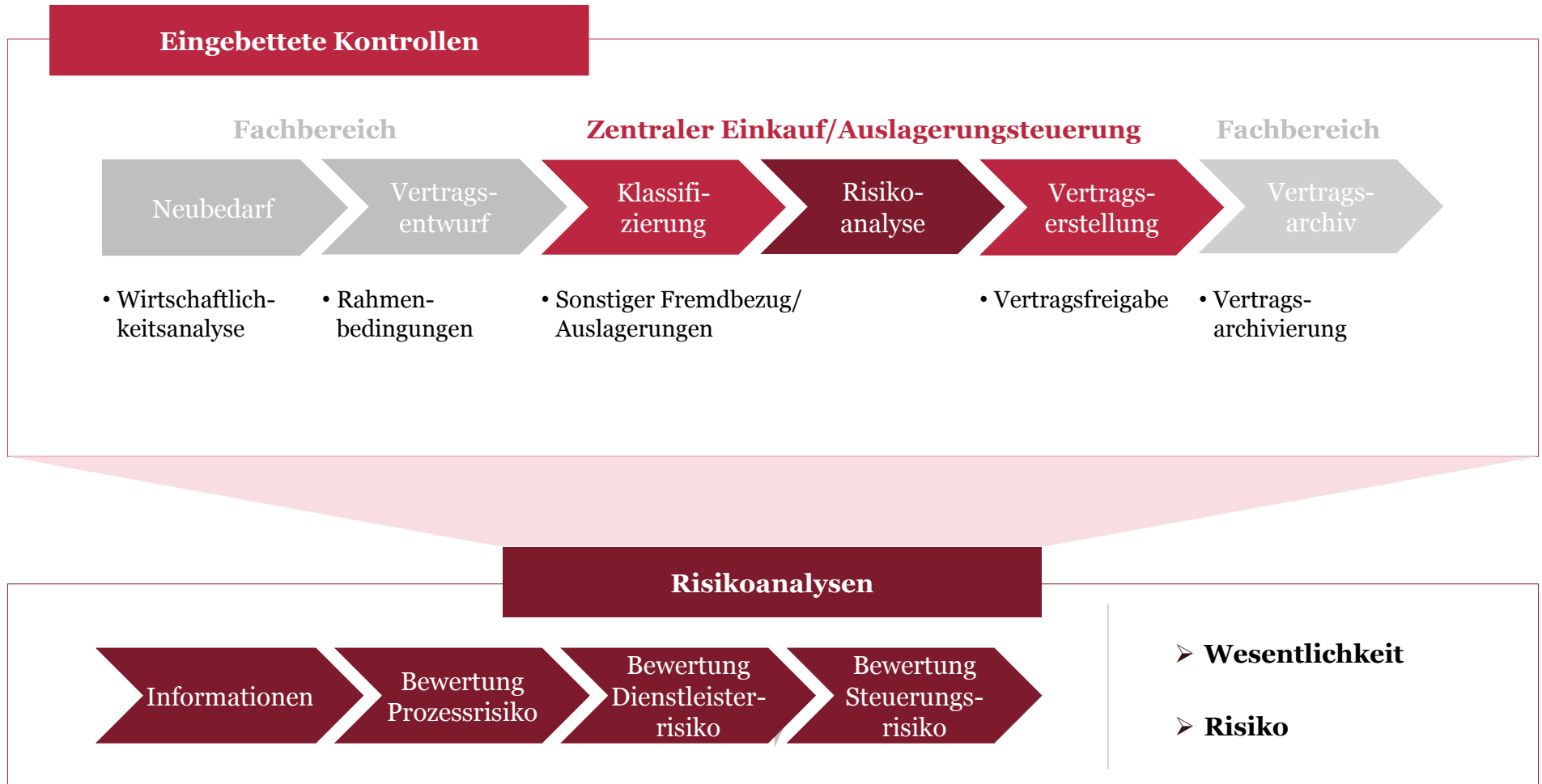
### ***Auswirkungen der MaRisk Novelle 2017***



## ***Eine angemessene Risikosteuerung ausgelagerter Prozesse ist dabei ausschließlich bei vollständiger Erfassung des Vertragsinventars möglich***



## *In den Einkaufsprozess eingebettete Kontrollen sind ein erster Lösungsschritt für die Sicherstellung eines vollständigen Vertragsinventars*





## ***Die Zahlungsauslösung funktioniert dabei ausschließlich bei Bestehen einer Vertragsnummer und stellt die Vollständigkeit aller Verträge sicher***

### **Eingebettete Kontrollen**



#### **1<sup>st</sup> Line of Defense**

##### **Zentraler Einkauf**

- Überprüfung auf Vorliegen der Vertrags-ID bei Rechnungseingang
- Zahlungsauslösung ausschließlich bei Vorliegen Vertrags-ID



#### **2<sup>nd</sup> Line of Defense**

##### **Zentrale Auslagerungssteuerung**

- Ergebniskontrolle mithilfe einer Stichprobe bzgl. des Auslagerungsverhältnisses
- Prozesskontrolle zur Sicherstellung der Klassifizierung



#### **3<sup>rd</sup> Line of Defense**

##### **Interne/Konzern Revision**

- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der 1<sup>st</sup> Line und 2<sup>nd</sup> Line
- Kontrolle des Einkaufs- und Auslagerungsprozesses

---

# *Der deutsche Financial Services Markt*

2

## ***Die Herausforderungen der Finanzindustrie werden stetig vielschichtiger; Erfolg am Markt ist bedingt durch Wachstum und Effizienz***

**Geopolitische Unsicherheit (Brexit, US-Wahlen, etc.)**



***Neue  
Erlösquellen***



***Prozess-  
optimierung/  
Outsourcing***



***Produkt-  
strategie***



***Digitalisierung/  
Robotics***



***Marktdurch-  
dringung***



***IT-Sicherheit/  
Effizienz***

***Regulatorik***

***Wachstum***

***Konsolidierung***

***Effizienz***

## ***Neue Marktteilnehmer erhöhen zusätzlich den Druck, Geschäftsmodelle und IT-Strukturen weiter zu entwickeln***

***Gefährden FinTechs klassische Finanzinstitute?***

***Ja***  
***83%***

*Von über 500 befragten Bankmanagern sind der Meinung, dass FinTechs ihr Geschäft gefährden*



***Hochspezialisierte und kundenzentrische **FinTechs** drängen in den Finanzmarkt***

- 73% sehen den Retail Banking Bereich als am stärksten betroffen
- 67% sehen ihre Margen in Gefahr
- 59% befürchten einen Rückgang ihres Marktanteils

*PwC Global FinTech Report 2016, über 500 Bankvorstände und Bereichsleiter aus 45 Kontinenten, davon 56% aus Europa*

## ***Darüber hinaus steigt die Unsicherheit durch neue Technologien, die den Finanzmarkt grundlegend verändern könnten***

***Blockchain*** ist von der Finanzbranche bisher wenig berührt, hat jedoch das Potenzial die Gesetze der Branche neu zu definieren

**56%**

*der Bankmanager sehen Blockchain als wichtig an, aber...*

**... 83%**

*wissen nicht, wie sie mit diesem Trend umgehen sollen*

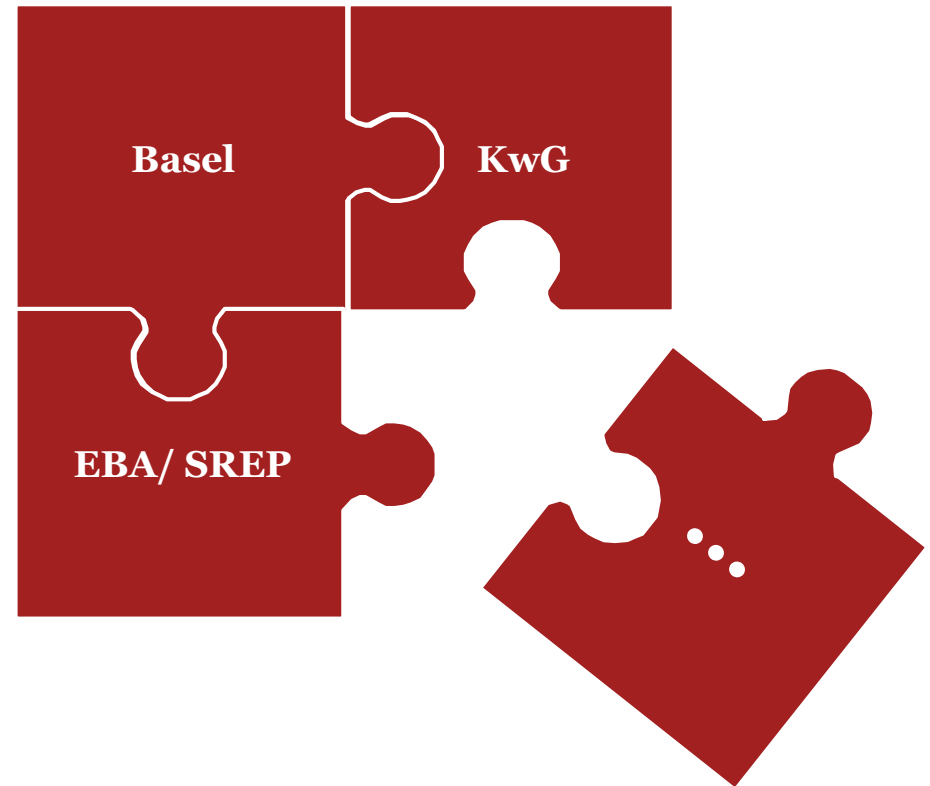
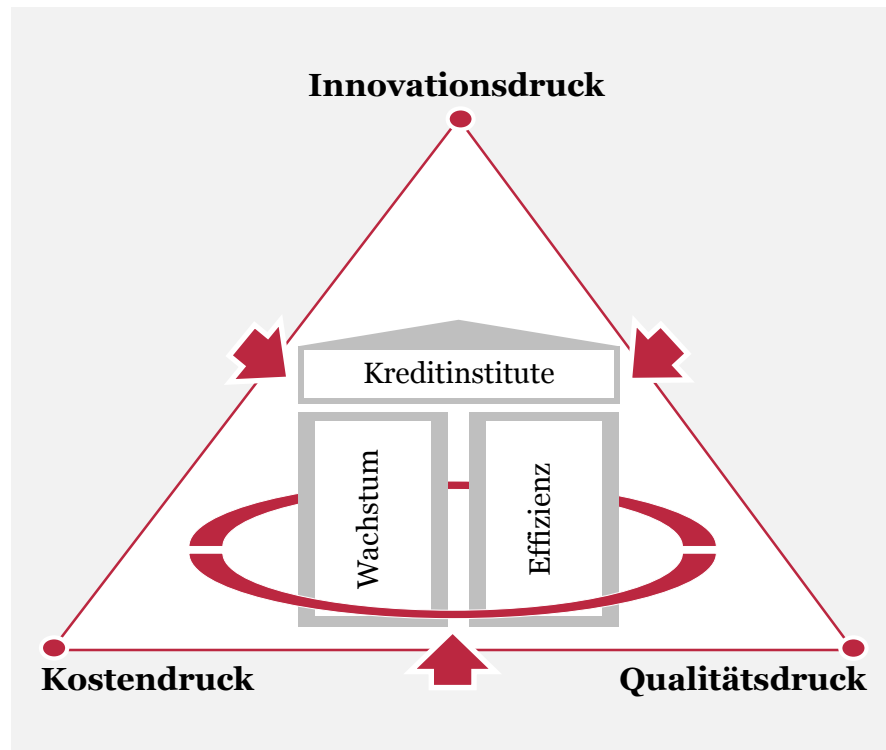


*Wird der potenzielle Einfluss von Blockchain richtig eingeschätzt und berücksichtigt?*

**... 57%**

*werden auf diesen Trend nicht reagieren*

**Bei zunehmenden, regulatorischen Anforderungen befinden sich Banken somit unter Innovations-, Kosten- und Qualitätsdruck**



Trotz zunehmender und immer umfassenderen regulatorischen Anforderungen ist Business Process Outsourcing wieder zum Kernthema vieler Kreditinstitute geworden

## ***Business Process Outsourcing stellt dabei weiterhin ein geeignetes Mittel dar, sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen***

### **Bankenmarkt**

#### **Anzahl berichtender Institute**



**- 10% (01/2012 – 11/2016)**  
(Deutsche Bundesbank)

#### **Stellenabbau**



**Commerzbank: 9.600 Stellen**  
(Handelsblatt, 17. Juli 2016)

#### **Filialschließungen**



**Deutsche Bank: 1/4 der Filialen**  
(Deutsche Welle, 06. Okt. 2016)

### **Dienstleistermarkt**



**>70%**

... der befragten Dienstleister erwarten  
**starkes bis sehr starkes  
Wachstum** des Volumens ausgelagerter  
Leistungen

Während deutsche Kreditinstitute zunehmend schrumpfen (hinsichtlich Mitarbeiterzahlen, Filialen, Umsatz, etc.) sind wachsende Mitarbeiterzahlen seitens bankfachlicher BPO Dienstleister zu beobachten

Quelle: CFS Index Oktober, 2016

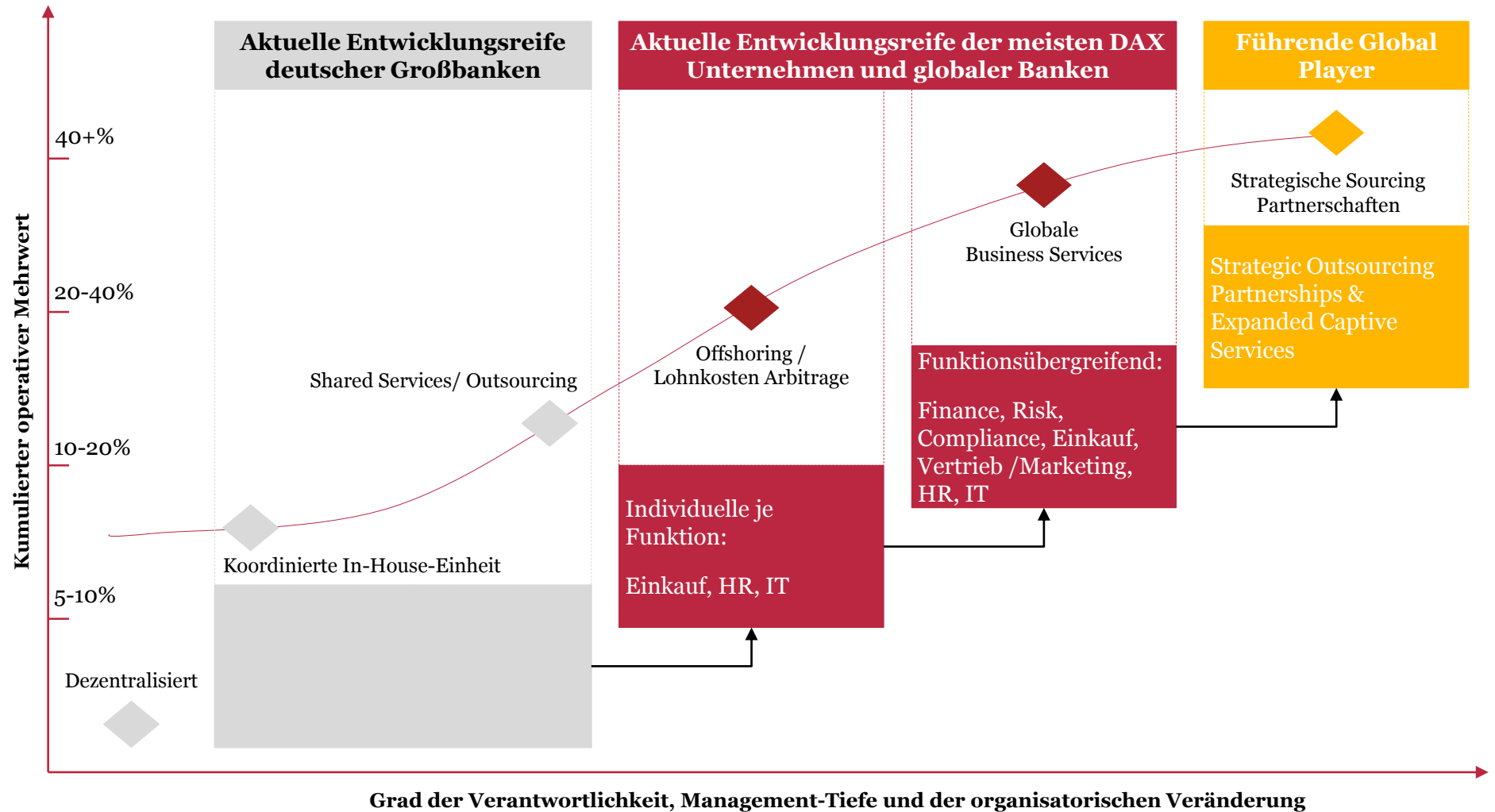
---

# *BPO im Financial Services Markt*

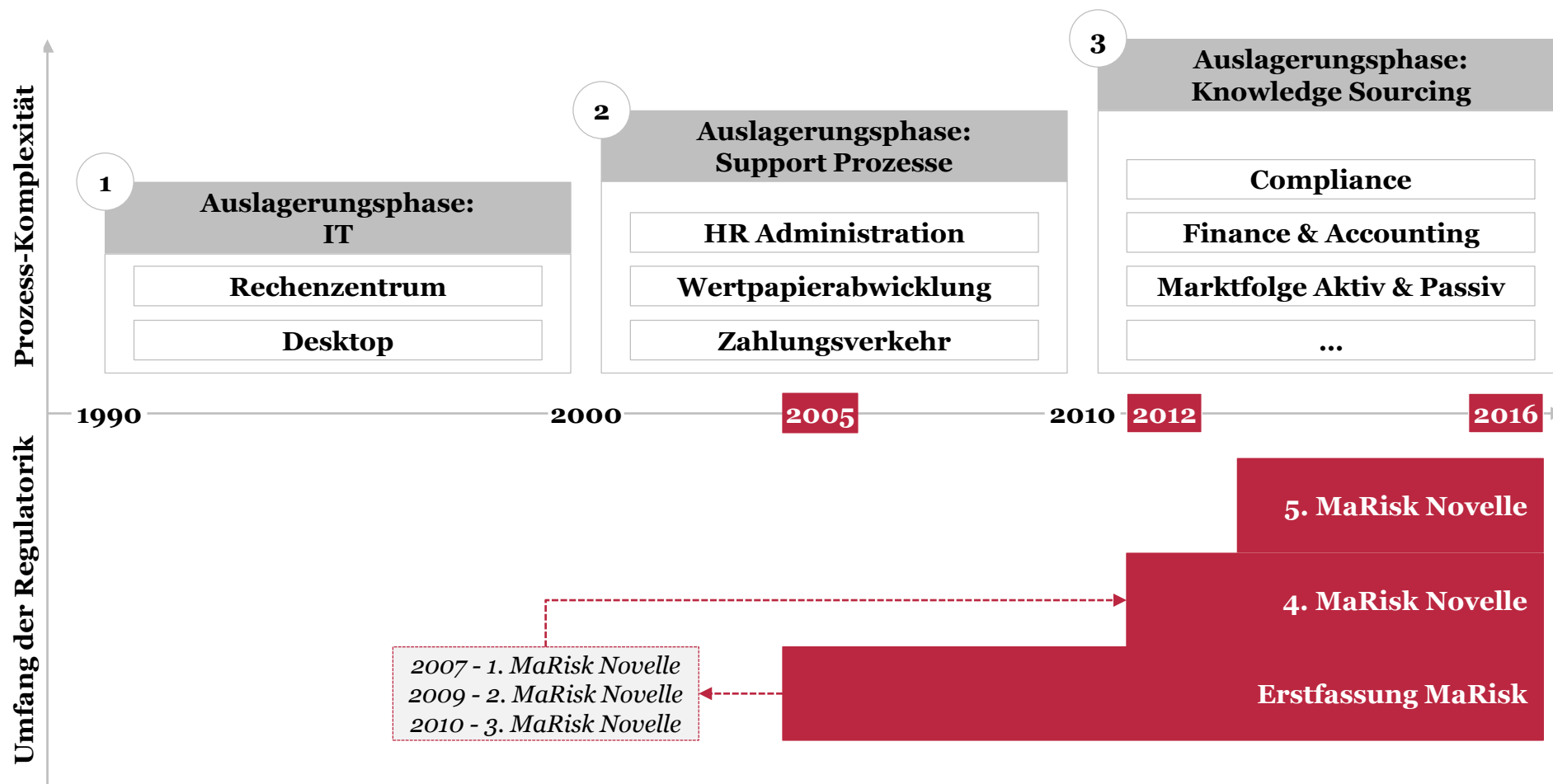
3



# Hinsichtlich Sourcing liegen deutsche Großbanken noch immer weit hinter erfolgreichen DAX und anderen (insb. globalen) Industrieunternehmen

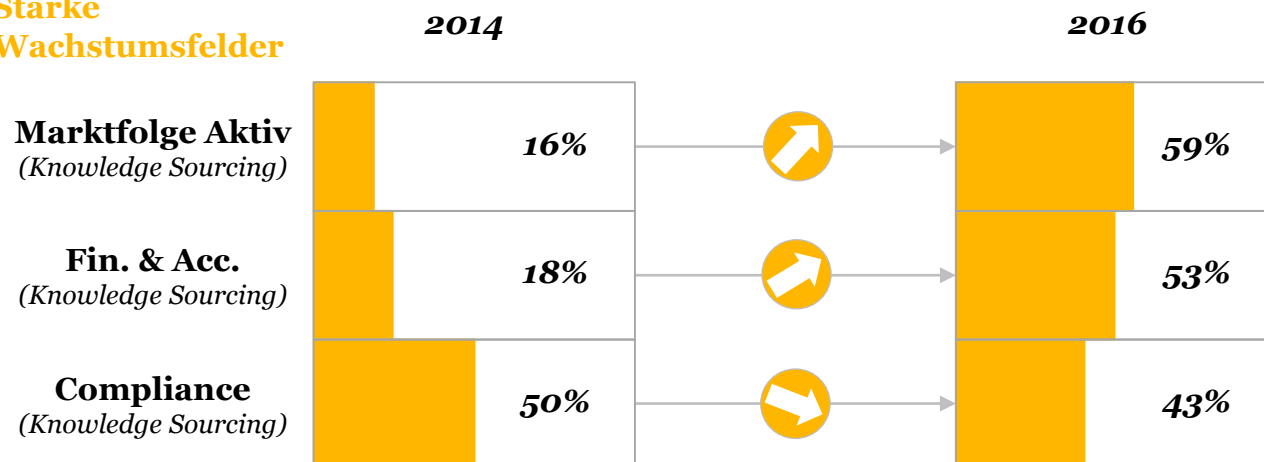


## Bei stetiger Zunahme regulatorischer Anforderungen werden komplexere Prozesse & Aktivitäten erst seit 2010 regelmäßig ausgelagert

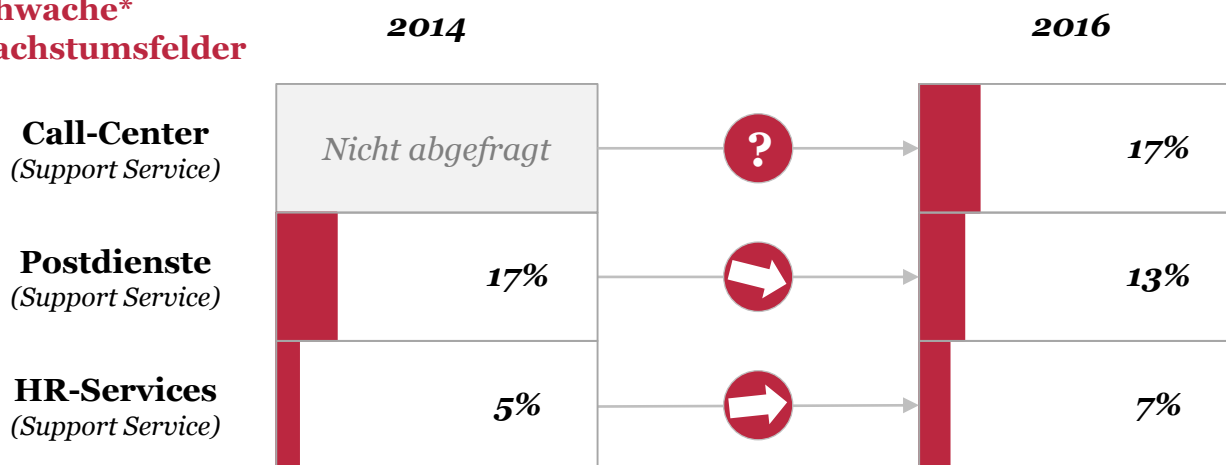


## Die Dienstleister sehen weitere Auslagerungspotentiale insbesondere in den komplexeren Bereichen Compliance, Finance und Marktfolge Aktiv

### Starke Wachstumfelder



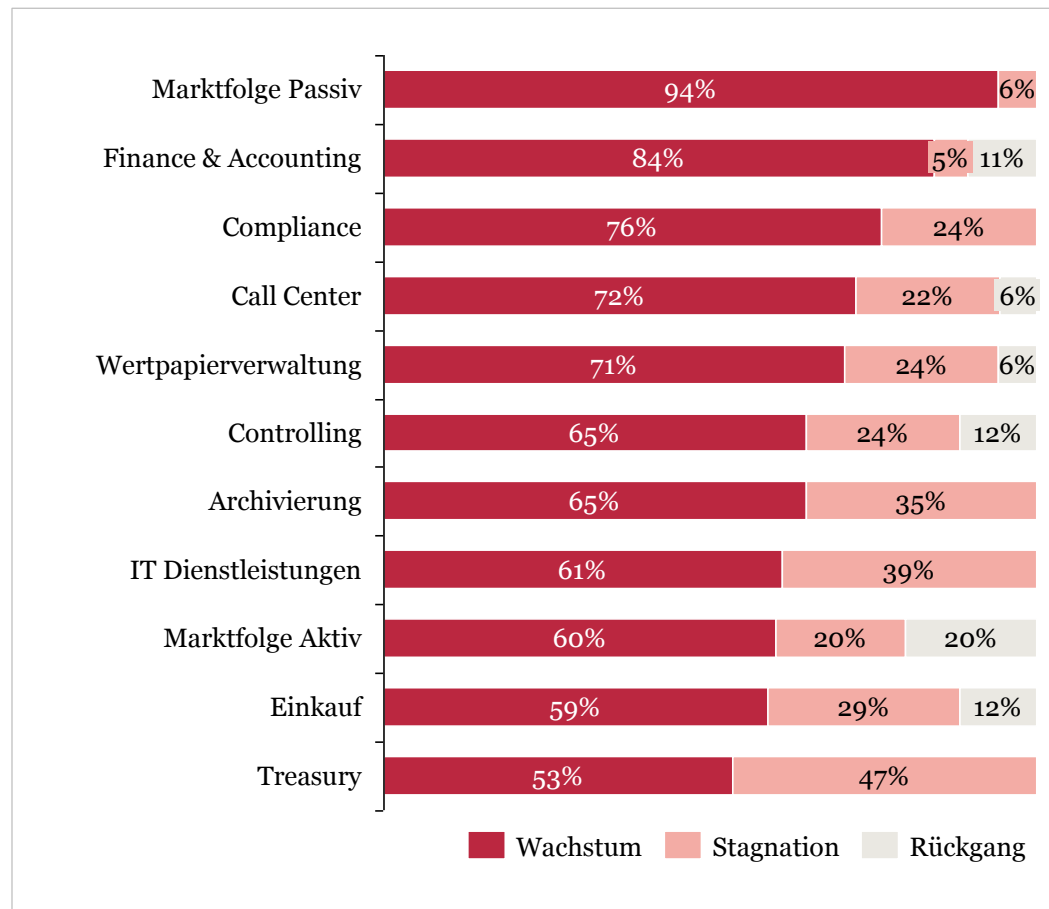
### Schwache\* Wachstumfelder



**Fortschreiten innerhalb der dritten Auslagerungswelle**

## ***Dementsprechend erwarten sowohl Kreditinstitute als auch Dienstleister, dass das Volumen ausgelagerter Leistungen weiter zunehmen wird***

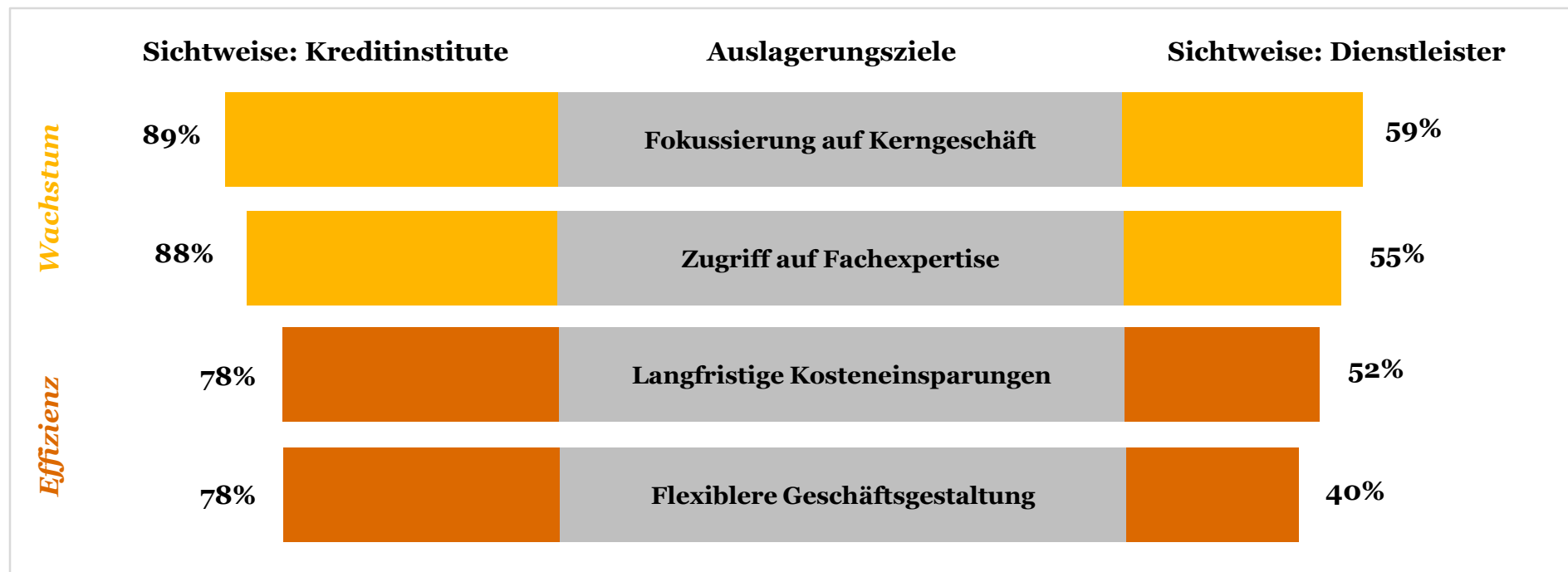
### **Erwartete Entwicklung der Nachfrage**



Mehrheitlich **starke**  
**Wachstumsprognosen** im  
Dienstleistungsmarkt

**Rückgang** bei Auslagerungen wird  
**kaum**, in einigen Bereichen **gar**  
**nicht** prognostiziert

**Primär wird durch Auslagerungen dabei die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen sowie Zugang zu Expertenwissen verfolgt**

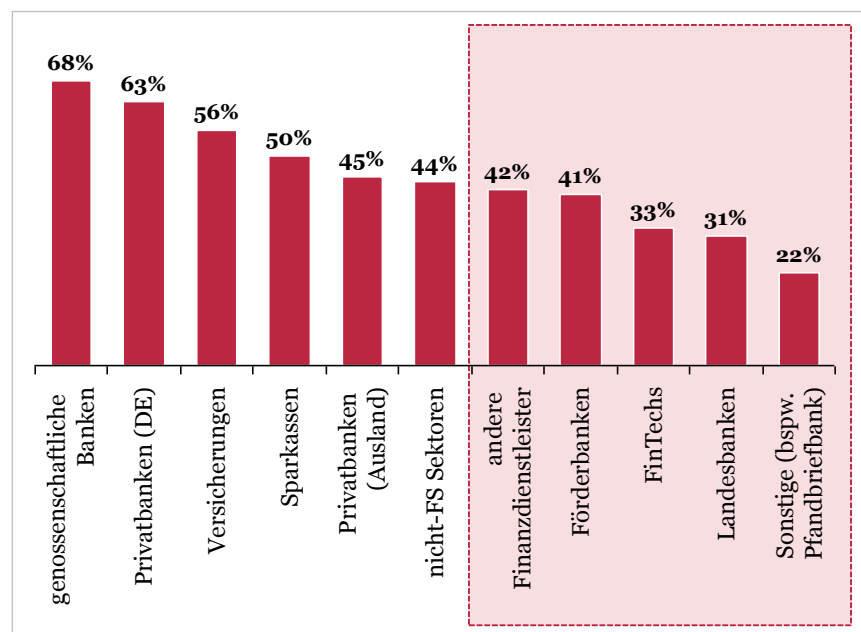


**Kreditinstitute und Dienstleister haben ein einheitliches Bild hinsichtlich der Auslagerungsziele**

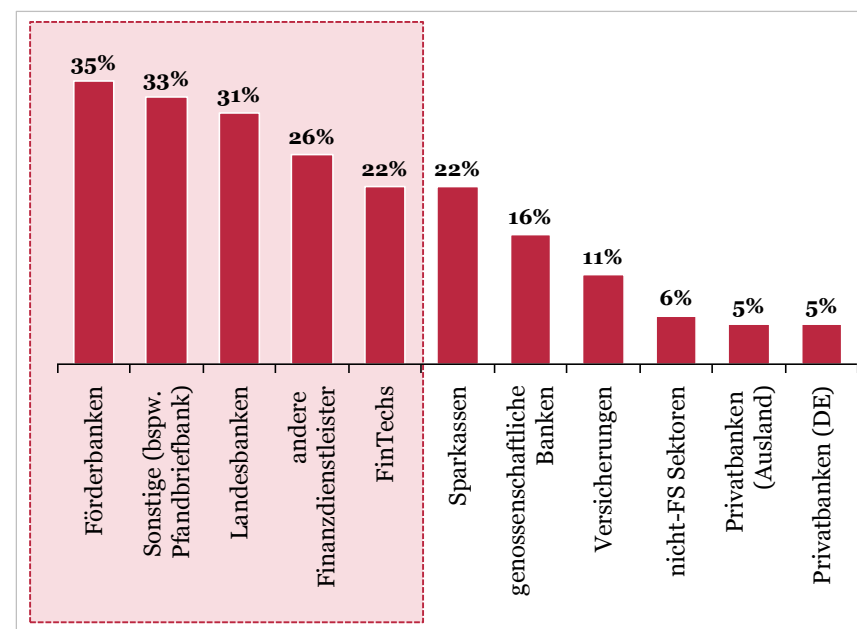
PwC Global FinTech Report 2016, über 500 Bankvorstände und Bereichsleiter aus 45 Kontinenten, davon 56% aus Europa

## ***Dienstleister planen in den Sektoren, in denen sie aktuell weniger vertreten sind weiter zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen***

***Aktuelle Tätigkeitssektoren der Dienstleister***



***Geplante Tätigkeitssektoren der Dienstleister***



***Genossenschafts- und Privatbanken sind die bedeutendsten Kundensegmente;***



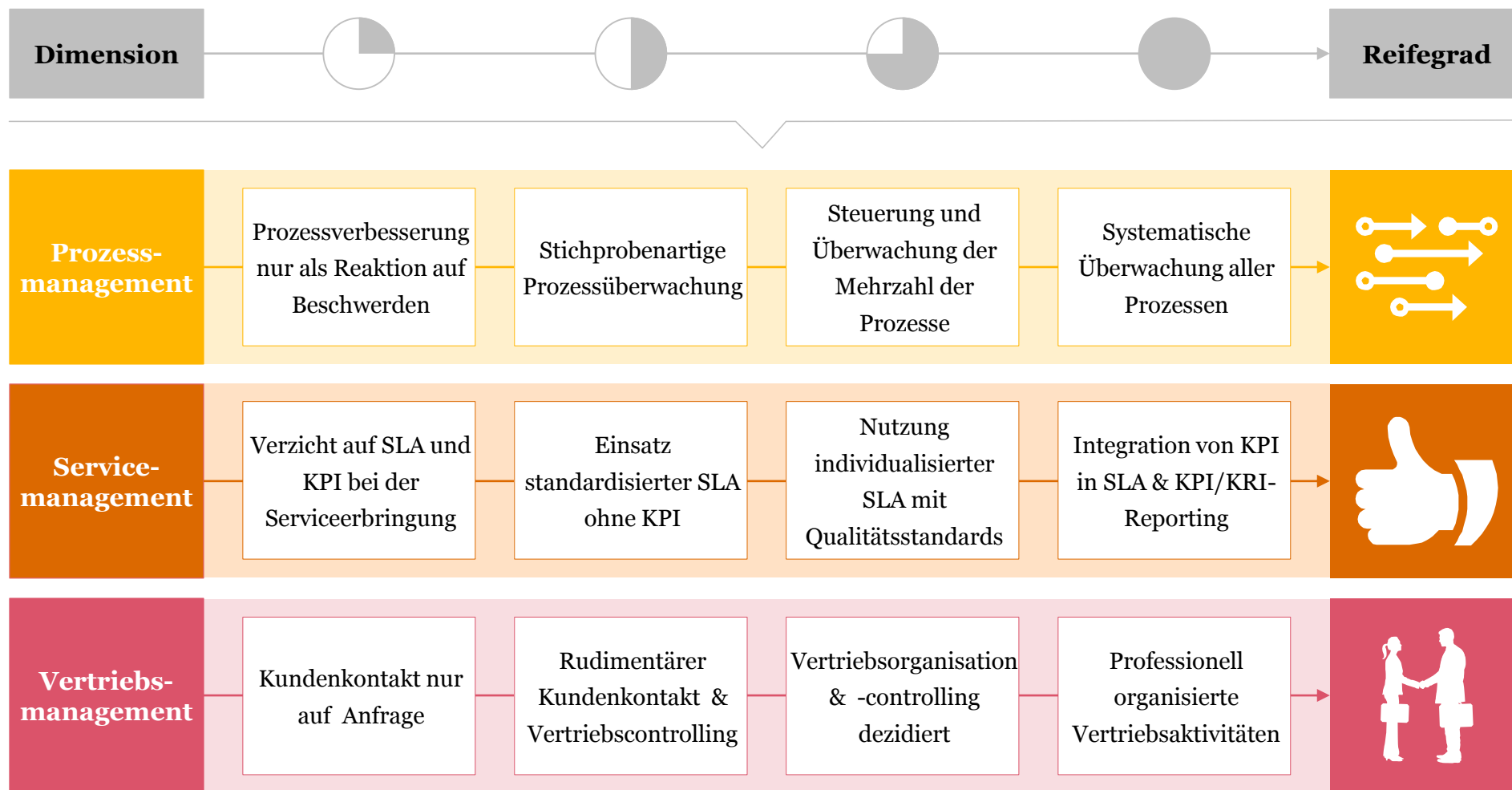
***Förderbanken und sonstige Privatbanken sind die wichtigsten Zielkundensegmente***

---

*Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister*

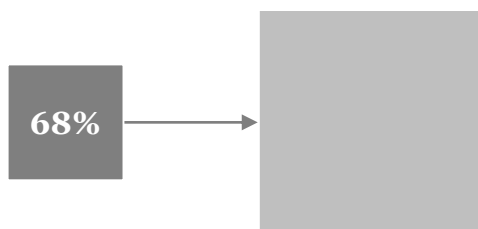
**4**

## Unsere Studie untersucht anhand des Reifegradmodells, wie bankfachliche Dienstleister für diese Chancen und Herausforderungen aufgestellt sind





## Die befragten Dienstleister bilden einen repräsentativen Querschnitt des Dienstleistungsmarktes für deutsche Kreditinstitute



... erbringen Leistung als **externer** Konzern



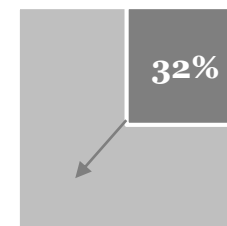
**22 Teilnehmer**  
(Teilnehmerquote 11%)



**> € 5 Mio. Umsatz**  
(32% Der Befragten)



**> 150 Mitarbeiter**  
(45% Der Befragten)



... sind **Teil** eines Konzerns oder Unternehmensverbundes

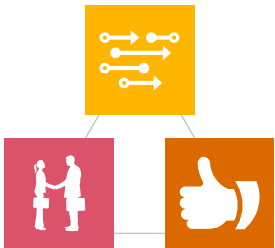
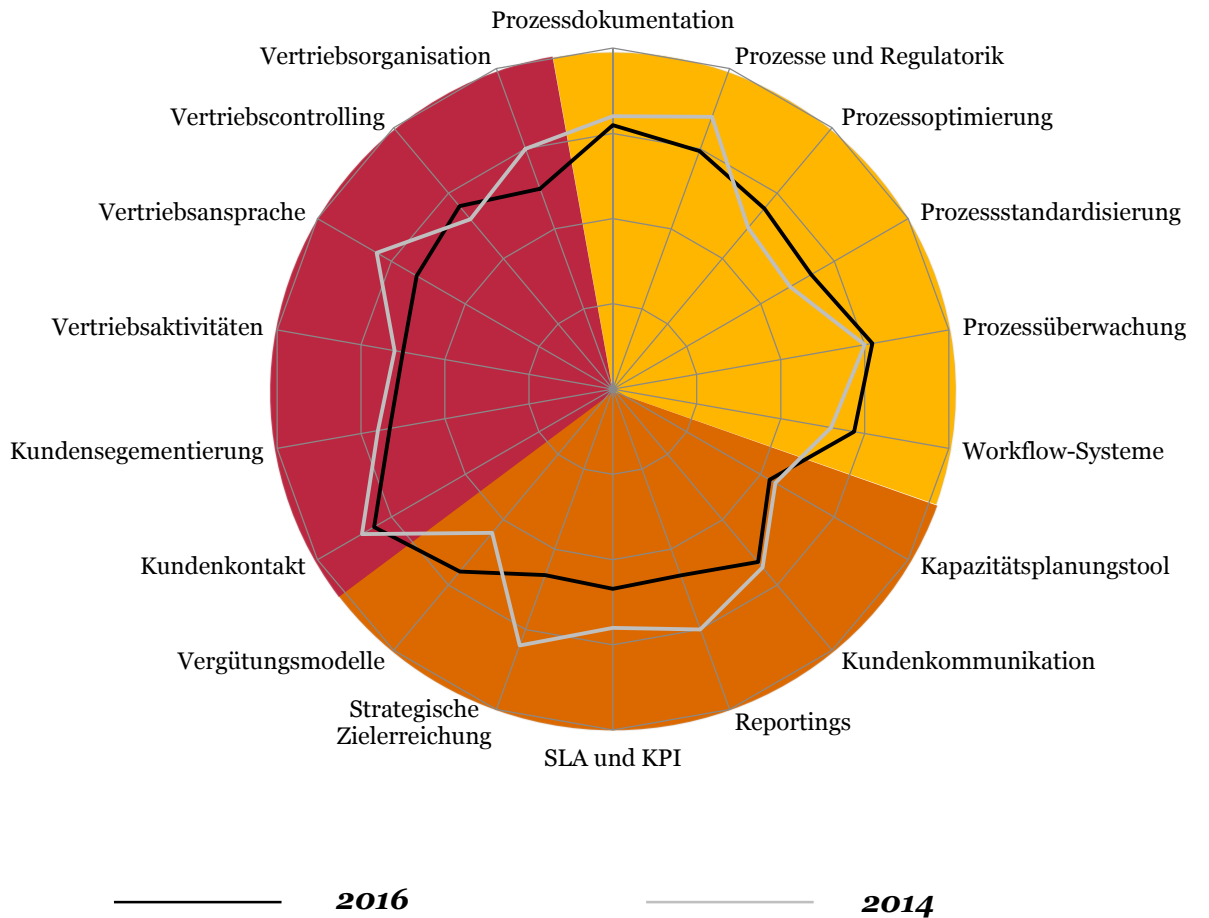


**> 25 Kunden**  
(41% Der Befragten)

4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

Gesamtergebnis

Der durchschnittliche Reifegrad liegt in allen Dimensionen auf der proaktiven Stufe

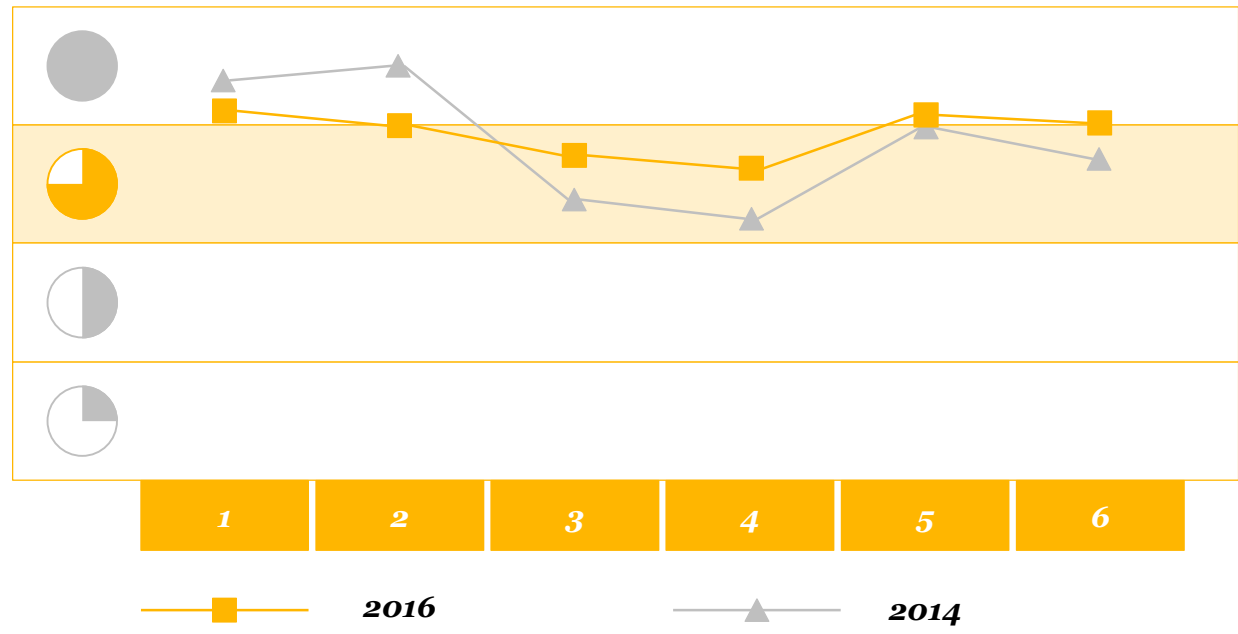


*Der durchschnittliche Reifegrad im Prozessmanagement liegt auf der proaktiven Stufe*

4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

**Prozessmanagement**

<b>1</b>	<b>Prozessdokumentation</b>	<b>4</b>	<b>Prozessstandardisierung</b>
<b>2</b>	<b>Prozesse &amp; Regulatorik</b>	<b>5</b>	<b>Prozessüberwachung</b>
<b>3</b>	<b>Prozessoptimierung</b>	<b>6</b>	<b>Workflow-Systeme</b>



*Fast alle Dienstleister haben ihre Prozesse standardmäßig dokumentiert, nutzen dies jedoch nicht für ihr Kostenmanagement*

1

Prozessdokumentation

2

3

4

5

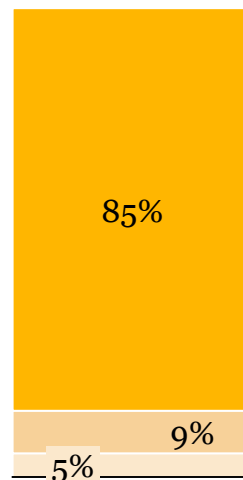
6

### Handlungsempfehlungen

Umfassende Standardisierung der Prozessdokumentation

Verknüpfung der Dokumentation mit dem Kostenmanagement

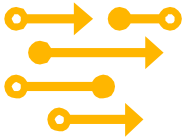
Eine unternehmensweit standardisierte Prozessdokumentation vereinfacht die Schnittstelle zum Kostenmanagement und schafft Transparenz und Effizienz



standardisiert  
Stellenbeschreibungen  
rudimentär/ gar nicht

**27%**

*haben ihre Dokumentation mit Ihrem Kostencontrolling verknüpft*



*Fast die Hälfte der Dienstleister ist der Meinung, dass die Prozesse auf Bankenseite nicht ausreichend modularisiert sind, um feinteilige Auslagerungen vorzunehmen*



### Handlungsempfehlungen

Weitere Industrialisierung und Modularisierung der eigenen Prozesse

Vollständiges Ausnutzen des Angebotes für feingranulare Auslagerungen

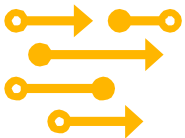
Eine erweiterte Modularisierung der Prozesse kann Ineffizienzen vermeiden und neue, auch hoch komplexe Auslagerungspotenziale bieten



**64%** der Dienstleister geben an, feingranulare Prozesssteile liefern zu können



**62%** der Dienstleister bieten ihren Kunden individuell konfigurierbare Prozesse



*Nur knapp jeder vierte Dienstleister nutzt voll-automatisierte Workflowsysteme*

#### 4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

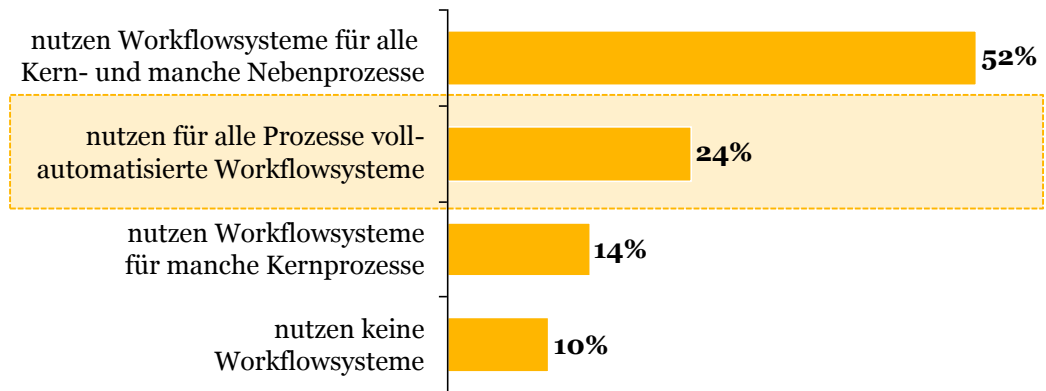
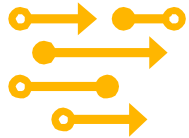


#### Handlungsempfehlungen

Ausweitung des Einsatzes von Workflowsystemen auf alle Prozesse

(Voll-) Automatisierung bestehender Workflowsysteme für alle Prozesse

Im Zuge der Digitalisierung & MaRisk Novelle gewinnen Workflowsysteme nicht nur weiter an Bedeutung, sondern schaffen auch Transparenz für Sonderprüfungen sowie Wettbewerbsvorteile

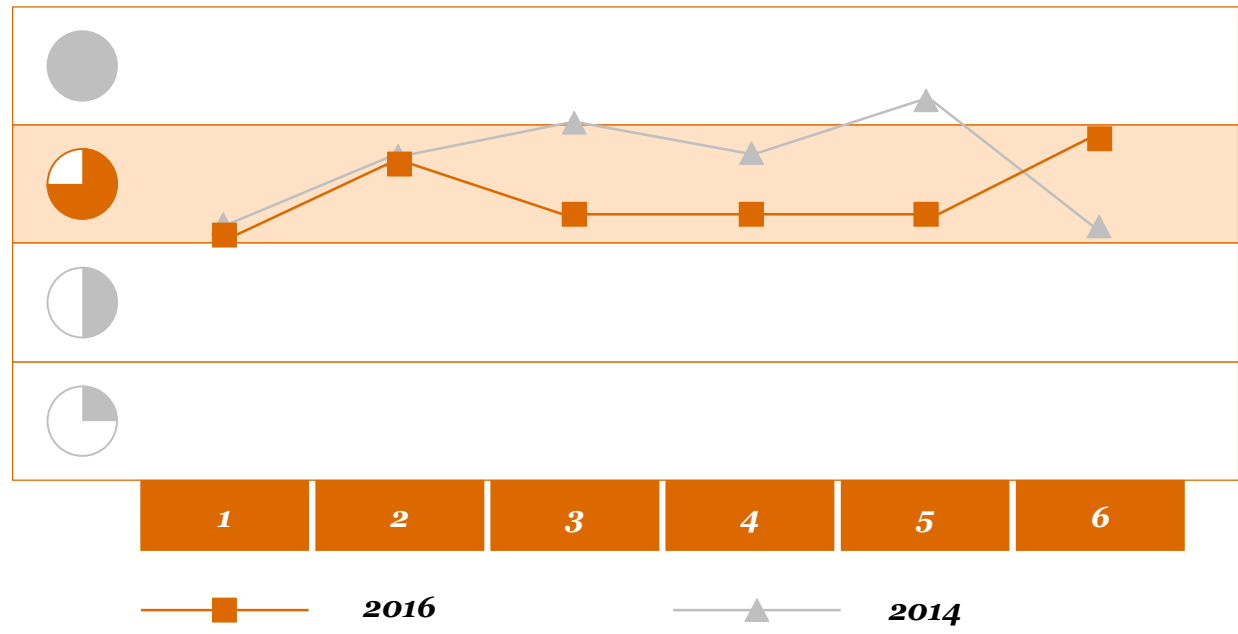


*Der durchschnittliche Reifegrad im Servicemanagement liegt auf der proaktiven Stufe*

4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

**Servicemanagement**

<b>1</b>	<b>Kapazitätsplanungstools</b>	<b>4</b>	<b>SLA &amp; KPI</b>
<b>2</b>	<b>Kundenkommunikation</b>	<b>5</b>	<b>Strategische Zielerreichung</b>
<b>3</b>	<b>Reportings</b>	<b>6</b>	<b>Vergütungsmodelle</b>



*Jeder fünfte  
Dienstleister stellt  
kein Reporting  
bereit, lediglich jeder  
zehnte liefert  
tagesaktuell*

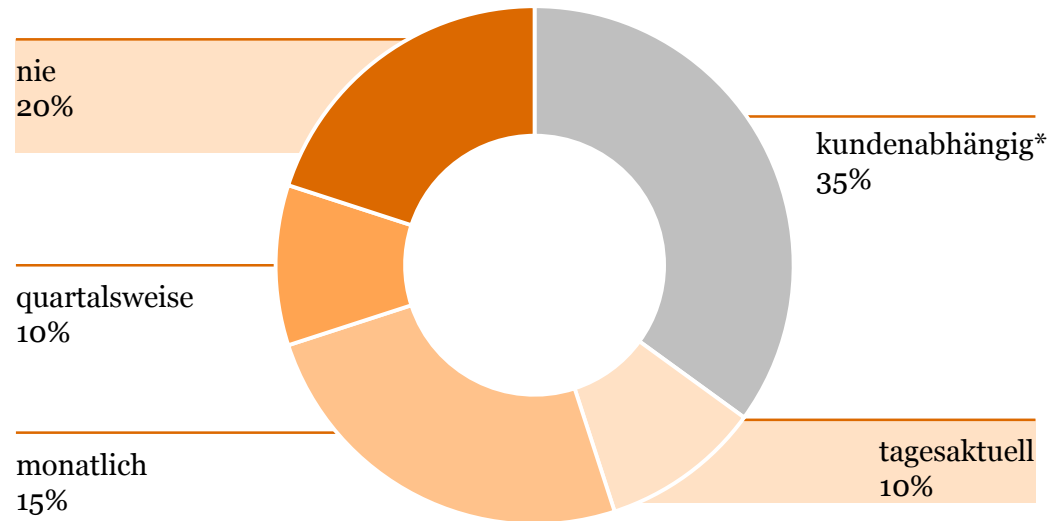


### Handlungsempfehlungen

Regelmäßigere Erstellung von Dienstleistungs- und Service Level Reports

Standardisierung der Inhalte und Nutzung als Frühwarnsystem

Förderung des Vertrauens zwischen Bank und Dienstleister hinsichtlich Schlechtleistung sowie potenzieller Risiken und aus MaRisk Sicht notwendig zur Erfüllung der Anforderungen an Transparenz und Ausgestaltung der Dienstleistersteuerung



\* Intervalle abhängig von Leistungsbeziehung, davon 15% maximal tagesaktuell



*Nur 40% der Dienstleister inkludieren objektive Messkriterien in ihre SLAs*

#### 4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

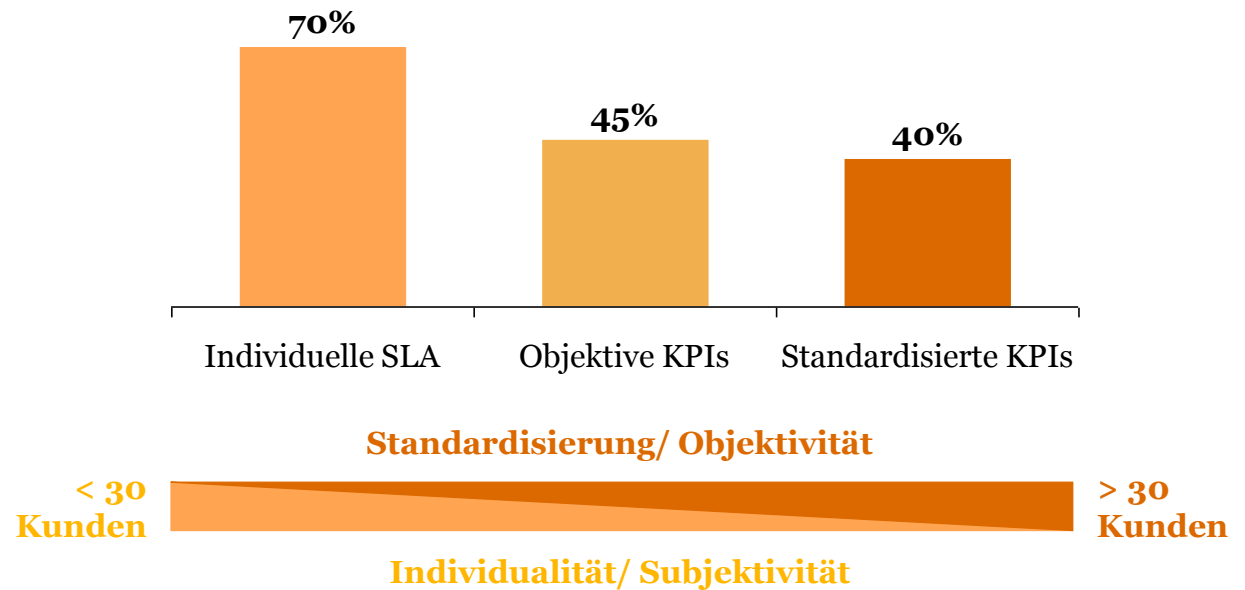


#### Handlungsempfehlungen

Spezifische Ausgestaltung der SLA mit Fokus auf die geforderten Leistungsergebnisse

Konkretisierung der Leistungsergebnisse durch konkrete Key Performance Indicators

Gute Service Level Agreements zeichnen sich durch eine möglichst konkrete Leistungs-/ Ergebnisbeschreibung auf Basis von KPI aus, die sich anhand der Methoden und Standards im Prozessmanagement orientiert



# Dienstleister richten ihr Steuerungsmodell an Kundenanforderungen aus

## 4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister



### Handlungsempfehlungen

Einsatz von Methoden und Tools (z.B. Balanced Scorecard) zur besseren strategischen Planung

Stärkere Ausrichtung der Unternehmensziele an der Strategie der Dienstleister

Langfristige Steuerung in eine Richtung im Sinne der Unternehmensstrategie und bessere Analyse von Entwicklungen über einen langen Zeitraum und direktes Einschreiten bei negativen Veränderungen



%

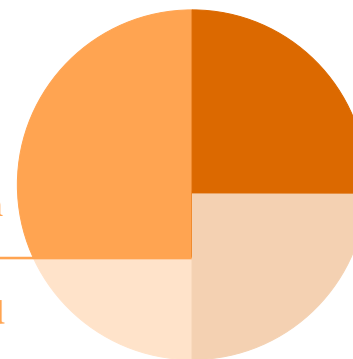
Numerisch



Individuell

31% Zielvereinbarungen

14% Balanced Scorecard



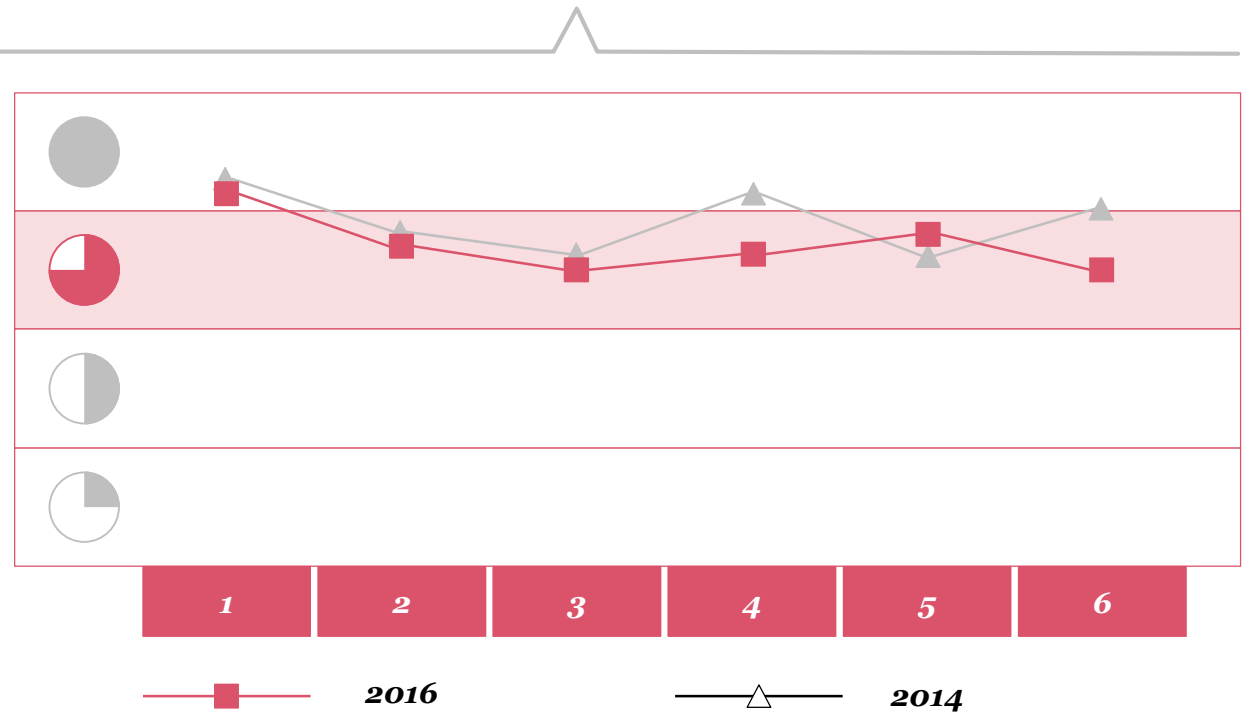
29% Budgeting

18% Kennzahlensysteme

*Der durchschnittliche Reifegrad im Vertriebsmanagement liegt auf der proaktiven Stufe*



4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister



*Kundenorientierung  
zu Beginn der  
Kooperation bildet  
die Basis für  
langfristige  
Geschäfts-  
beziehungen*



#### 4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister

1

**Kundenkontakt**

2

3

4

5

6

#### **Handlungsempfehlungen**

Engere Interaktion der Dienstleister mit deren Banken u.a. zu regulatorischen Fragestellung

Institutionalisierung der Kundenkommunikation und deren Dokumentation

Die Aufsicht forciert den Austausch zwischen Dienstleistern und Banken insb. im Rahmen regulatorischer Fragestellungen; die Institutionalisierung hilft in der Kommunikation und zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses

**82%**

*der Dienstleister gehen bei offenen Fragen direkt auf den Kunden zu anstatt Annahmen zu treffen*

**71%**

*der Dienstleister definieren die Bedürfnisse ihrer Kunden zu Beginn Geschäftsbeziehung gemeinsam*

**64%**

*der Dienstleister geben an, ihren Kunden Risiken und Zusammenhänge des Business Cases offen darzulegen*

*Weniger als ein Fünftel der Dienstleister koordinieren Ihre Vertriebsaktivitäten durch eine professionelle Vertriebsorganisation*



#### 4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister



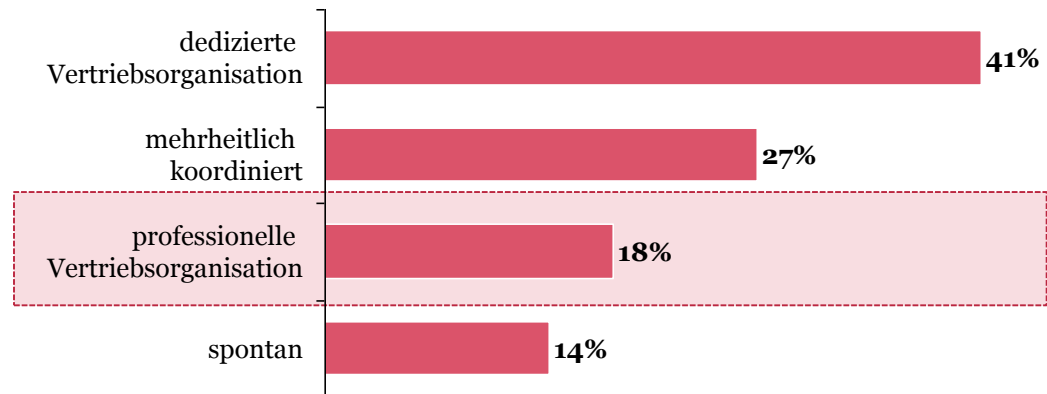
#### Vertriebsorganisation

##### Handlungsempfehlungen

Professionalisierung der Planung und Steuerung von Vertriebsaktivitäten

Eine Zentralisierung der Vertriebsstrukturen hat sich als effektiv erwiesen

Bei dem steigenden Wettbewerbsdruck ermöglicht eine professionelle und zentral gesteuerte Vertriebsorganisation die Realisierung von Absatz- und Cross-Selling Potenzialen



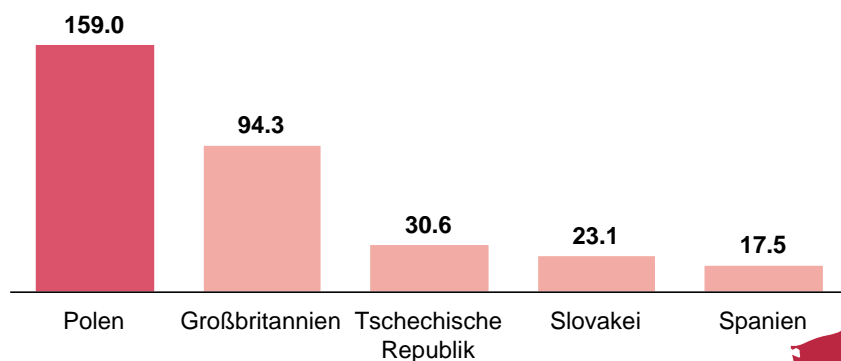
---

# *Der Dienstleistungsmarkt in Polen*

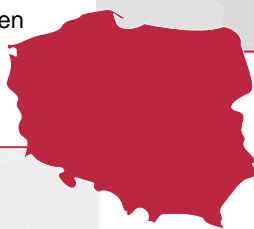
5

## Die polnische Bankenlandschaft ist durch die schnelle Adaption von Innovationen geprägt

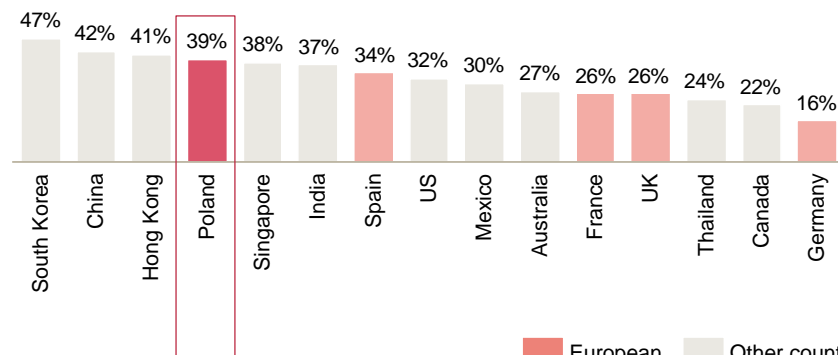
Anzahl kontaktloser Zahlungen in 2015 (in Mio.)



Global gesehen hat Polen eine der höchsten Nutzungsdichten hinsichtlich **Mobile Banking**



Anteil der Kunden, die innerhalb der letzten 3 Monate mobil mit ihrer Bank interagiert haben



European Other countries



Polen ist **Visa's größter Markt** hinsichtlich des Volumens kontaktloser Transaktionen

## ***Neben seiner Innovationskraft im Bankenbereich ist Polen Europas führender BPO/ SSC Standort und bietet attraktive Standortvorteile***

### **SSC & BPO Standort Polen**

Europas größter und weltweit drittgrößter Markt für BPO & SSC

659 BPO-Zentren und SSCs

Attraktive Rahmenbedingungen für Investoren



#### ***Verfügbarkeit junger, talentierter und qualifizierter Arbeitskräfte***



- Wettbewerbsfähige Lohnkosten
- Arbeitskultur geprägt durch Innovationsfähigkeit, Entwicklungswille, Flexibilität und Anpassungsbereitschaft

#### ***Unterstützung durch polnisches Wirtschaftsministerium***



- Sonderwirtschaftszonen
- Beihilfen für SSC Initiativen basierend auf Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze
- Steuervergünstigungen

#### ***Große Diversität der angebotenen Leistungen durch spezialisierte Anbieter***



- IT-Services
- Finance & Accounting

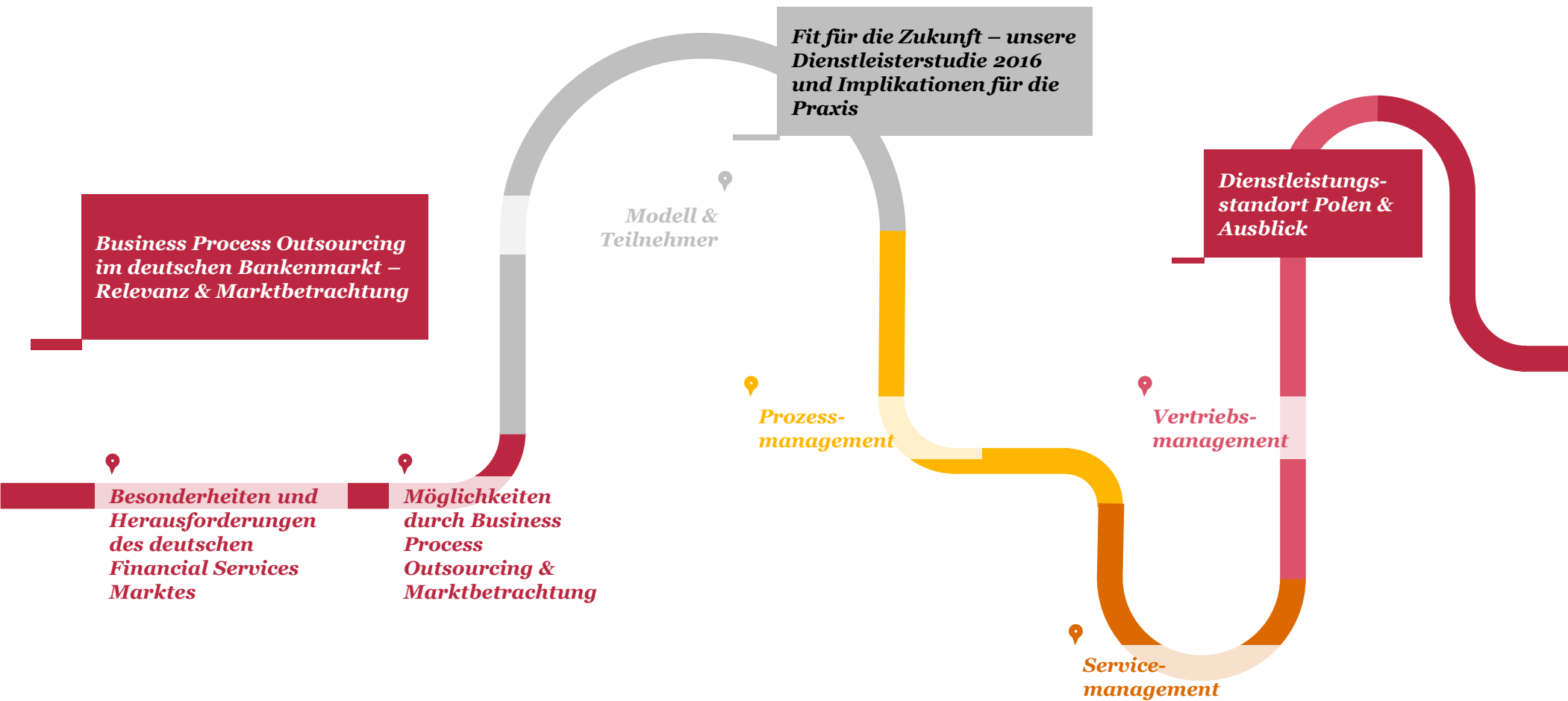


---

Q&A

6

## Q&A - Wir beantworten gerne Ihre Fragen





© Januar 2017 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.  
“PwC” bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der  
Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbständige Gesellschaft.

---

# *Appendix*



---

# *Agenda*

	<b>Page</b>
1 BPO @ PwC	3
2 Der deutsche Financial Services Markt	10
3 BPO im Financial Services Markt	16
4 Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister	23
5 Der Dienstleistermarkt in Polen	39
6 Q&A	42
7 Appendix	45