

Auslagerungsmanagement angemessen und wirksam gestalten

Im Anschreiben zur MaRisk-Novelle 2017 hebt die Aufsicht das Auslagerungsmanagement (AT 9) besonders hervor. Warum tut sie das? Was steht dahinter?

Im Anschreiben begründet die Aufsicht es folgendermaßen: „In der Aufsichtspraxis sind bei Auslagerungsverhältnissen vielfach nicht nur Unklarheiten, sondern auch Mängel ... sichtbar geworden ...“ Und weiter: „Die Institute sollen künftig das Management besonders mit Auslagerungen verbundener Risiken effektiver gestalten ...“ Die Aufsicht sieht also das Auslagerungsmanagement als Mittel, um die mit Auslagerungen verbundenen Risiken zu reduzieren.

Und wie stellt sie sich dieses Management vor? Dazu führt sie aus: „Zusätzlich halte ich zumindest bei größeren Instituten bzw. Instituten mit umfangreichen Auslagerungslösungen ein zentrales Auslagerungsmanagement für erforderlich, damit eine Stelle im Institut einen Gesamtüberblick über ausgelagerte Prozesse und Aktivitäten hat und so ein möglichst einheitlicher Umgang mit den besonderen Risiken aus Auslagerungen und deren Überwachung sichergestellt werden kann.“

Auslagerungsmanagement für kleinere Institute?

Nun sind Genossenschaftsbanken nach aufsichtsrechtlichem Verständnis nicht als groß einzustufen, aber (anzahlmäßig) umfangreiche Auslagerungslösungen sind durchaus vorhanden. Es macht also Sinn bzw. ist im Einzelfall sogar geboten, sein bisher bestehendes Auslagerungsmanagement auf den Prüfstand zu stellen und wenn nötig neu zu gestalten. Ziel muss sein,

1. ein System von Kontroll- und Überwachungsprozessen zu installieren und weiterzuentwickeln,
2. eine vollständige Dokumentation der Auslagerungen (inklusive Weiterverlagerungen) zu erstellen und zu pflegen,
3. die bankinternen Fachbereiche bezüglich der gesetzlichen und institutsinternen Anforderungen zu unterstützen,
4. die Risikoanalysen der zuständigen Bereiche zu koordinieren und zu überprüfen,

5. einen jährlichen Bericht über die wesentlichen Auslagerungen zu erstellen und den Risikostatus und Handlungserfordernisse abzuleiten.

Diese Aufgaben sind konstitutiv für das zentrale Auslagerungsmanagement.

Das zentrale Auslagerungsmanagement muss dabei nicht an einem Ort (oder) auf eine Person bzw. Gruppe konzentriert sein. Zentral ist eher im Sinne von einheitlicher Vorgehensweise, gleichen Verfahren und Instrumenten und qualifizierten Personen zu interpretieren. Es ist wichtig, dass die Auslagerungen nach einheitlichen Arbeitsprozessen, gleichen Bewertungsverfahren, gleichen Maßstäben und mit denselben Konsequenzen beurteilt werden. Räumlich und personell dezentrale Gestaltungsmodelle sind also durchaus, vor allem bei (aufsichtsrechtlich) kleineren Instituten, erlaubt.

Umsetzungsanforderungen

Wie kann nun ein methodisch und prozessual einheitliches und stimmiges Auslagerungsmanagement umgesetzt werden? Der Dreh- und Angelpunkt ist sicherlich die Risikoanalyse. Sie steht am Anfang jeder Auslagerungsüberlegung und determiniert die weiteren Handlungsschritte. Vor der Auslagerungsentscheidung (Risikoanalyse vor Auslagerung) liefert sie folgende Informationen:

- ▶ Liegt überhaupt eine Auslagerung vor oder nur ein sonstiger Fremdbezug?
- ▶ Um welche Art der Auslagerung handelt es sich, wesentlich oder nicht wesentlich?
- ▶ Wie werden die weiteren Anforderungen an eine wesentliche Auslagerung erfüllt (Vertragsmerkmale, Service-Levels, Exit-Optionen)?

Während der Auslagerung können mit einer Wiederholung bzw. Aktualisierung der Risikoanalyse folgende Fragen beantwortet werden:

- ▶ Hat der Auslagerungsdienstleister seine Qualität verändert? Wenn ja, wie und welche Handlungserfordernisse entstehen daraus?
- ▶ Wie dokumentiere ich die laufende Aktualisierung der einzelnen Risikoanalysen als Grundlage für die Berichtspflicht über die Gesamtrisikolage der Auslagerungen?

Die derzeit noch in vielen Banken eingesetzten einfachen Risikoanalysen werden den neuen Anforderungen aus der MaRisk-Novelle nicht mehr genügen. Vielfach sind es rein qualitative Fragen, die mit einem schlichten ja oder nein zu beantworten sind. Die MaRisk-Novelle fordert aber auch objektive, das heißt in der Regel quantitative und qualitative Analysen. Das Ergebnis und damit die Objektivität muss für einen Dritten nachvollziehbar sein.

Gefragt ist also eine Risikoanalyse, die quantitativ orientiert, transparent, reliabel und praktikabel in der Anwendung ist. Sie muss stabile, belastbare und wiederholbare Ergebnisse liefern.

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER

Martin Hierlemann
 Leiter Vertrieb,
 E-Mail: martin.hierlemann@
 geno-tec.de



In der Praxis wird darüber hinaus entscheidend sein, inwiefern das Verfahren mit der Vertragsverwaltung kompatibel ist und vor allem, dass es Lesehilfen für die diversen Risikoberichte, Berichte der Internen Revision sowie für die IDW PS 951er-Bescheinigungen etc. integriert.

Umsetzungshilfe

„Dienstleistersteuerung kompakt“ ist ein standardisierter Workflow auf Excel-Basis, der alle rechtlichen Vorgaben abschließend bearbeitet – auch die neuen aus der MaRisk-Novelle. Wir haben das Tool gemeinsam mit einer Primär-genossenschaft entwickelt. Es verbindet Vertragsprüfung, Risikoanalyse, abgeleitete Maßnahmen, Exit-Optionen, Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung. Jeder Prüfungsschritt wird mittels objektiver Bewertungsparameter klassifiziert.

Das Tool können Sie auch vorausgefüllt – für gängige Dienstleister im genossenschaftlichen Verbund samt vorformulierten Berichtstexten – nutzen. Vervollständigt wird das gemeinsame Angebot der AWADO Deutsche Audit GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft und der GenoTec GmbH durch die Möglichkeit, auch einzelne, bankspezifische Verträge bzw. Dienstleister einzupflegen bzw. eine institutsindividuelle Risikoanalyse durchführen zu lassen. Das Tool entspricht im Übrigen den Ausarbeitungen der Arbeitskreise zur Auslagerung beim BVR und DGRV und wurde von den Regionalverbänden abgenommen.

Mit „Dienstleistersteuerung kompakt“ können Sie die Aufgaben des Auslagerungsmanagements nach der neuen MaRisk-Novelle einfach, schnell und günstig realisieren. Schließlich sollen die betriebswirtschaftlichen und prozessualen Vorteile der Auslagerung nicht durch eine Komplexitäts- und Kostenexplosion beim Auslagerungsmanagement wieder aufgefressen werden. ■

DIENTSLEISTERSTEUERUNG KOMPAKT

einfach

- ▶ Klarer selbsterklärender Aufbau
- ▶ Risikoanalysen vor der Auslagerung mitdefinierten Schrittfolgen
- ▶ Risikoanalysen während der Auslagerung auf Basis der Erst- und Folgeanalysen

schnell

- ▶ Unterschiedliche Prozesse für unterschiedliche Auslagerungsarten
- ▶ Geringer Einarbeitungsaufwand
- ▶ Daten einmal eingegeben – für Folgejahre nutzbar

günstig

- ▶ Kleiner Preis für Excel-Tool
- ▶ Einführungs-Webinar im Preis enthalten
- ▶ Wichtige Dokumente (Leitfaden und Arbeitsanweisungen) inkludiert