

PwC Umfrage 2023

Analyse Outsourcing Management & Governance

Entwicklungen & Herausforderungen für Finanzinstitute



Ihre Ansprechpartner



**Tomas
Rederer**

Partner

Mobil +49 151 6507 1547

E-Mail: tomas.rederer@de.pwc.com



**Christian
Elgeti**

Manager

Mobil +49 151 28398295

E-Mail: christian.elgeti@pwc.com



**Freya
Mumby**

Manager

Mobil +49 151 2970 8754

E-Mail: freya.m.mumby@pwc.com



**Joachim
Brodwolf**

Senior Associate

Mobil +49 170 5362813

E-Mail: joachim.brodwolf@pwc.com

Agenda

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Management Summary | 03 |
| 2 | Methodik | 04 |
| 3 | Teilnehmer | 05 |
| 4 | Ergebnisse Analyse Outsourcing Management & Governance | 07 |



1 Management Summary

Unsere Befragung zeigt, dass der Reifegrad des Outsourcing Managements bei den befragten Finanzinstituten bereits fortgeschritten ist.

Die Bedeutung des Zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM) innerhalb der Gesamtorganisation von Finanzinstituten ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Das ZAM übernimmt eine wichtige Funktion an der Schnittstelle zu externen und internen Dienstleistern als auch für die Risikosteuerung des Instituts.

Ein Großteil der befragten Institute verfügt über eine eigenständige Auslagerungsstrategie, welche die Leitplanken für das ZAM sowie deren Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen festlegt und überprüft.

Aspekte wie Risikoappetit, die Messung strategischer Zielerreichung oder Nachhaltigkeit sind allerdings erst in wenigen Strategien enthalten.

In den meisten Fällen spielt das ZAM eine proaktive Rolle bei der Überwachung von ausgelagerten Aktivitäten und ergreift diverse Kontrollen, um Risiken zu identifizieren und zu minimieren.

Die ausgelagerten und fremdbezogenen Dienstleistungen und Services nahezu aller befragten Institute haben eine solide vertragliche Basis und sind den institutseigenen Auslagerungsprozess durchlaufen.

Fast alle Befragten geben an, dass alle Sachverhalte (Inventar) und relevante Informationen zentral dokumentiert werden. Meist genannt werden diesbezüglich digitale Lösungen (Workflow-Tool oder Datenbank).

Die Einhaltung der SLAs und Überwachung der Servicequalität ist für alle Institute von hoher Bedeutung. KPIs werden größtenteils individuell je Sachverhalt festgelegt.

Bei der Risikoanalyse, bei den bestehenden Notfall- und Beendigungskonzepten sowie mit Blick auf die Transparenz bei den Weiterverlagerungen und Cloud-Services besteht in einigen Häusern allerdings noch punktueller Nachbesserungsbedarf.



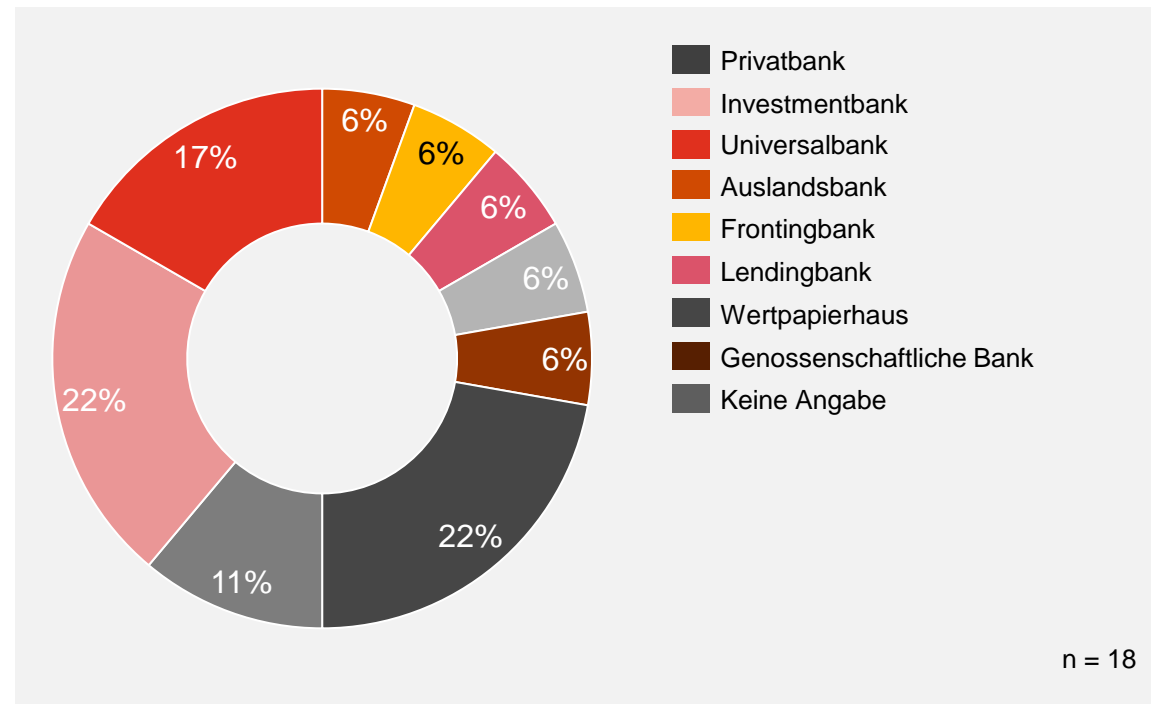
2 Methodik



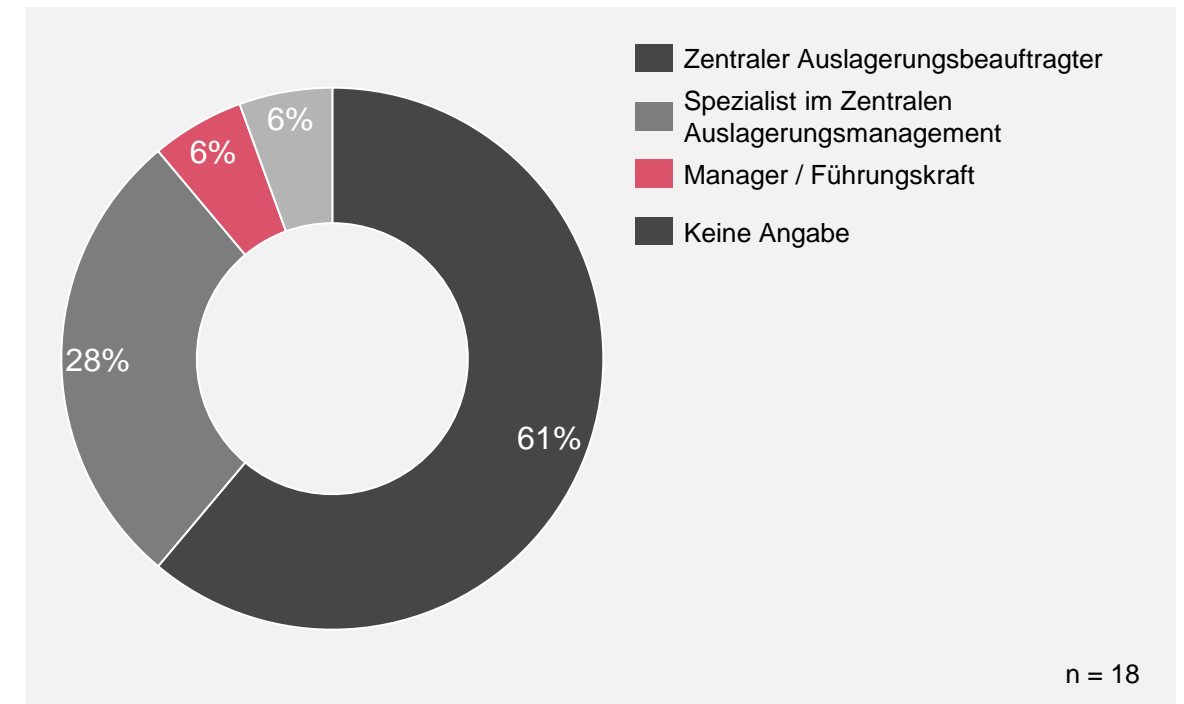
3 Überblick Teilnehmer (1/2)

Institutstypen & Position der Befragten

Welcher der folgenden Institutstypen beschreibt Ihr Unternehmen am besten?



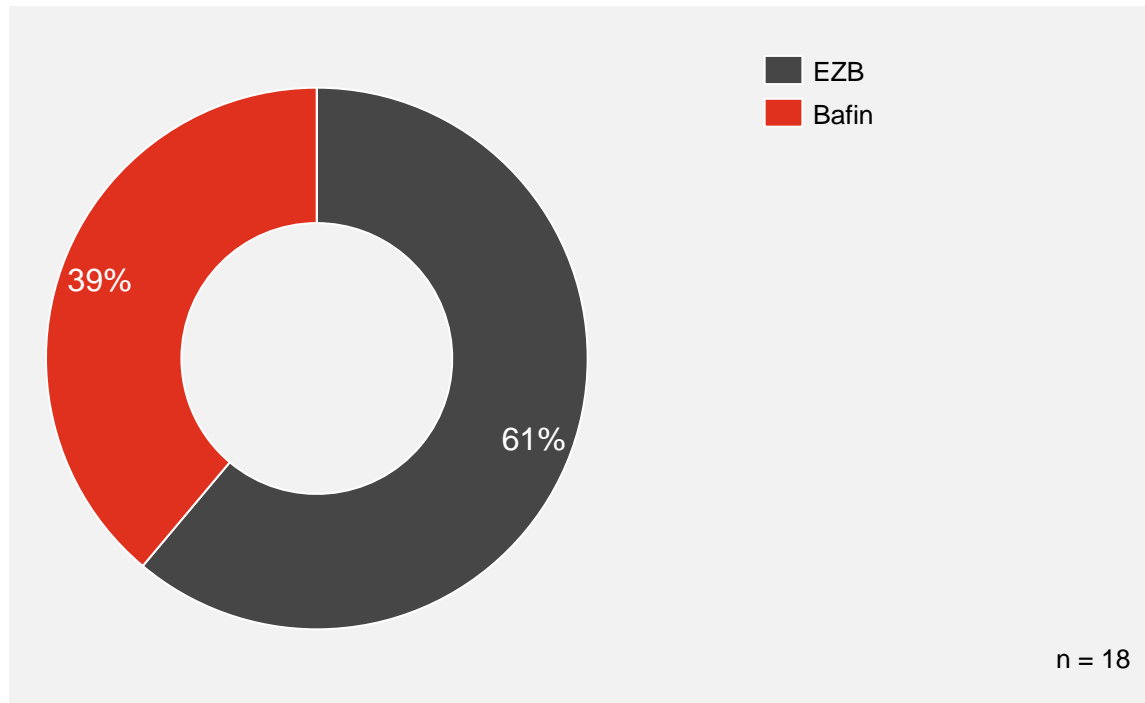
Welche Bezeichnung trifft auf Ihre Position am ehesten zu?



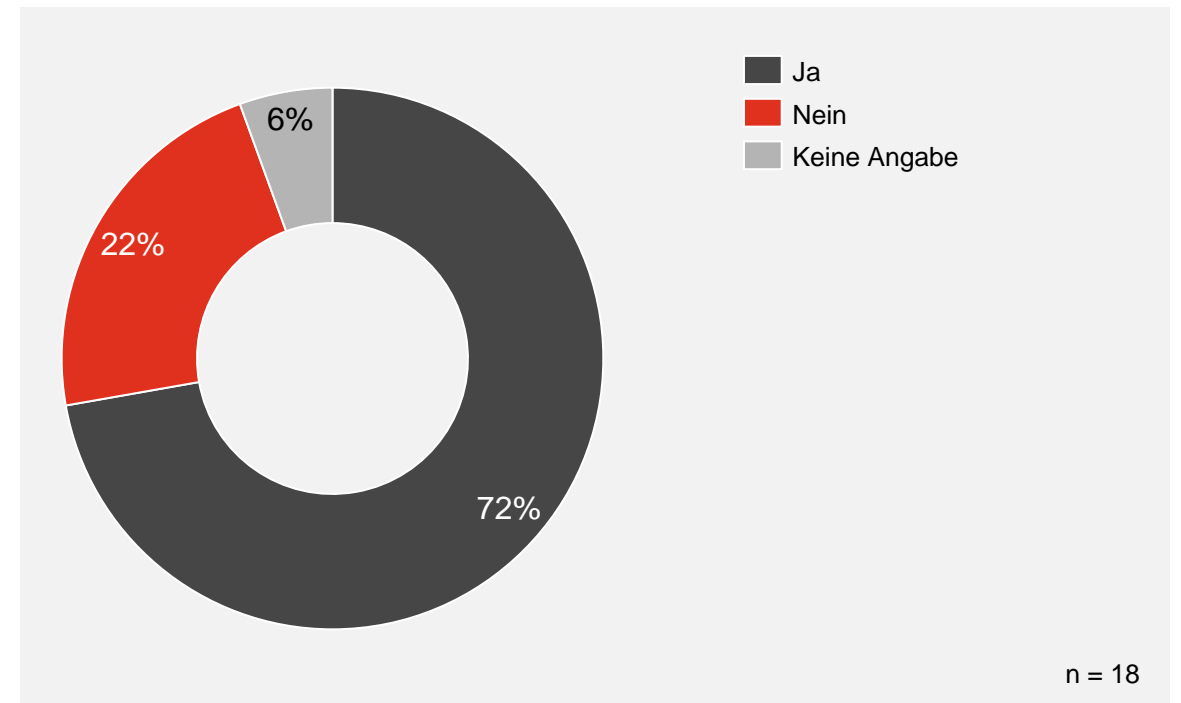
3 Überblick Teilnehmer (2/2)

Aufsicht & Gruppenzugehörigkeit

Welcher Aufsicht unterliegt Ihr Institut?



Ist Ihr Institut Teil bzw. Bestandteil einer Gruppe, die in den Anwendungsbereich der CRR fällt?





3

Ergebnisse Analyse Outsourcing Management & Governance

Die befragten Institute sind bzgl. der Gesamtanzahl der Leistungsbezüge und Anzahl der Mitarbeiter im ZAM heterogen aufgestellt und die Arbeitslast der ZAM-Mitarbeiter scheint unterschiedlich verteilt.

Wie groß ist Ihr Auslagerungsportfolio schätzungsweise?

&

Wie groß ist die Anzahl an Mitarbeitenden in Ihrem Auslagerungsmanagement? (in FTE / Full Time Equivalent)

TN 1	44	250	294	kA ²	2	147,0	kA
TN 2	35	250	285	kA	2	142,5	20
TN 3	35	190	225	kA	2	112,5	kA
TN 4	90	30	120	kA	1	120,0	kA
TN 5	12	88	100	10	1	100,0	13
TN 6	20	75	95	600	5	9,0	500
TN 7	40	50	90	kA	20	4,5	180
TN 8	20	60	80	75	1	80,0	kA
TN 9	38	40	78	kA	10	7,8	100
TN 10	9	35	44	4	5	8,8	10
TN 11	40	4	44	kA	3	14,7	kA
TN 12	15	20	35	kA	7	5,0	kA
TN 13	18	6	24	kA	3	8,0	kA
TN 14	18	1	19	25	4	4,8	5
TN 15	kA	kA	kA	kA	2	kA	kA
TN 16	kA	kA	kA	kA	1	kA	kA
TN 17	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA
TN 18	kA	kA	kA	kA	kA	kA	kA
	Anzahl wesentl. Auslagerungen	Anzahl unwesentl. Auslagerungen	Summe relevante Auslagerungen	Anzahl sonst. Fremdbezüge IT (sofern erfasst)	Anzahl Mitarbeiter (FTE) im ZAM	Verhältnis Auslagerungen je ZAM-Mitarbeiter (FTE)	Anzahl Mitarbeiter (FTE) im Retained Management ¹

n = 18

Auslagerungsportfolio

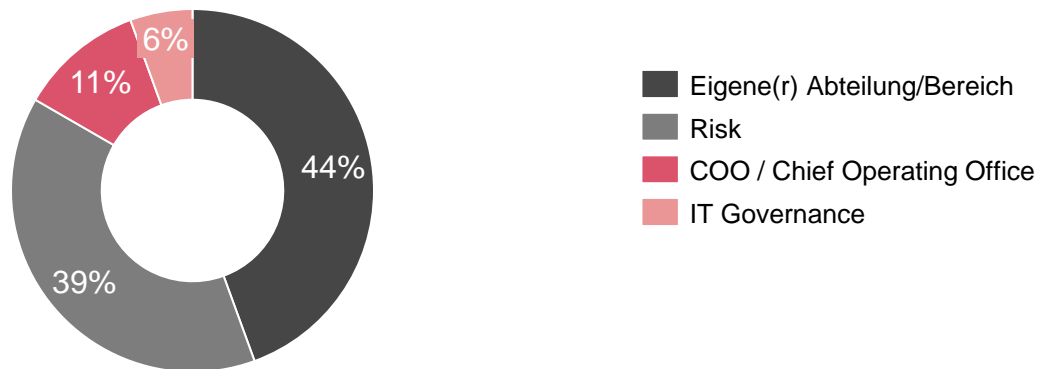
- Die Spanne der relevanten Auslagerungen (wesentliche und nicht-wesentliche) ist recht heterogen und reicht von 19 bis zu fast 300.
- 5 Befragte gaben an, dass auch sonstige Fremdbezüge IT relevant für das ZAM sind, auch hier sind die Angaben unterschiedlich (4 bis zu 600 Leistungsbezüge).

Anzahl der Mitarbeitenden

- Fünf Finanzinstitute geben an, dass ein Mitarbeiter (FTE) im ZAM für 100 bis 147 Auslagerungen zuständig. Für die anderen befragten Institute ergeben sich deutlich geringere Verhältnisse, jedoch sind in dieser Kalkulation keine sonstigen Fremdbezüge IT eingerechnet.
- Die Anzahl der Mitarbeitenden (FTE) im Retained Management schwankte bei den Angaben von 5 bis 500 – lediglich sieben Institute machten hierzu eine Angabe.

Bei allen befragten Instituten hat das ZAM eine direkte Reporting Line zur Geschäftsleitung, jedoch ist das ZAM bei etwa zwei Drittel eine unabhängige Kontrollinstanz.

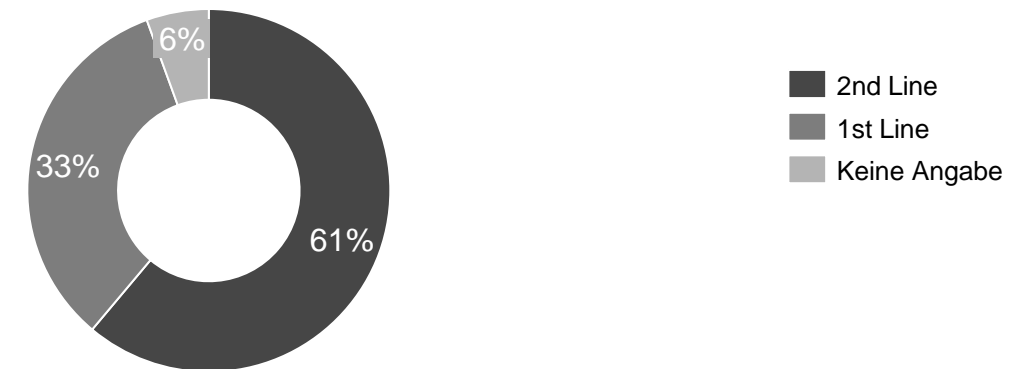
Wo ist das zentrale Auslagerungsmanagement strukturell in Ihrem Institut aufgehängt?



n = 18

- 44% der befragten Kredit- und Finanzinstitute geben an, für das ZAM einen eigenen Bereich bzw. Abteilung zu besitzen. Bei mehr als einem Drittel der befragten Teilnehmer befindet sich das ZAM zusammen mit Risk in einem Bereich bzw. einer Abteilung.
- Alle Teilnehmer geben zudem an, dass es eine direkte Reporting Line vom ZAM an die Geschäftsleitung gibt.

Ist das zentrale Auslagerungsmanagement auf der 1st oder 2nd Line of Defence verortet?



n = 18

- Fast zwei Drittel geben an, dass das ZAM auf der 2nd Line of Defence verortet ist. Die Institute weisen dadurch eine unabhängige Kontrollinstanz für die Überwachung und Steuerung vor.
- Bei 33% der Institute ist das ZAM auf der 1st Line angesiedelt, wodurch die notwendigen Kontrollen der Leistungsbezieher auch bei den operativen Geschäftsbereichen liegen.

Der Reifegrad des Outsourcing Managements bei den befragten Finanzinstituten ist bereits fortgeschritten – ein Großteil der befragten Institute verfügt über eine eigenständige Auslagerungsstrategie.

Besteht in Ihrem Unternehmen eine eigenständige Auslagerungsstrategie?



n = 18

- Ein Großteil der Institute (90%) verfügt über eine eigenständige Auslagerungsstrategie, welche die Aufgaben des Zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM) sowie deren Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen festlegt und überprüft.
- Dem gegenüber verfügt ein Zehntel der befragten Institute nicht über eine eigenständige Auslagerungsstrategie – offen ist, wie notwendige (out)sourcing-Leitlinien festgelegt und nachgehalten werden.

In welchem Verhältnis steht die Auslagerungsstrategie zu der Geschäftsstrategie Ihres Instituts?

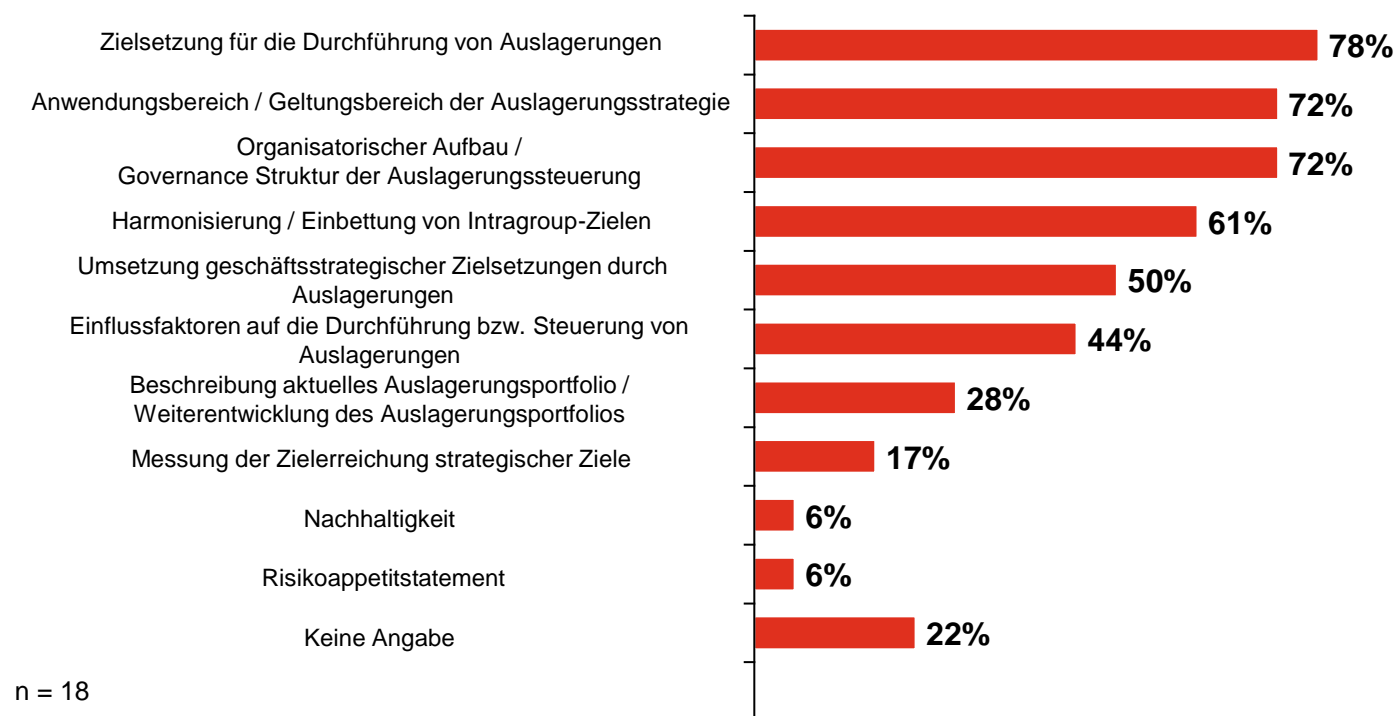


n = 18

- Ebenfalls 89% der Institute haben ihre Auslagerungsstrategie in einem eigenen Dokument oder als Teil ihrer Geschäftsstrategie verschriftlicht.
- 11% machen hierzu keine Angabe, was vielleicht einen Rückschluss darauf bietet, dass diese Institute keine Auslagerungsstrategie vorhalten.

Die Auslagerungsstrategien der Finanz- und Kreditinstitute weisen viele Gemeinsamkeiten auf, jedoch werden hier Unterschiede deutlich – Nachhaltigkeit spielt scheinbar aktuell eine untergeordnete Rolle.

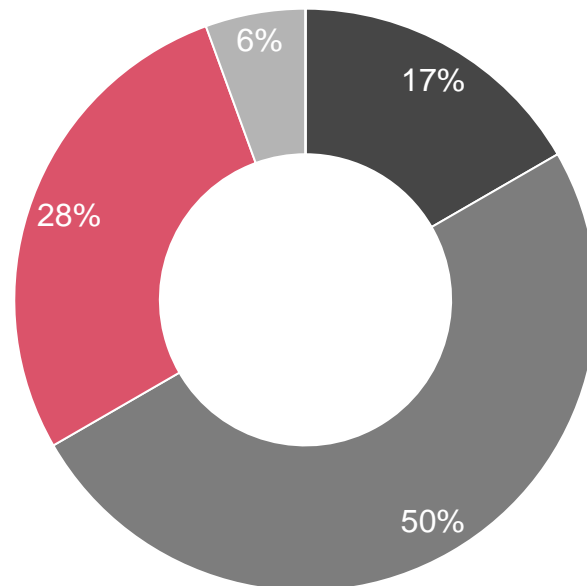
Welche der hier aufgeführten Inhalte finden sich in der Auslagerungsstrategie wieder?



- Die Auslagerungsstrategien der teilnehmenden Institute enthalten größtenteils die Zielsetzung für die Durchführung von Auslagerungen und den Anwendungsbereich der Auslagerungsstrategie sowie den organisatorischen Aufbau der Auslagerungssteuerung.
- Nur teilweise kann man den Auslagerungsstrategien die Einbettung von Intragroup-Zielen, die Umsetzung geschäftsstrategischer Zielsetzungen oder die Beschreibung des aktuellen Auslagerungsportfolios entnehmen.
- Aspekte wie Risikoappetit, die Messung strategischer Zielerreichung oder Nachhaltigkeit sind allerdings erst in wenigen Strategien enthalten.

Eine Mehrheit gibt an, dass die vertraglichen Leistungsbeschreibungen eine effektive Überwachung ausgelagerter Aktivitäten ermöglicht – wohingegen einige auch Nachbesserungsbedarf sehen.

Sind die Leistungsbeschreibungen in Ihren Verträgen bzw. den SLAs (Service-Level Agreements) angemessen und vollständig?



n = 18

- Die Mehrzahl der Befragten (67%) sieht keinen Änderungsbedarf in den Leistungsbeschreibungen der Auslagerungsverträge für den Dienstleister bzw. den Service-Level-Agreements (SLAs). Der Großteil bewertet diese als angemessen und vollständig, um ihre ausgelagerten Aktivitäten effektiv zu kontrollieren und zu überwachen.
- Es gibt auch Raum für Optimierung in Bezug auf die Klarheit und Vollständigkeit der Leistungsbeschreibungen – ein Drittel sieht indes noch Nachbesserungsbedarf.
- Keines der teilnehmenden Institute gibt an, dass die Beschreibungen gar nicht angemessen oder vollständig sind, jedoch treffen 6% der Befragten diesbezüglich keine Aussage

89% der Institute entsprechen den regulatorischen Anforderungen vollständig oder zum Großteil – wenige Teilnehmer sehen hier größere "Lücken" im Vertragswerk

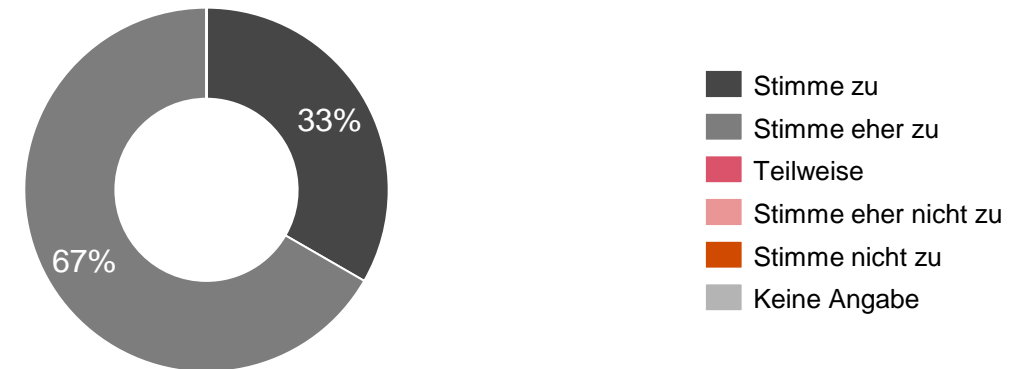
Ist sichergestellt, dass sämtliche regulatorischen Anforderungen in Verträgen enthalten sind und eingehalten werden?



n = 18

- Ein Drittel der Befragten gibt an, dass sämtliche Anforderungen in ihren Auslagerungsverträgen enthalten sind.
- Die meisten Befragten (56%) geben an, dass die regulatorischen Anforderungen zum Großteil in ihren bestehenden Auslagerungen enthalten sind.

Sind sämtliche ausgelagerten Prozesse / Funktionen mit den bestehenden Verträgen abgedeckt (vollständige Transparenz über ausgelagerte Prozesse bzw. Funktionen)?



n = 18

- Alle Befragten geben an, dass sämtliche ausgelagerten Prozesse mit bestehenden Verträgen abgedeckt oder größtenteils abgedeckt sind. Zeigen somit ein klares Verhältnis von den ausgelagerten Prozessen, einschließlich deren Umfang und Verantwortlichkeit.
- Jedoch sagen 67%, dass es „kleinere“ Lücken im Vertragswerk gibt und diese bekannt sind.

Ein signifikanter Anteil der Befragten muss sich an globale TPRM¹-Vorgaben und -Methoden halten – etwa die Hälfte hat zusätzliche lokale Vorgaben und Methoden implementiert.

Sind die Vorgaben und Methoden des Auslagerungsmanagements Ihres Instituts Bestandteil eines globalen Third Party Risk Managements?



n = 18

- Zwei Drittel der befragten Institute geben an, dass Ihre Vorgaben und Methoden des Auslagerungsmanagements Bestandteil ihres globalen Third Party Risk Managements sind.
- 22% agieren selbstständig in ihren Handlungen und geben an, dass sie keine globalen Vorgaben zu beachten haben und wahrscheinlich nicht Bestandteil einer Gruppe sind, siehe hierzu auch Überblick Teilnehmer (2/2) auf Seite 6.

Bestehen zusätzlich lokale Vorgaben und Methoden, um den Anforderungen der MaRisk bzw. EBA Guideline zu entsprechen?

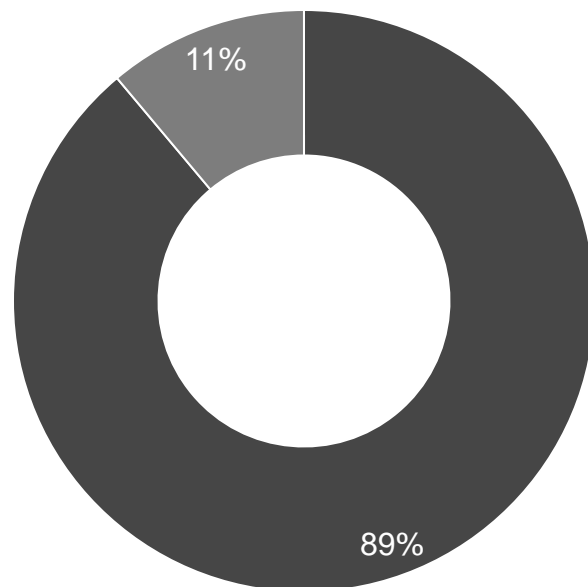
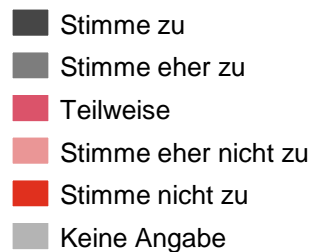


n = 18

- Mehr als die Hälfte (56%) geben an, dass zusätzliche lokale Vorgaben und Methoden vorhanden sind, um regulatorischen Anforderungen in Deutschland zu entsprechen.
- 11% geben an, keine extra lokalen Vorgaben zu haben, da sie u.U. bereits mit den globalen Vorgaben compliant sind.
- Jedoch machen 33% keine Angabe, evtl. sind die Befragten nicht betroffen oder die Frage wurde missverstanden.

Alle befragten Institute besitzen ein umfassendes Framework für Auslagerungen an externe Dritte sowie interne Gruppenentitäten.

Bestehen in Ihrem Institut konkrete Vorgaben zur Durchführung sämtlicher Schritte des Outsourcing Lifecycles sowie zur Steuerung der Auslagerungen an externe Dritte und interne Gruppenentitäten?

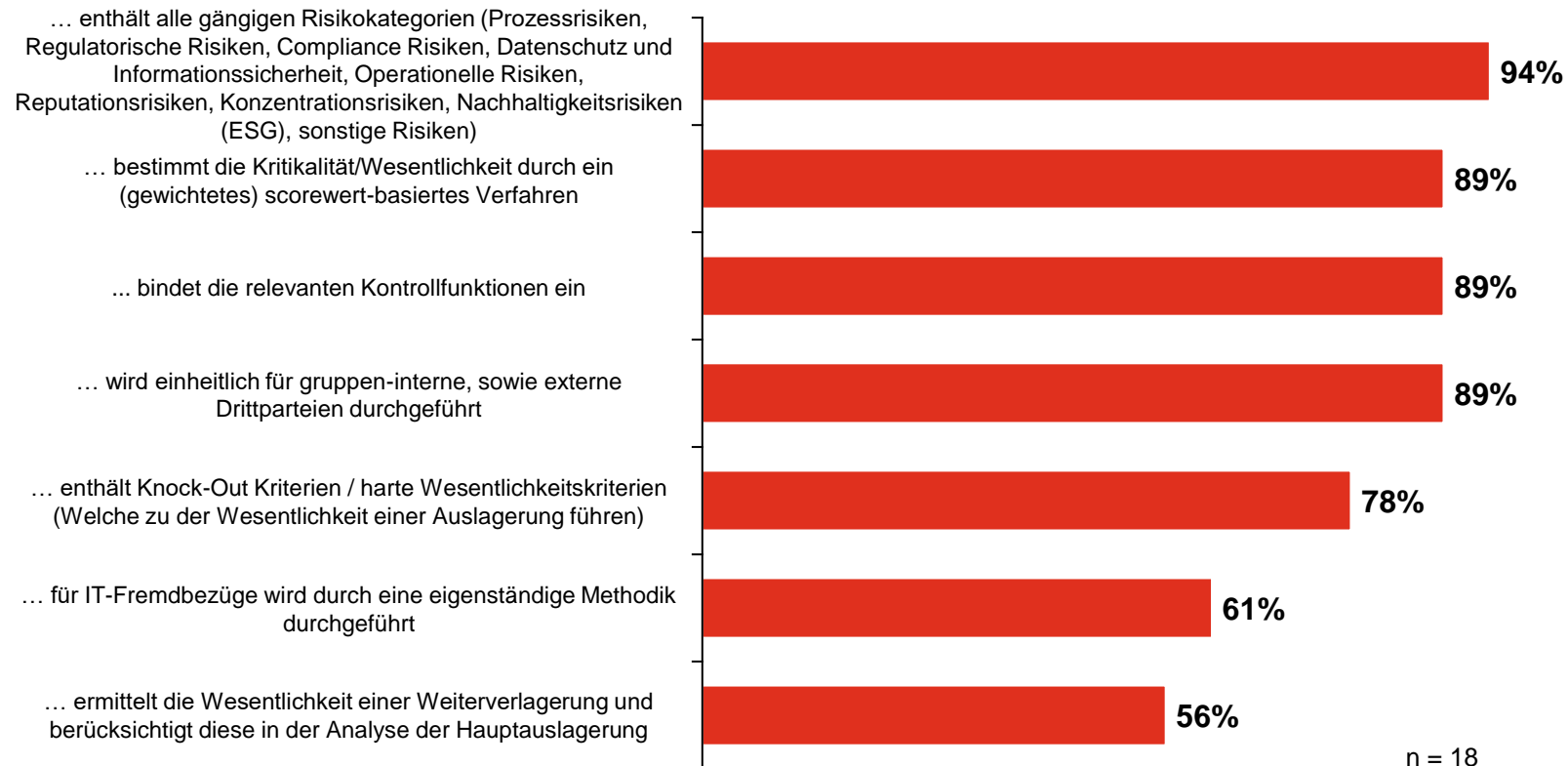


n = 18

- 89% der Teilnehmer geben an, bereits vollumfänglich Vorgaben zur Durchführung sämtlicher Schritte zu haben, 11% geben an, dass zum Großteil Vorgaben vorhanden sind.
- Alle Teilnehmer bestätigen, dass es in Ihrem Institut konkrete Vorgaben für die Durchführung sämtlicher Schritte Ihres Outsourcing Lifecycles sowie der Steuerung der Auslagerungen an externe Dritte und interne Gruppenentitäten bestehen.
- Diese Aussagen können ebenfalls als Zustimmung angesehen werden, dass alle Befragten den regulatorischen Anforderungen größtenteils entsprechen und über ein umfassendes Framework für Auslagerungen an externe Dritte und interne Gruppenentitäten verfügen.

Die Risikoanalysen befragter Institute enthalten gängige Risikokategorien – auffällig ist: vergleichsweise wenige ermitteln die Wesentlichkeit von Weiterverlagerungen und die Risiken von IT-Fremdbezügen.

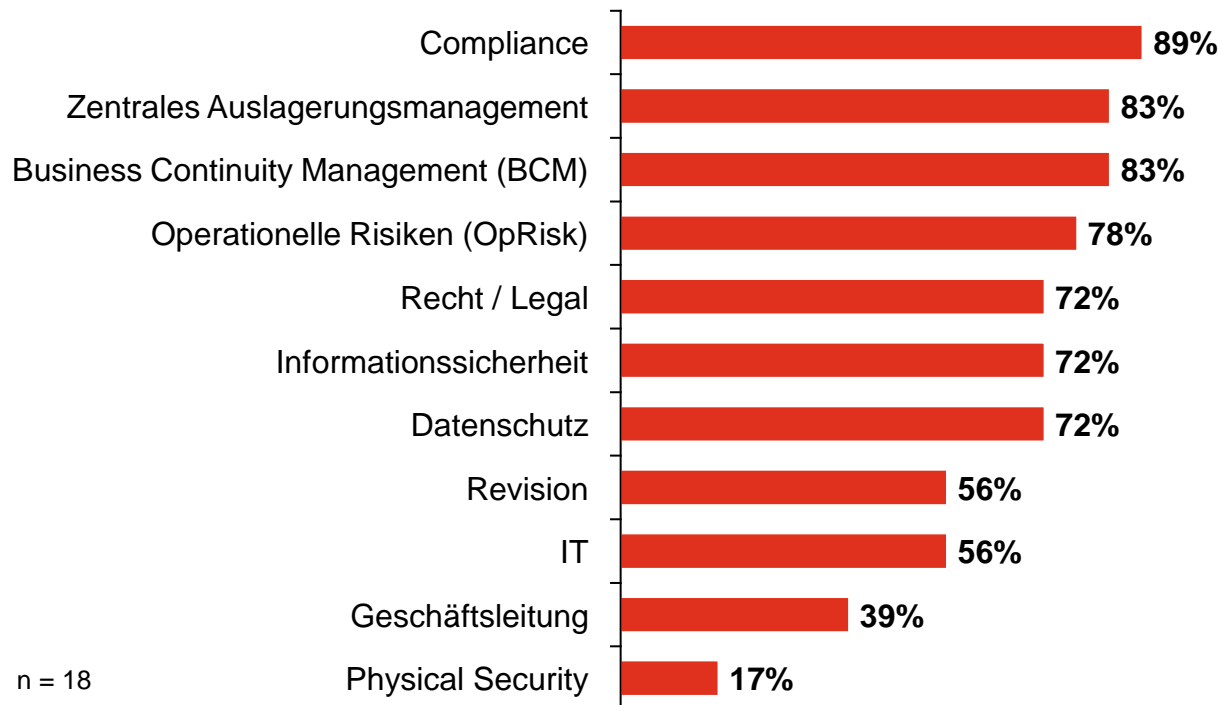
Bitte kreuzen Sie zutreffende Details zu der Risikoanalyse innerhalb Ihres Instituts an. Die Risikoanalyse...



- 94% der Teilnehmenden geben an, Ihre Risikoanalyse enthält alle gängigen Risikokategorien.
- Weiter bestätigen mehr als 89% der Befragten, dass die Risikoanalyse alle relevanten Kontrollfunktionen einbindet, die Wesentlichkeit durch ein scorewert-basiertes Verfahren ermittelt wird und einheitlich für gruppeninterne sowie externe Drittparteien durchgeführt wird.
- Nur etwa 60% nutzen eine eigene Risikoanalysemethode für IT-Fremdbezüge.
- Etwa der gleiche Anteil ermittelt die Wesentlichkeit von Weiterverlagerung und die Berücksichtigung die Ergebnis in der Risikoanalyse der Hauptauslagerung.

Bei den befragten Instituten werden meist ähnliche Kontrolleinheiten in den Entscheidungsprozess eingebunden – ZAM, Compliance und BCM werden hier hauptsächlich genannt.

Welche Kontrolleinheiten bezieht Ihr Institut in Bezug auf eine mögliche Auslagerung in den Entscheidungsprozess mit ein?

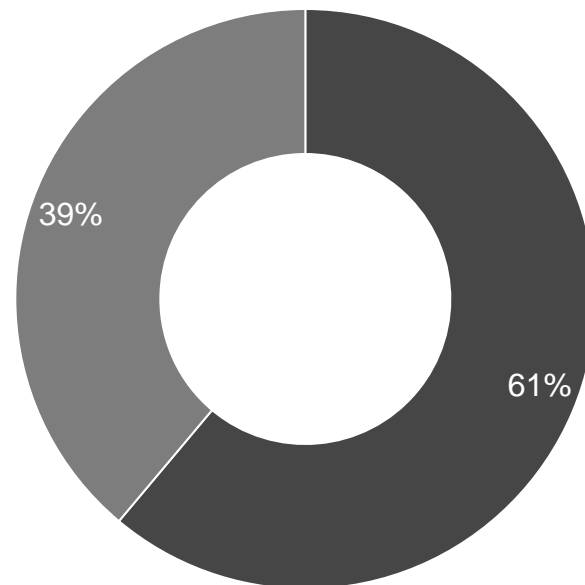


- Als wesentliche Kontrolleinheiten werden die Compliance (89%) sowie das ZAM und Business Continuity Management (jeweils 83%) genannt, die bei einer möglichen Auslagerung in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.
- OpRisk, Recht / Legal, Informationssicherheit und Datenschutz werden ebenfalls bei vielen Instituten in den Entscheidungsprozess eingebunden.
- Lediglich 56% binden die Revision und IT in den Entscheidungsprozess ein. Die Revision sollte mindestens bei der Bewertung der Angemessenheit, Qualität und Wirksamkeit von Risikobewertung, Kritikalität, Sicherstellung der Risikostrategie in den Auslagerungsprozess eingebunden werden.
- Eine untergeordnete Rolle spielen die Geschäftsleitung, Steuerabteilung, Corporate Procurement, Einkauf, Berechtigungsmanagement und Datenqualitätsmanagement.

Nur 39% der Finanz- und Kreditinstitute führen für Sub-Dienstleister eine eigene Risikoanalyse durch – für ein umfassendes Risikobild sollten diese spezifische Risiken identifiziert und berücksichtigt werden.

Gibt es in Ihrem Institut für Sub-Dienstleister eine eigene Risikoanalyse oder sind diese Teil der übergreifenden Risikoanalyse? Wie werden Sub-Dienstleister in der Risikobewertung berücksichtigt?

- Im Rahmen der übergreifenden Risikoanalyse der Hauptauslagerung
- Eigene Risikoanalyse



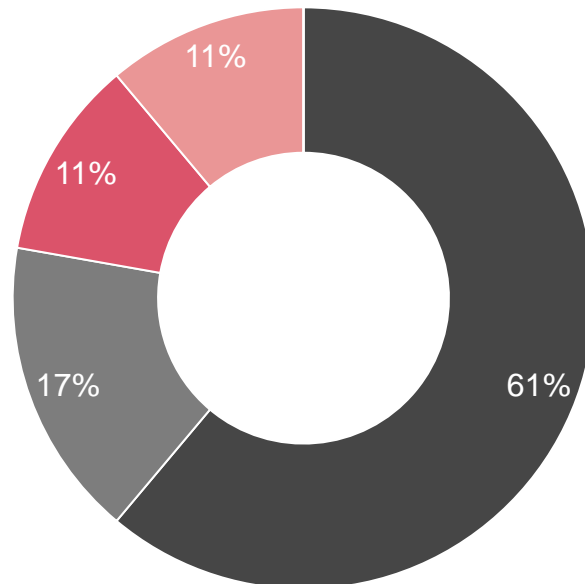
n = 18

- Die Mehrheit der Befragten (61%) betrachtet Sub-Dienstleister als Teil der übergreifenden Analyse in Ihrer Hauptauslagerung und bezieht diese in Ihre Risikobewertung mit ein.
- 39% der Teilnehmer geben an, eine eigene Risikoanalyse für Sub-Dienstleister von Weiterverlagerung durchzuführen.
- Um ein möglichst ganzheitliches Risikobild der Auslagerung generieren zu können, sollten spezifische Risiken von Sub-Dienstleistern und der damit verbundenen indirekten Leistungsbeziehung identifiziert und dies auch in der Hauptauslagerung berücksichtigt werden. So kann ein ganzheitliches Risikobild der Auslagerung generiert werden.

Die meisten der befragten Institute haben Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen dokumentiert – dies zeigt ein hohes Bewusstsein für die Notwendigkeit von umfassenden BCM-Maßnahmen.

Sind in Ihrem Institut für alle wesentlichen Auslagerungen Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen dokumentiert?

■ Stimme zu
■ Stimme eher zu
■ Teilweise
■ Stimme eher nicht zu
■ Stimme nicht zu
■ Keine Angabe

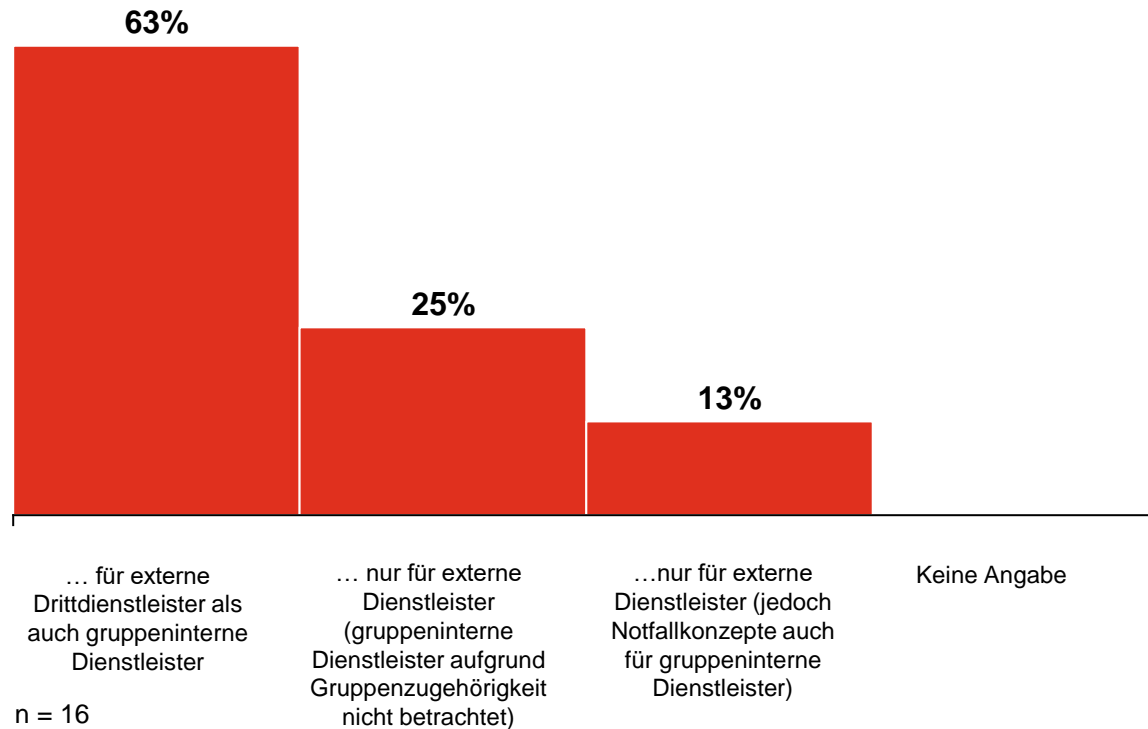


n = 18

- Die Ergebnisse zeigen, dass die große Mehrheit der befragten Institute (78%) die Bedeutung von Notfallkonzepten und Beendigungsoptionen für wesentliche Auslagerungen erkannt hat und entsprechende Maßnahmen ergreift, um sich auf mögliche Krisen oder eine Beendigung der Auslagerung vorzubereiten.
- Bei 11% der Institute sind Notfallkonzepte oder Beendigungsoptionen nur teilweise dokumentiert und es besteht Nachbesserungspotential. Diesbezüglich sollte die Dokumentation vervollständigt und ggf. sollten weitere Maßnahmen zur Krisenvorsorge und Beendigungsoptionen für wesentliche Auslagerungen ergriffen werden.
- Weitere 11% der Institute haben in diesem Rahmen Handlungsbedarf, um entsprechende Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen zu dokumentieren.

Eine signifikante Anzahl der Teilnehmer hat Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen für externe Dienstleister – bei gruppeninternen Dienstleistern werden von 38% u.U. mögliche Erleichterungen genutzt.

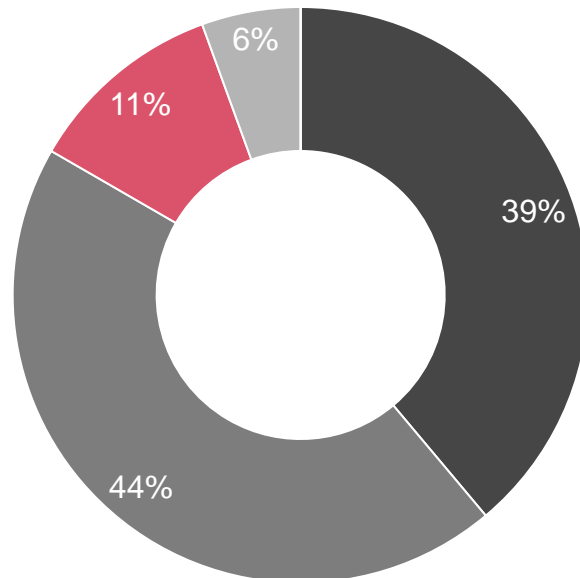
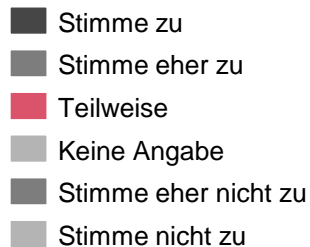
In unserem Institut sind für alle wesentlichen Auslagerungen Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen dokumentiert ...



- 63% der Teilnehmer¹ gibt an, dass für wesentliche Auslagerungen an externe Drittdienstleister sowie gruppeninterne Dienstleister Notfallkonzepte und Beendigungsoptionen dokumentiert sind. Dies lässt darauf schließen, dass eine umfassende BCM-Strategie verfolgt wird und geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein.
- 25% geben an, dass diese Konzepte und Optionen nur für externe Dienstleister dokumentiert sind, da gruppeninterne Dienstleister aufgrund der Gruppenzugehörigkeit nicht betrachtet werden.
- 13% erstellen zusätzlich zu den Konzepten und Optionen für externe Dienstleister, ebenfalls für gruppeninterne Dienstleister Notfallkonzepte.

Das Inventar fast aller befragten Institute hat eine solide bzw. sehr solide vertragliche Basis und hat i.d.R. den institutseigenen Auslagerungsprozess durchlaufen.

Ist in Ihrem Institut sichergestellt, dass alle ausgelagerten und fremdbezogenen Services, Dienstleistungen und Vereinbarungen vertraglich geregelt sind und den Auslagerungsprozess/Outsourcing Lifecycle durchlaufen haben?

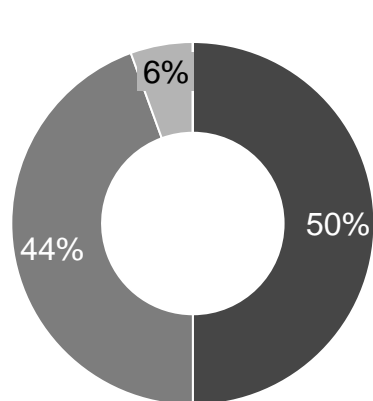


n = 18

- 39% der Teilnehmer bestätigen, dass in ihrem Institut alle ausgelagerten und fremdbezogenen Dienstleistungen den Outsourcing Lifecycle durchlaufen haben und diese vertraglich geregelt sind. Dies stellt eine solide Basis für eine effektive Zusammenarbeit mit den Dienstleistern dar.
- In 44% der Fälle sind diese ausgelagerten und fremdbezogenen Services zum Großteil vertraglich geregelt und es besteht eine gute Vertragssicherheit im Inventar der Institute.
- Bei 11% der Teilnehmer deutet es darauf hin, dass es möglicherweise einige ausgelagerte oder fremdbezogene Dienstleistungen gibt, die nicht vollständig vertraglich geregelt sind und u.U. den Auslagerungsprozess nicht vollständig durchlaufen haben.

Nahezu alle befragten Institute dokumentieren ihre Sachverhalte (Inventar) zentral, meist genannt werden diesbezüglich digitale Lösungen – Workflow-Tool oder Datenbank.

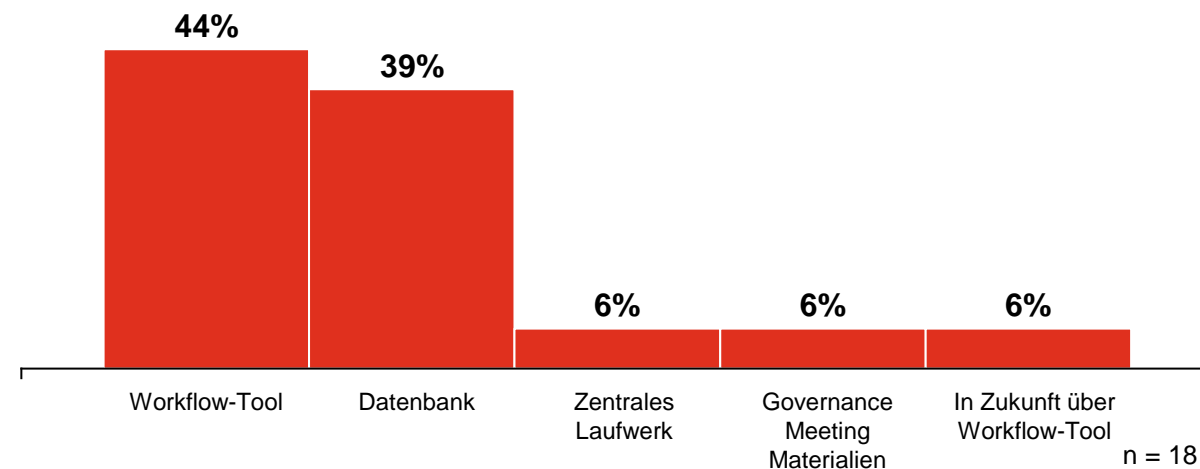
Werden alle Sachverhalte (Inventar) in Ihrem Institut zentral dokumentiert?



■ Stimme zu
 ■ Stimme eher zu
 ■ Keine Angabe
 ■ Teilweise
 ■ Stimme eher nicht zu
 ■ Stimme nicht zu

n = 18

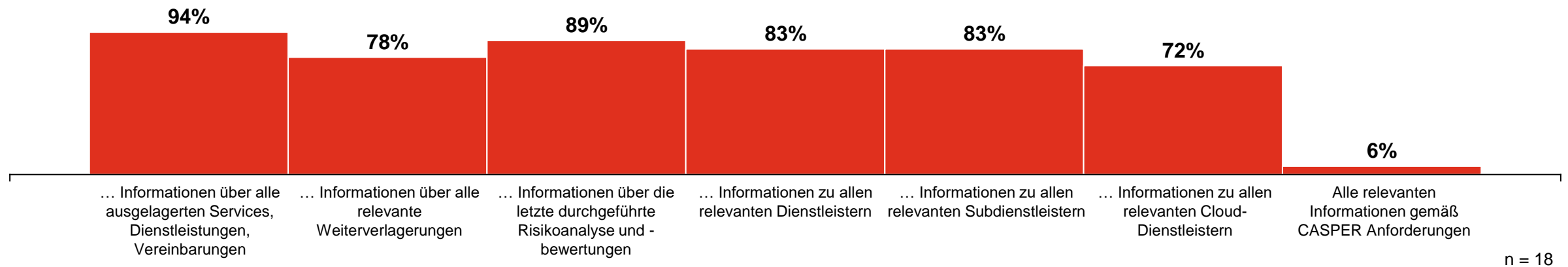
Wie dokumentieren Sie die relevanten Sachverhalte? (Mehrfachnennung möglich)



- 94% der Befragten geben an, dass alle ihre Sachverhalte (Inventar) zentral dokumentiert werden.
- Die meisten Teilnehmer dokumentieren ihre relevanten Sachverhalte entweder über Workflow-Tools (44%) oder Datenbanken (39%), was darauf hinweist, dass digitale Lösungen bei der Dokumentation bevorzugt werden.
- Ein zentrales Laufwerk und Governance-Meeting-Materialien spielen eine untergeordnete Rolle bei der Dokumentation.
- Ein Institut wird in Zukunft seine Sachverhalte über ein Workflow-Tool dokumentieren und gibt keine weiteren Angaben hierzu ab.

Die Auslagerungsregister der befragten Institute enthält melderelevante Informationen – insbesondere bei Weiterverlagerungen und Cloud-Services besteht jedoch noch Nachholbedarf bei einigen Instituten.

Bitte kreuzen Sie zutreffende Details an, die im Auslagerungsregister Ihres Instituts enthalten sind (Mehrfachnennung möglich):

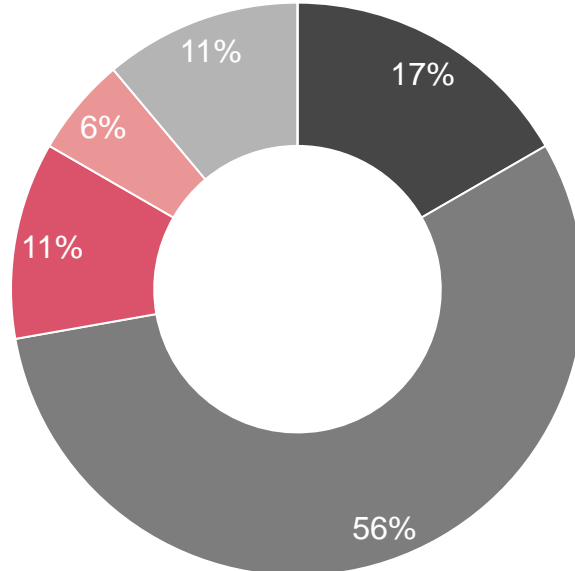


- Für die befragten Institute sind Informationen über alle ausgelagerten Services, Dienstleistungen und Vereinbarungen für ihr Auslagerungsregister von hoher Bedeutung und werden entsprechend im Auslagerungsregister dokumentiert.
- Weiterhin sind Informationen über die letzte durchgeführte Risikoanalyse und -bewertungen für die Teilnehmer relevant.
- Bei Weiterverlagerungen und Cloud-Services besteht bei einigen Instituten allerdings noch Nachholbedarf: etwa ein Fünftel der Häuser verfügt nicht über vollumfängliche Transparenz dieser Informationen.

Fast ein Fünftel der Befragten hat keine vollumfängliche Transparenz bzgl. der Weiterverlagerungen wesentlicher Auslagerungen (inkl. notwendiger Informationen).

Haben Sie in Ihrem Institut Transparenz bzgl. der Weiterverlagerung aller wesentlicher Auslagerungen und notwendiger Informationen?

■ Stimme zu
■ Stimme eher zu
■ Teilweise
■ Stimme eher nicht zu
■ Keine Angabe
■ Stimme nicht zu



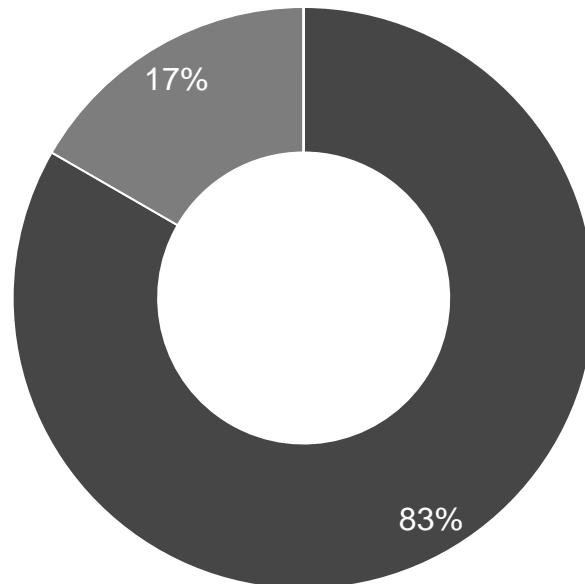
n = 18

- Die Mehrheit (73%) der Teilnehmer geben an, eine zufriedenstellende Transparenz bzgl. der Weiterverlagerung aller wesentlicher Auslagerungen zu haben und über notwendige Informationen zu verfügen.
- 11% stimmen teilweise und 6% stimmen dieser Aussage eher nicht zu, das zeigt, dass diese Institute Maßnahmen ergreifen sollten, um eine vollumfängliche Transparenz der notwendigen Informationen bzgl. der Weiterverlagerungen ihrer wesentlicher Auslagerungen zu erhalten.
- Eine entsprechende Transparenz ist die Basis für eine umfassende Risikobewertung und -überwachung der relevanten Weiterverlagerung.

Eine regelmäßige Überprüfung der Vollständigkeit und Aktualität des Auslagerungsregisters wird von allen Instituten durchgeführt und gewährleistet Transparenz und minimiert potentielle Risiken.

Wird die Vollständigkeit und Aktualität des Auslagerungsregisters in Ihrem Institut regelmäßig durch geeignete Maßnahmen überprüft?

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Teilweise
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu
- Keine Angabe

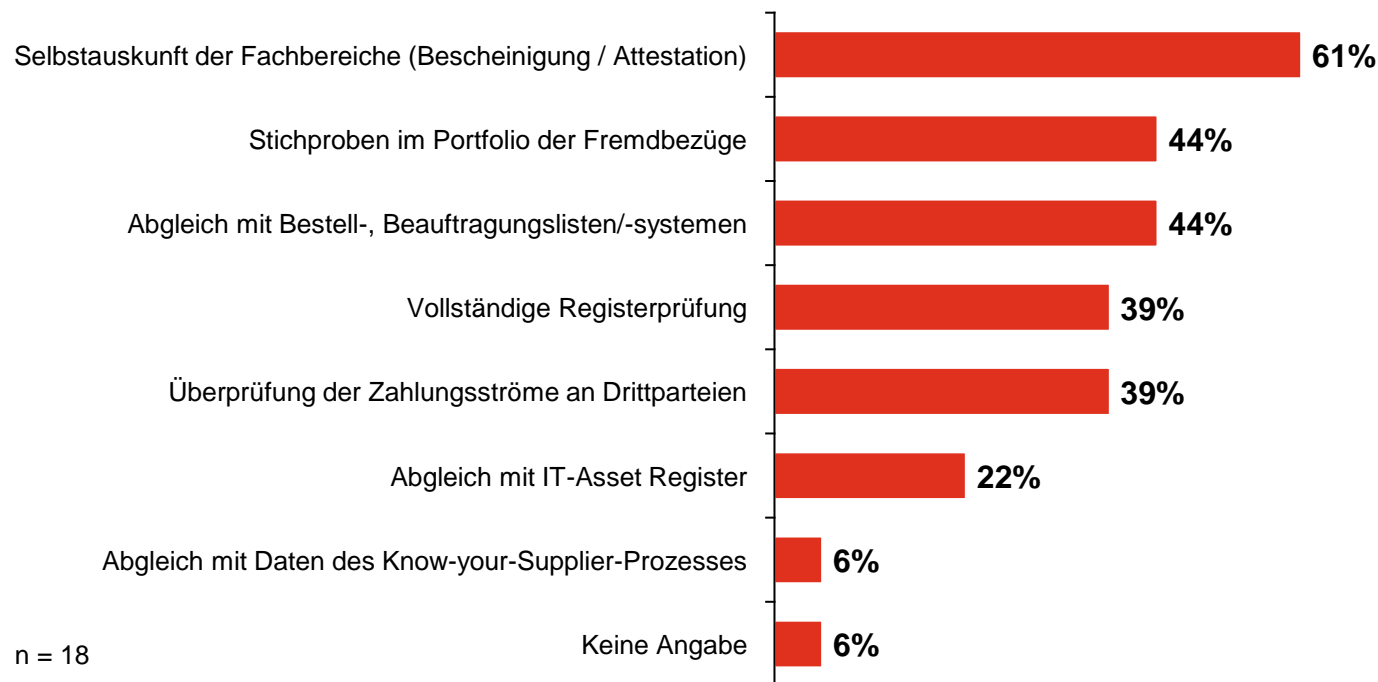


n = 18

- 83% der Teilnehmer geben an, dass die Vollständigkeit und Aktualität Ihres Auslagerungsregisters regelmäßig durch geeignete Maßnahmen überprüft wird, um sicherzustellen, dass alle Auslagerungen erfasst und aktuell sind.
- Die restlichen Teilnehmer (17%) stimmen zum Großteil einer regelmäßigen Überprüfung der Vollständigkeit Ihres Auslagerungsregisters zu.
- Regelmäßige Überprüfung der Vollständigkeit und Aktualität des Auslagerungsregisters durch geeignete Maßnahmen gewährleistet eine transparente und korrekte Steuerung der Auslagerungen und minimiert somit potentielle Risiken für die Institute.

Die Maßnahmen, um Vollständigkeit und Aktualität des Auslagerungsregisters zu überprüfen unterscheiden sich deutlich und reichen von der Vollprüfung bis zur Stichprobe.

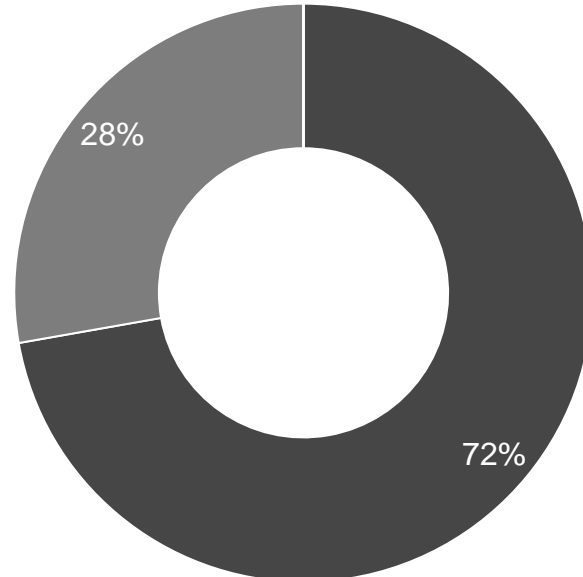
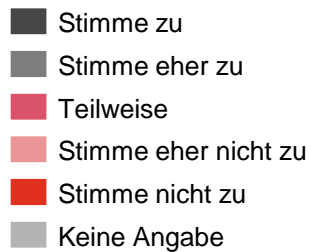
Durch welche Maßnahmen erfolgt die Überprüfung der Vollständigkeit und Aktualität des Auslagerungsregisters? (Mehrfachnennung möglich)



- Etwa 60% der Teilnehmer geben an, als Überprüfungsmaßnahmen die Selbstauskunft der Fachbereiche (Bescheinigungen / Attestation) für Ihr Auslagerungsregister hinzuzuziehen.
- 44% geben an, durch Stichproben im Portfolio der Fremdbezüge sowie über einen Abgleich mit Bestell- und Beauftragungslisten/-systemen ihr Auslagerungsregister zu überprüfen.
- Mehr als ein Drittel der Institute führt sogar eine vollständige Registerprüfung durch oder überprüft die Zahlungsströme an Drittparteien, um die Vollständigkeit und Aktualität zu gewährleisten.
- Ein Abgleich mit IT-Asset Register (22%) oder mit Daten des Know-your-Supplier Prozesses (6%) spielen bei der Überprüfung eine untergeordnete Rolle.

Die Einhaltung der SLAs und Überwachung der Servicequalität ist für alle Institute von hoher Bedeutung, um frühzeitig auf Abweichungen in der Leistungserbringung zu reagieren.

Wird bei Ihnen im Institut die Einhaltung der SLAs (Service Line Agreements) und der Servicequalität regelmäßig durch angemessene Steuerungsmaßnahmen überwacht?

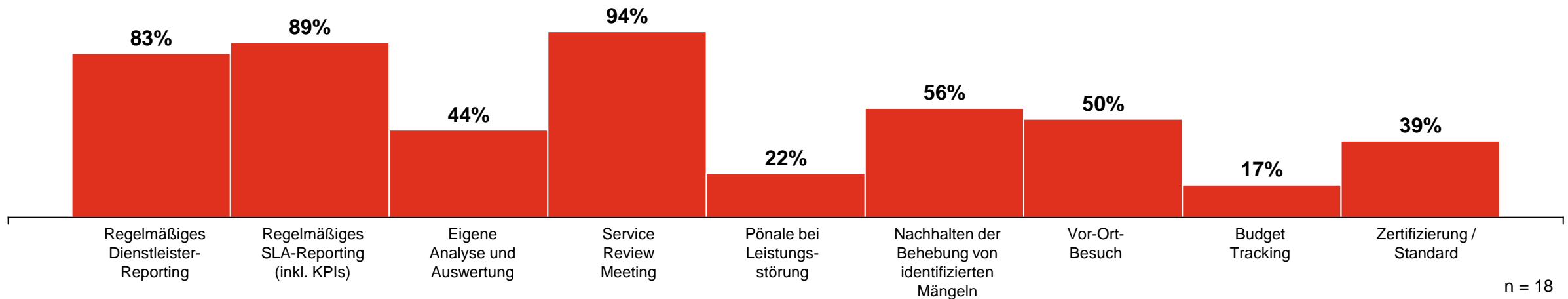


n = 18

- Bei allen befragten Instituten (Stimme zu: 72% / Stimme eher zu: 28%) wird die Einhaltung der SLAs und der Servicequalität durch angemessene Steuerungsmaßnahmen regelmäßig überwacht.
- Dies trägt dazu bei, dass frühzeitig Abweichungen identifiziert und korrigiert werden können, um eine effektive und effiziente Erbringung der ausgelagerten Aktivitäten sicherzustellen.

Zu den gängigen Steuerungsmaßnahmen zählen Review Meetings, SLA- und Dienstleister-Reportings – seltener genannt werden hingegen Pönale bei Leistungsstörung und Budget Tracking.

Welche der folgenden Steuerungsmaßnahmen nutzen Sie für die Überwachung der Leistungsqualität Ihrer SLAs (Service Line Agreements)? (Mehrfachnennung möglich)



- Zu den meist genannten Steuerungsmaßnahmen der befragten Institute zählen: Service Review Meeting, regelmäßiges SLA-Reporting sowie regelmäßiges Dienstleister-Reporting.
- Von etwa der Hälfte der Befragten wird das Nachhalten der Behebung von identifizierten Mängeln, Vor-Ort-Besuch sowie eigene Analyse und Auswertung als Maßnahmen genannt.
- Seltener genannt werden in diesem Zusammenhang: Budget-Tracking und Pönale bei Leistungsstörung.

Zwei Drittel der Institute stellt end-to-end sicher, dass identifizierte Mängel nachgehalten und beseitigt werden – etwas mehr als ein Fünftel verfolgt Mängel nur teilweise bis zur Erledigung mit Maßnahmen.

Ist sichergestellt, dass identifizierte Mängel durch geeignete Maßnahmen bis zur Erledigung nachgehalten werden?

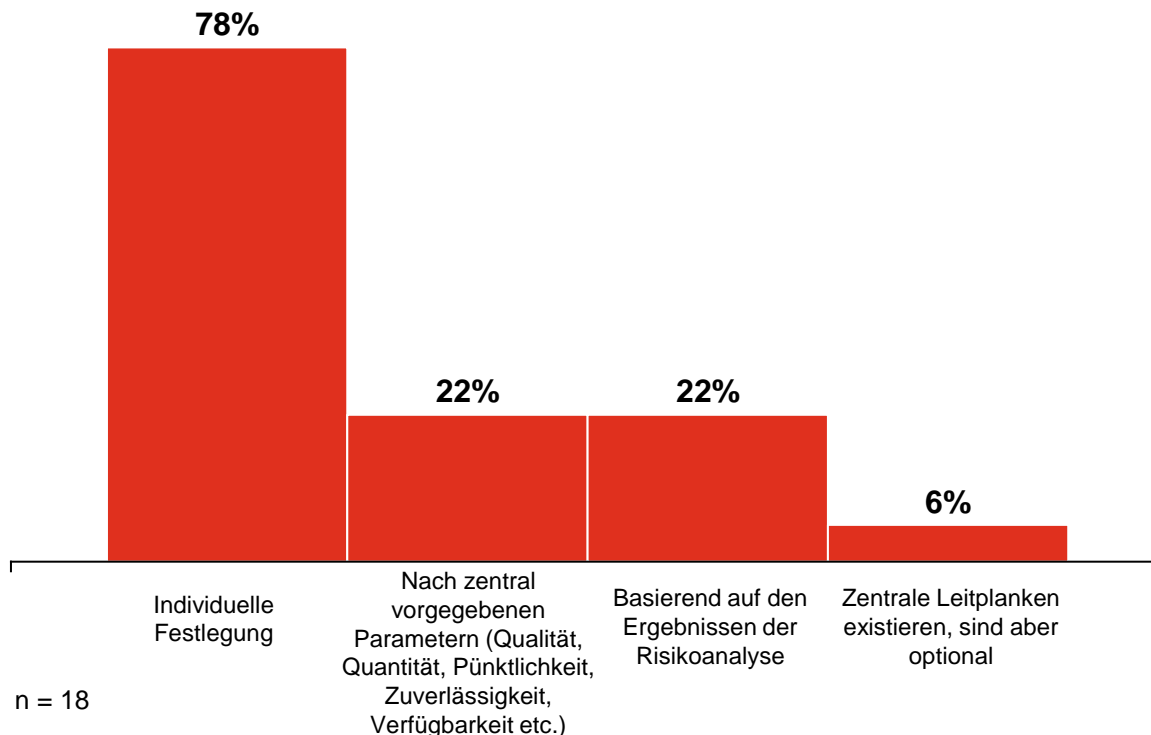


n = 18

- Zwei Drittel der teilnehmenden Institute stimmt zu oder stimmt eher zu, dass identifizierte Mängel durch geeignete Maßnahmen bis zur Erledigung nachgehalten werden. Dies stellt sicher, dass Risiken kontinuierlich überwacht und angemessene Maßnahmen ergriffen werden.
- 22% geben an, dass in ihrem Institut dies nur teilweise sichergestellt ist. Daraus kann abgeleitet werden, dass es möglicherweise Lücken im Nachverfolgungsprozess gibt. Wahrscheinlich werden nicht alle identifizierten Mängel in der gleichen Weise verfolgt oder es gibt Verzögerungen bei der Durchführung der entsprechenden Maßnahmen.
- 11% geben hierzu keine Auskunft, inwieweit Mängel durch geeignete Maßnahmen bei ihnen im Haus sichergestellt sind.

Drei Viertel der Institute legen ihre KPIs je Sachverhalt individuell fest, nur 22% beziehen die identifizierten Risiken ein bzw. haben zentrale Vorgaben, welche zu einer höheren Steuerungseffizienz führen können.

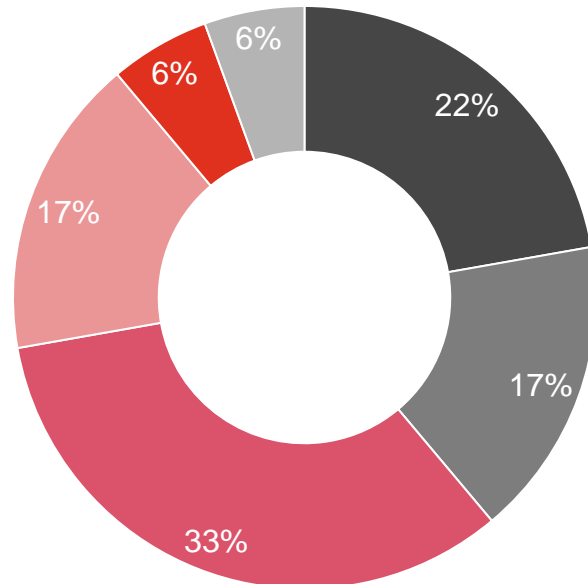
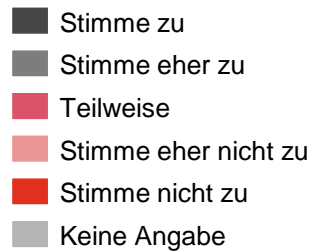
Wie werden in Ihrem Institut die KPIs je Sachverhalt festgelegt bzw. abgeleitet? (Mehrfachnennung möglich)



- Fast 80% der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Institut die KPIs durch eine individuelle Festlegung erfolgen. Für jede ausgelagerte Aktivität werden spezifische KPIs definiert, die auf die Besonderheiten des Sachverhalts abgestimmt sind. Diese individuelle Festlegung ermöglicht eine gezielte Überwachung und Steuerung der ausgelagerten Aktivitäten und trägt dazu bei, dass die Erreichung der Ziele sichergestellt wird.
- Weiter werden diese nach zentral vorgetragenen Parametern (22%) sowie basierend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse (22%) festgelegt. Durch die Verknüpfung von KPIs und Risiken wird eine zielgerichtete Überwachung der ausgelagerten Aktivitäten sichergestellt und potentielle Risiken frühzeitig erkannt und adressiert.
- Ein Institut gab an, dass zentrale Leitplanken existieren, diese jedoch optional sind.

Die Bündelung bzw. Clusterung von Sachverhalten bei weitestgehend ähnlichen Leistungen wird von einer knappen Mehrheit bereits genutzt, um die Leistungssteuerung effizienter zu gestalten.

Werden Sachverhalte Ihres Instituts bei weitestgehend ähnlichen Leistungen gebündelt bzw. geclustert, um deren Steuerung zu vereinfachen?



n = 18

- Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit (55%) der Befragten angibt, dass Sachverhalte bei ähnlichen Leistungen zumindest teilweise gebündelt oder geclustert werden, um deren Steuerung zu vereinfachen.
- 34% sind sich unschlüssig bzw. stimmen der Aussage eher nicht bzw. nicht zu. Dies könnte darauf hindeuten, dass hier mögliche Effizienzpotentiale ungenutzt bleiben.

Das ZAM übernimmt eine wichtige Rolle und spielt in den meisten Fällen eine proaktive Rolle bei der Überwachung von ausgelagerten Aktivitäten und ergreift diverse Kontrollen.

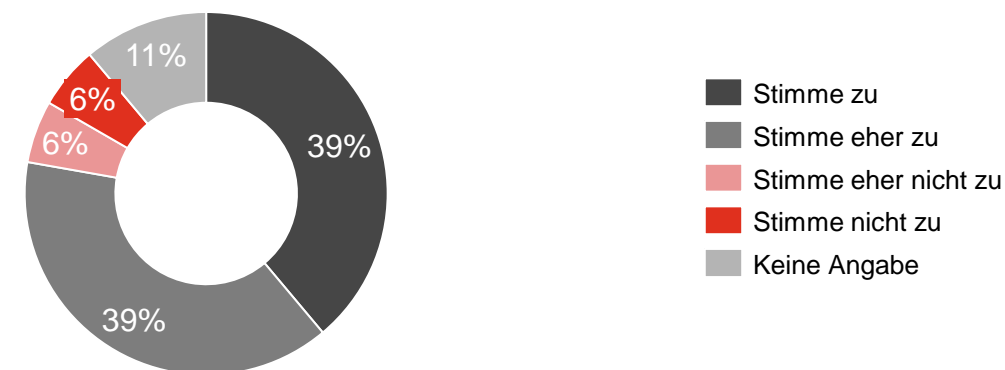
Welche Kontrollhandlungen werden von Ihrem zentralen Auslagerungsmanagement regelmäßig durchgeführt und wie überwachen Sie die Steuerungsqualität? (Mehrfachnennung möglich)



n = 18

- Das ZAM der befragten Institute nutzt verschiedene der Kontrollhandlungen, um die Steuerungsqualität zu überwachen. Z.B. regelmäßige Reportings aus den Fachbereichen (78%) und Einbindung weiterer Kontrollfunktionen in den Risikoanalyseprozess (jeweils 67%).
- Vereinzelt werden auch Prüfung der Dienstleister Due Diligence anhand von Auditreport, die Vertragsprüfung und Überprüfung der Datenqualität von den befragten Instituten als Kontrollhandlung genannt.¹

Findet auf Dienstleistungs- und auf Dienstleisterebene regelmäßig eine Kontrolle der Steuerungsqualität für wesentliche Auslagerungen durch das zentrale Auslagerungsmanagement statt?



n = 18

- Eine deutliche Mehrheit (78%) der Befragten stimmt der Aussage zur Kontrolle der Steuerungsqualität durch das ZAM entweder zu oder eher zu. Damit berücksichtigen mehr als zwei Drittel der Befragten die besondere Notwendigkeit zur Steuerungsfähigkeit wesentlicher Auslagerungen.
- Zwei Institute stimmen dieser Aussage eher nicht zu bzw. nicht zu und haben diesbezüglich u.U. Nachbesserungsbedarf.

Vielen Dank!

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

© 2023 PricewaterhouseCoopers Legal Aktiengesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC Legal" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Legal Aktiengesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft, die zum Netzwerk der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) gehört. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.