



(IT-)Sourcing Governance

Die – u.a. zuletzt durch die COVID19-Pandemie und Digitalisierungsinitiativen – rasant ansteigende Anzahl an IT-Auslagerungen und (IT-) Dienstleistungsbezügen fordert ein qualitativ umfassenderes Dienstleistungsmanagement, das auch in der Lage ist, technische Entwicklungen und Neuerungen angemessen zu berücksichtigen.

Hintergrund

(IT-)Sourcing Governance ist eines der Top-Themen der Finanzwirtschaft und steht seit Jahren im Fokus der deutschen, europäischen und internationalen Bankenaufsicht. Durch die zunehmende Digitalisierung der Finanzindustrie verändern sich die Anforderungen an die IT stetig. Insbesondere die auch durch die COVID19_Pandemie rasant steigende Anzahl an IT-Auslagerungen (u. a. auch Cloud Computing Lösungen) lässt erwarten, dass die Bedeutung in den nächsten Jahren auch in der Finanzwirtschaft noch weiter steigen wird.

Eine wirksame (IT-)Sourcing Governance ist damit auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit von Dienstleister und auslagerndem bzw. IT-Dienstleistungen beziehendem Unternehmen. Dabei verstehen wir unter (IT-)Sourcing Governance die Gesamtheit aller Maßnahmen, mit denen alle wesentlichen Aspekte einer Dienstleistungsbeziehung gesteuert und überwacht werden.

Die Aufsicht fordert ein qualitativ umfassendes Auslagerungs- und IT-Dienstleistungsmanagement, das auch in der Lage ist, technische Entwicklungen und Neuerungen angemessen zu berücksichtigen.

Inhärente Prozessrisiken, allgemeine Auslagerungsrisiken, systembezogene IT-Risiken und dienstleisterspezifische Risiken müssen vor und während jeder Auslagerung bzw. jedem IT-Dienstleistungsbezug analysiert, bewertet und durch geeignete Instrumente gesteuert werden.

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und die bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) definieren diese Anforderungen national, zusätzliche und weitaus detailliertere Vorgaben bringen die neuen EBA Guidelines on Outsourcing (EBA/GL/2019/02). Auch auf europäischer Ebene wurden mit der EBA GL on ICT and Security Risk Management) den nationalen BAIT vergleichbare Vorgaben erarbeitet (EBA/GL/2019/04).

Ihre Herausforderung

Die Risiken von Auslagerungen und IT-Dienstleistungsbezügen sind für die Bankenaufsicht von großer Bedeutung. Institute müssen die Kontrolle über ihre ausgelagerten Aktivitäten, Prozesse und IT-Dienstleistungen haben. Aktuelle (Sonder-) Prüfungen und Studien zeigen, dass das Fehlen einer aufsichtskonformen (IT-)Sourcing-Governance eine der maßgebenden Ursachen für Defizite in der Dienstleisterbeziehung ist.

Verschiedene Faktoren können Auslagerungen und die Beziehung zwischen Dienstleister und auslagerndem Unternehmen negativ beeinflussen, z. B. kulturelle Unterschiede, lange Entscheidungswege, Unterschiede in der Auslegung aufsichtsrechtlicher Anforderungen, z. B. bezüglich der IT-Sicherheit, eine fehlende Verknüpfung zwischen den Ergebnissen der Risikoanalyse und der Dienstleistersteuerung oder vertragliche Probleme. Dies gilt gleichermaßen für IT-Dienstleistungsbezüge.

Dabei ist die Integration in das Risikomanagement sowohl beim Unternehmen, das die Dienstleistungen bezieht als auch beim Dienstleister einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, die es zu beachten gilt.

So können wir Sie unterstützen

Eine angemessene und wirksame (IT-)Sourcing Governance gibt sowohl dem Unternehmen, das die Dienstleistung bezieht, als auch dem Dienstleister einen definierten und von beiden akzeptierten Rahmen vor, innerhalb dessen die Performance und Risiken des Dienstleisters laufend überwacht und Abweichungen von den Leistungs- und Qualitätsstandards frühzeitig identifiziert sowie geeignete und angemessene Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

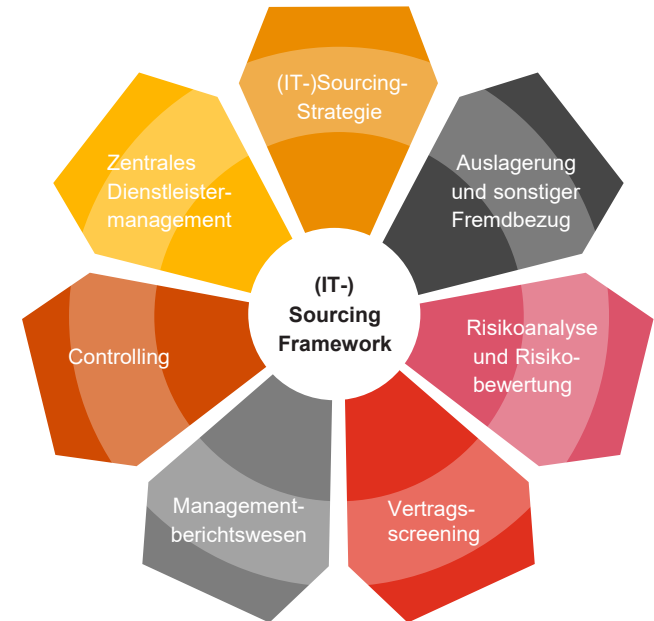
PwC hat auf Basis von Best-Practice-Lösungen und Erkenntnissen aus Sonderprüfungen durch die nationale und europäische Bankenaufsicht ein Framework entwickelt, in dem alle relevanten Aspekte sowohl für Auslagerungen als auch IT-Dienstleistungen adressiert werden.

Auf dieser Basis können wir folgende Leistungen anbieten:

- **Analyse:** Wir analysieren zusammen mit Ihnen, welche Elemente einer professionellen (IT-)Sourcing-Governance in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden sind und welche fehlen.
- **Beratung:** Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen eine Organisationsstruktur, die die (IT-)Sourcing-Governance angemessen abbildet.
- **Konzeption:** Wir erarbeiten mit Ihnen gemeinsam eine für Sie passgenaue (IT-)Sourcing-Governance, welche die für Ihr Unternehmen relevanten aufsichtlichen nationalen und europäischen Anforderungen abdeckt.
- **Toolimplementierung:** Wir unterstützen Sie dabei, ein aufsichtskonformes Verfahren zur Risikoanalyse einschließlich der nach europäischen Vorgaben erforderlichen Kritikalitätsbewertung („critical or important functions“) zu entwickeln und zu implementieren. Dazu zählt auch ein nach Risiko abgestuftes Verfahren zur Risikobewertung von IT-Dienstleistungen nach BAIT und zum Risikocontrolling.

(IT-)Sourcing Framework

Mit dem PwC Sourcing Framework sind wir in der Lage, im Rahmen eines Quick-Checks (GAP-Analyse) das gesamte Auslagerungs- bzw. Dienstleistungsmanagement in Bezug auf Aufsichtskonformität und Effizienz zu beurteilen. Unsere Unterstützungsleistungen haben wir in sechs Themen-sektionen unterteilt (siehe Abbildung).



(IT-)Sourcing Strategie

PwC berät Sie bei der Entwicklung und Umsetzung einer aufsichtskonformen (IT-)Sourcing-Strategie. Nach Festlegung der unternehmensindividuellen Kernkompetenzen unterstützen wir Sie bei der Bewertung aller relevanten (IT-)Sourcing-Optionen, abhängig vom Verlauf des Sourcing-Schnitts, der Aufteilung der Gewerke und dem Grad der Nutzung von Cloud Services. Eine abgestimmte Roadmap, die das weitere Vorgehen und die Planung beinhaltet, zählen dazu.

Auslagerungen und sonstiger Fremdbezug

Zur aufsichtskonformen Abgrenzung zwischen Auslagerungen nach MaRisk, IT-Dienstleistungen nach BAIT und sonstigen Fremdbezügen können wir Ihnen standardisierte, praktikable und nachvollziehbare Methoden zur Verfügung stellen, die wir gemeinsam mit Ihnen auf Ihre institutsindividuellen Bedürfnissen anpassen.

Risikoanalyse und Risikobewertung

Für die Risikoidentifikation und -analyse von Auslagerungen steht eine praxiserprobte und von der Aufsicht in mehreren Prüfungen ohne Mängel akzeptierte Standardrisiko-analysemethode inkl. -tool zur Verfügung. Es integriert die Ergebnisse aus Schutzbedarfsanalysen sowie die Dienstleisterbewertung und zählt so deutschlandweit zu den modernsten Verfahren. Für die Risikoidentifikation und -bewertung von IT-Dienstleistungen haben wir eine Methode entwickelt, die für gleichartige Formen von IT-Dienstleistungen nach BAIT die Möglichkeit eröffnet, auf bestehende Risikobewertungen zurückzugreifen.

Vertragsscreening

Unser Vertragsscreening-Tool ermöglicht es, bestehende Auslagerungsverträge institutsweit nach einheitlichen Maßstäben, effizient und rechtssicher zu beurteilen sowie die Ergebnisse zu dokumentieren. Die Auswertung der Ergebnisse kann pro Vertrag einzeln oder in einer Gesamtauswertung erfolgen.

Bei einer ausreichend großen Grundgesamtheit ermöglicht die Gesamtauswertung ggf. auch die Identifizierung von strukturellen Defiziten in der Vertragsgestaltung.

Managementberichtswesen

Um ein effizientes und gleichzeitig aufsichtskonformes Reporting zu erzielen, können wir Ihnen einen „Basis-Standard für ein Managementberichtswesen“ mit Informationen zu Dienstleistern einschließlich Weiterverlagerungen, Finanzen und Risiken etc. zur Verfügung stellen und unterstützen Sie bei den erforderlichen institutsindividuellen Anpassungen für ein integriertes Reporting.

Controlling

Ein ausführlicher Maßnahmenkatalog für das Auslagerungscontrolling unterstützt Sie bei der Umsetzung einer aufsichtskonformen (IT-)Sourcing Governance. Unsere Methode inkl. dem Maßnahmenkatalog basiert auf dem PwC-Risikoanalyse-Tool, ist aber auch davon unabhängig einsetzbar.

Ausgehend von den jeweiligen Auslagerungsrisiken und deren Bewertung, werden abgestufte konkrete Controllingmaßnahmen vorgeschlagen. Dies ermöglicht die aufsichtsrechtlich erforderliche unternehmensweit einheitliche, konsistente und nachvollziehbare Ableitung der Maßnahmen von den identifizierten Risiken.

Zentrales Dienstleistermanagement

Unsere Expertise zum Aufbau eines aufsichtskonformen zentralen Dienstleistermanagements befähigt Sie, dieses auch auf Gruppen- und Verbundebene zu etablieren und alle notwendigen Stakeholder mit einzubeziehen. Wir beraten und unterstützen Sie bei der Implementierung eines zentralen Dienstleistermanagements sowie bei einer geplanten unternehmensweiten Zentralisierung der Dienstleistersteuerung von der Entscheidungsfindung bis zur geplanten Umsetzung.

Unsere Expertise

PwC verfügt über ein weltweites Expertennetzwerk, darunter mehr als 150 in Deutschland auf Financial Services IT-Compliance spezialisierte Mitarbeiter. Unsere Experten haben langjährige Erfahrung im Bereich der (IT-)Sourcing Governance sowie zu relevanten Schwerpunktthemen. Mit unserer vielfach bewährten und herstellerunabhängigen Methodik sowie umfassenden Erfahrungen im Rahmen von Beratungsprojekten decken wir alle relevanten Themen im Bereich (IT-)Sourcing Governance vollständig ab. Dabei profitieren Sie gleichermaßen von unserem Spezial Know-How zu Shared-Service Center Lösungen sowie unserem regulatorischen Spezial Know-How, das die relevanten aufsichtlichen nationalen und europäischen Anforderungen für Institute entlang des Sourcing-Lifecycles berücksichtigt.

Zudem erfüllt unser risikoorientiertes Vorgehen durch die Berücksichtigung regulatorischer und gesetzlicher Vorgaben (u. a. MaRisk, BAIT, KWG, BDSG, EBA GLs) sowie gängiger Standards alle Compliance-Anforderungen in der Finanzindustrie. Dies kann durch eine weite Vernetzung in der Branche und der Regulatorik sowie Impulse aus anderen Projekten und Kunden erreicht werden. Zusätzlich profitieren Sie von unserem risikoorientierten und individuellen Ansatz, mit dem Sie ein wirksames und Compliancekonformes Ergebnis erreichen. Zusätzliche Sicherheit erhalten Sie durch Anwendung von Best-Practice-Konzepten als Ergebnis von Prüfungen der Aufsicht nach § 44 KWG.

Ihre Ansprechpartner

Region Nord



Jakob Böhmer
Manager
Tel.: +49 511 5357 5108
jakob.boehmer@pwc.com

Region Mitte



Christian Konradt
Manager
Tel.: +49 69 9585 2232
konradt.christian@pwc.com

Region West



Karsten Wilop
Partner
Tel.: +49 211 981-1931
karsten.wilop@pwc.com



Philipp Schulz
Senior Manager
Tel.: +49 211 981 2296
philipp.schulz@pwc.com

Region Süd



Christine Wicker
Manager
Tel.: +49 711 25034 5131
Christine.Wicker@pwc.com



Felix van Hoff
Manager
Tel.: +49 89 5790 6204
felix.van.hoffs@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Rund 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.