

## Auslagerung

# Dienstleistersteuerung

Die Dienstleistersteuerung entwickelt sich zu einer wichtigen Schaltstelle im Unternehmen. Das Konsultationspapier zur MaRisk kodifiziert hier lediglich die §-44-Feststellungen der letzten Jahre. Auch eine Revisionsstudie aus 2013 bestätigt den Handlungsbedarf.

Neben den gesetzlichen Anforderungen (zur MaRisk-Novelle ausführlich s. S. 18) besteht auch betriebswirtschaftlich die Notwendigkeit, Dienstleistungen Dritter qualitativ und quantitativ einer regelmäßigen Kontrolle zu unterziehen. Dies zeigt sich beispielsweise anhand der Übersicht zu Auslagerungen und Verträgen (vgl. Abb. 3), die bei einem Institut mit einer Bilanzsumme von rd. 1,2 Milliarden Euro in einem Jahr anfallen.

Die zu erstellenden bzw. zu bearbeitenden Dokumente unterstreichen, dass es immer wichtiger wird, die Dienstleistersteuerung in den sogenannten Regel- oder Managementkreislauf aufzunehmen. Insofern ist es unser Ansatz, mittels einer einfachen systemischen Unterstützung die in sich verzahnten Schritte einer effizienten Dienstleistersteuerung zu erleichtern. GenoTec-internen Erfahrungen zu-

folge beträgt die Bearbeitungszeit zur Bestimmung von nicht wesentlichen Auslagerungen ohne digitale Vertragsprüfung sieben Minuten, bei wesentlichen Auslagerungen 25 bis 30 Minuten.

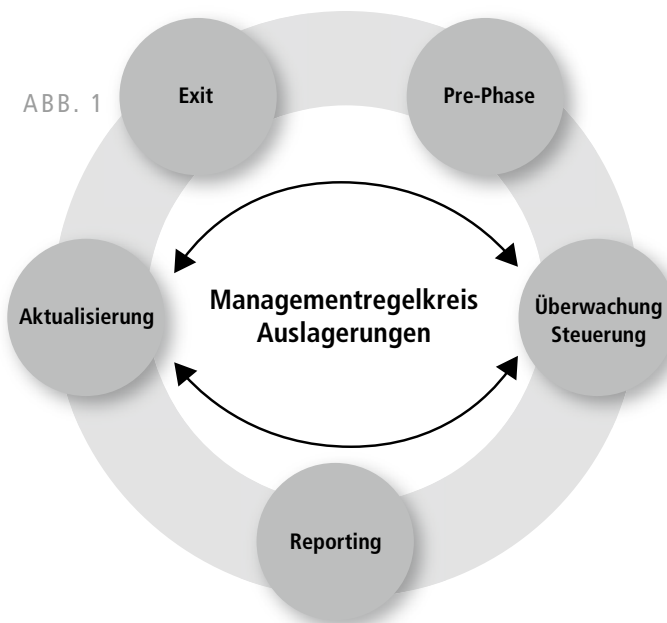
## Phasenmodell (Abb. 1)

Der „Pre-Phase“ kommt besondere Bedeutung zu, da in diesem Stadium des Regelkreises entschieden wird, ob die Tätigkeit überhaupt auslagerbar ist und wenn ja, ob es sich um eine Auslagerung im Sinne der MaRisk AT 9 handelt.

Darüber hinaus umfasst die Pre-Phase diverse Entscheidungsprozesse (betriebswirtschaftlich, rechtlich, prozessual), die Feststellung des Wesentlichkeitsgrades und die Vertragsabschlussphase. Gerade in diesem Stadium ist es wichtig, die notwendigen Prozessbeteiligten zu involvieren und eine ausreichende, aber nicht überfrachtende Information als Beurteilungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grunde wird empfohlen, bereits in der Entscheidungsphase einen „Quick Check“ vorzuschalten, um anhand des Ergebnisses das weitere Vorgehen zu bestimmen. Ergibt sich aus dem „Quick Check“, dass es sich um eine Auslagerung handelt, ist im nächsten Schritt die Wesentlichkeit der Auslagerung (unwesentlich oder wesentlich) auf Basis einer detaillierten Risikoanalyse zu ermitteln. Ist dies nicht der Fall, kann zur Vertragsprüfung zurückgekehrt und der Prozess der Dienstleistersteuerung beendet werden.

Auf Basis eines zentral gesteuerten Prozesses werden nachfolgende Beteiligte (vgl. Abb. 2) involviert und die beispielhaft genannten Informationen bzw. Dokumentationen bei diesen angefordert. Auf dieser Grundlage wird eine Beurteilung der Qualität und der wirtschaftlichen Konsistenz der Auslagerung durchgeführt.

Empfehlenswerte (nicht abschließende) Informationen zur Beurteilung des Dienstleisters sind: Berichte nach >



IDWPS 951, Jahresberichte der Internen Revision, Ad-hoc-Berichte über besondere Vorkommnisse, dienstleistungsbezogene Revisionsberichte, Notfallplanung und Testergebnisse, Geschäftsberichte und ggfs. unabhängige Bonitätsauskünfte, ggfs. Datenschutz- bzw IT-Sicherheitsberichte etc.

Nach dokumentierter Auswertung der erhaltenen Informationen, Experteneinschätzung sowie der Beurteilung weiterer Faktoren (z. B. MaRisk AT 7, Neue-Produkt-Prozess (NPP)), operative sowie Solvabilitätsrisiken) ergibt sich mittels eines hinterlegten Scorings das Ergebnis der Risikoanalyse.

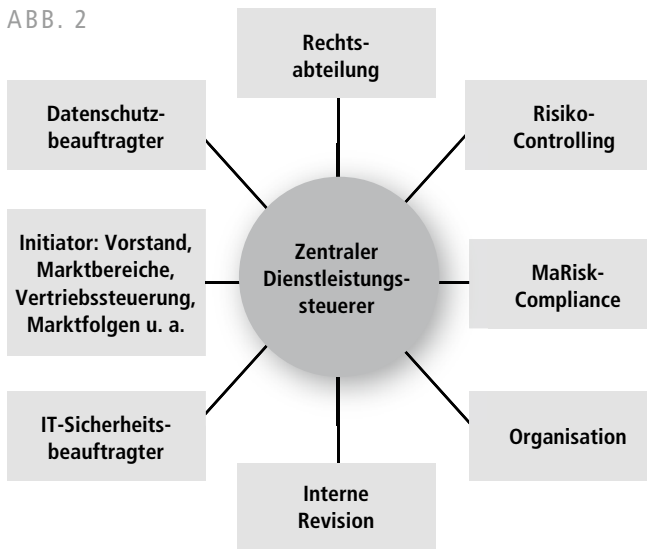
Die Risikoanalyse ist in der Regel wesentlicher Bestandteil des Vorstandsbeschlusses zur Auslagerung und muss vor der Vertragsunterzeichnung durchgeführt werden.

Auslagerungsverträge sind gemäß § 25 b KWG schriftlich zu vereinbaren. Die Regelungen nach MaRisk AT 9 Tz. 6 sowie die Vorgaben aus § 11 BDSG sind zu beachten.

Es empfiehlt sich, die Verträge in einer zentralen Vertragsdatenbank zu erfassen und gemäß den gesetzlichen Regelungen zu archivieren. Die Verträge sind in der Datenbank mit der entsprechenden Kategorie zu belegen (wesentlich, unwesentlich). Ferner ist § 11 BDSG zu vermerken.

**Überwachung und Steuerung nach MaRisk AT 9.7:** Kreditinstitute müssen nach den MaRisk AT 9 Tz. 7 Risiken, die mit wesentlichen Auslagerungen verbunden sind, angemessen steuern und überwachen. Daraus resultiert

ABB. 2



## AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER



**Linda Liesum**  
Leiterin Unternehmenssteuerung,  
E-Mail: linda.liesum@geno-tec.de



**Michael Wendel**  
Direktor, Volksbank Weinheim eG,  
E-Mail: michael.wendel@volksbank-weinheim.de

eine regelmäßige Beurteilung der Leistung des Auslagerungsunternehmens.

Diese Phase ist ferner dadurch gekennzeichnet, dass eine Fülle von Informationen unterschiedlichen Empfängern (Revision, zentraler, dezentraler Dienstleistungssteuerer (DLS)) zur Verfügung gestellt wird. Diese bilden die Grundlage zur systematischen Überwachung und Steuerung des Dienstleisters (s. Abb. 4).

Anhand intern vereinbarter Bewertungskriterien wird regelmäßig die Qualität der vereinbarten Dienstleistung festgestellt. Auch hierfür empfiehlt es sich, ein Ergebnis mittels eines Scorings zu errechnen. Das Ergebnis dieser Leistungsmessung fließt wiederum in die regelmäßig zu aktualisierende Risikoanalyse ein.

Bei eventuellen negativen Ergebnissen ist mit dem Insourcer unverzüglich Kontakt aufzunehmen. Entsprechende Maßnahmen sind einzuleiten bzw. zu vereinbaren. Die Geschäftsleitung des auslagernden Institutes, die Interne Revision und ggf. andere Beteiligte sind zu informieren.

Eine Überprüfung der bestehenden Risikoanalyse sowie der Bonität und Finanzstruktur anhand einer aktuellen Auskunft sollte erfolgen.

**Controlling- und Reporting-Phase:** Voraussetzung für die Einschätzung der Auslagerungsrisiken im Risikomanagement des Institutes ist eine systematische Erfassung und Bewertung der ermittelten Gesamtrisiken während der vorausgegangenen Phasen.

ABB. 3 AUSLAGERUNGEN IN ZAHLEN BEI EINER BANK MIT EINER BILANZSUMME VON 1,2 MRD. EURO

480

**Verträge,**  
davon 22 Auslagerungen  
davon 14 wesentliche Auslagerungen

180

**Vertragspartner**

156

**Vertragsprüfungen** pro Jahr

2

**Vorstandsberichte** pro Jahr

1

**Bericht an den Aufsichtsrat**  
pro Jahr

25

**Risikoanalysen** pro Jahr

Jeder Insourcer bringt ein Risiko mit sich. Dieses bemisst sich nach der Wichtigkeit seiner Leistungserbringung für das auslagernde Institut. Ferner ergeben sich aus der regelmäßigen Überwachung des Insourcers weitere Risiken, die ursächlich beispielsweise mit der Leistungserbringung, dessen Finanz- und Bonitätsstruktur oder dem IKS zusammenhängen.

Zur Gesamtbewertung der sich aus den Auslagerungen ergebenden Risiken bestehen folgende Möglichkeiten:

1. Die ermittelten Risiken je Insourcer werden in einer „Übersicht der Auslagerungen“ dargestellt. Die Bewer-

tung erfolgt schriftlich als Expertenbewertung bezogen auf den jeweiligen Insourcer (eindimensionale Betrachtung).

2. Die ermittelten Risiken fließen in eine Übersicht zur Gesamtbewertung aller Auslagerungen ein. Jedem Insourcer wird mittels Expertenbewertung das ihm inwohnende Risiko beigemessen. Dies kann sich zwischen gering, mittel und hoch bewegen. Aus der Kombination dieser Werte wird dann der Gesamtrisiko-Score aller Auslagerungen ermittelt (mehrdimensionale Betrachtung). >

**PARTNERSCHAFTLICHES AUSLAGERUNGSCONTROLLING  
ZWISCHEN VOLKSBANK WEINHEIM UND GENOTEC**

Im Rahmen eines Projektes zur Entwicklung eines prozessgestützten IT-Auslagerungssystems arbeiten die beiden Autoren seit 2015 eng zusammen. Projektziel war neben der Entwicklung eines prozessgestützten Systems auch die Zusammenstellung und Aufbereitung von Unterlagen und Auswertungen, um effizient die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der wesentlichen Dienstleistungsbewertungskriterien sicherzustellen. Dieses Tool **„Dienstleistersteuerung kompakt“** steht nun zur Verfügung (s. nachfolgende Seite).

Michael Wendel ist seit 1. Januar 1998 bei der Volksbank Weinheim eG tätig. Seit 1. Oktober 2014 verantwortet er als Bereichsleiter den Bereich Allgemeine Verwaltung/Gebäudemanagement und ist damit der zentrale Auslagerungsbeauftragte für das Institut.

**Aktualisierungs- bzw. Exitphase:** Sofern die Ergebnisse positiv sind, fließen sie erneut in den Regelkreislauf ein (ohne die Schritte Vertragsanbahnung und Quick Check) und werden routinemäßig abgearbeitet. Sollten die Ergebnisse aus einer der vorgenannten Phasen negativ sein, so sind die bereits in der Pre-Phase (NPP, MaRisk AT 8.1) entwickelten Exit-Strategien (bzw. Handlungsoptionen im Verbandsumfeld) nach MaRisk 9.5 zu beachten.

**Fazit**

Weil Auslagerungen von Kreditinstituten aufsichtsrechtlich relevant sind, entwickelt sich die Dienstleistersteuerung zu einer wichtigen Schaltstelle im Unternehmen. Eine Studie aus dem Jahr 2013 unterlegt dies: Die drei häufigsten Revisionsfeststellungen zu dem Prüfungsfeld Dienstleistersteuerung waren:

- ▶ fehlerhafte oder fehlende Risikoanalysen,
- ▶ mangelhafte Auslagerungsverträge sowie
- ▶ Fehler in der Steuerung und Überwachung des Dienstleisters.

Insgesamt wirkt dies risikoe erhöhend. Dadurch wird der betriebswirtschaftliche Vorteil der Auslagerung negativ beeinflusst.

Unseres Erachtens ist es umso wichtiger, ein strukturiertes und integriertes Auslagerungscontrolling zu etablieren, das vorzugsweise systemgestützt gesteuert wird. Damit können schlussendlich die Vorteile der Auslagerung gesichert werden und die Bank kann sich wieder auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. ■

ABB. 4 BEISPIEL FÜR DIE RISIKOBEWERTUNG

Dienstleister	Kurzbeschreibung	Zuständige OE	Zeitraum	Ergebnis der Risikobewertung		Risikobewertung gesamt	Status
Mustermann eG	Programmierung von Softwareanwendung zur Bestimmung von Legitimationsfaktoren	IT-Abteilung Herr Mustermann	I. Quartal	Vertragsprüfung	37	367	
				Risikoanalyse	26		
				MaRisk AT 8.2	8		
				MaRisk AT 9.5 Exit	45		
				MaRisk AT 9.7 Messung	250		

Einstufung der Kennziffer	Risiko
0 = Risikokennziffer ≤ 607	niedrig/gering
608 < Risikokennziffer ≤ 937	mittel
938 < Risikokennziffer ≤ 1.266	hoch