

► Auslagerung

Was bedeutet Qualität bei Auslagerungen?

Neben monetären Motivationen für eine Auslagerung sind zwei Entscheidungsfaktoren maßgeblich: Kernkompetenzen und Qualität. Der Faktor „Kernkompetenz“ unterliegt der gesetzlichen bzw. aufsichtsrechtlichen Normierung und kann daher nicht als Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden. Damit bleibt nur die „Qualität“ als entscheidender nichtmonetärer Faktor für die Auslagerungsprüfung und -entscheidung übrig. Aber was heißt nun Qualität?

Wie lässt sich Qualität bestimmen oder operationalisieren?

Umgangssprachlich ist die Qualität das Gegenstück zur Quantität. Während Letztere gut messbar ist, bleibt Erstere verschwommen. Meist wird Qualität im Alltag als Gütesiegel gebraucht. Etwas ist von „guter“ oder „schlechter“ Qualität. Letztlich eine subjektive, individuelle Nutzer- oder Kundenbewertung, die sich nur schwer erfassen oder vergleichen lässt. Das hat zu den Einschätzungen geführt: „Qualität liegt immer im Auge des Betrachters“ oder „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht die Ware“.

Qualitätsmessung ist wie der Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln

Auch ökonomisch wird seit langer Zeit versucht, den Mythos der Qualität zu entschlüsseln. Bereits Henry Ford führte um 1900 eine „Qualitätskontrolle“ ein, um fehlerhafte Produkte auszusortieren. Auch die PIMS-Studien (1960er Jahre) und die Vergleichsstudien Japan–USA (1980er Jahre) stellten fest, dass die Qualität ein entscheidender Hebel ist, sich am Markt zu behaupten und erfolgreich zu sein. Das hat national wie international zu einer Konzept- und Wettbewerbs- bzw. Auszeichnungswelle geführt, die bis heute anhält. Six Sigma, EFQM-Modell, TQM-Modell bzw. der Ludwig-Erhard-Preis in Deutschland oder der Malcolm Baldrige National Quality Award in den USA sind nur die prominentesten Beispiele. Letztlich ähneln sich viele dieser Ansätze und Preise, aber sie haben bis heute

kein gemeinsames und allgemein akzeptiertes Verständnis von Qualität hervorgebracht.

Wie erreichen wir trotzdem eine pragmatische und praktikable Definition der Dienstleistungsqualität von Auslagerungen im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen?

Eine Definition von Bruhn zur Dienstleistungsqualität im Allgemeinen kommt den genannten Anforderungen nahe. Sie besagt: „Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“ Und wenn es sich um aufsichtsrechtliche Dienstleistungen handelt, ist neben den Kundenerwartungen auch die Erfüllung gesetzlicher Pflichten ein unverzichtbarer Qualitätsmaßstab.

Für die Dienstleistungsqualität im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen sind also zwei Komponenten entscheidend:

- die Erfüllung der Kundenerwartungen und
- die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten.

Und getreu dem Grundsatz „You can only manage what you can measure“ muss nun versucht werden, die Kundenerwartungen und gesetzlichen Pflichten operabel und messbar zu machen.

Dienstleistungsqualität für Auslagerungen im Beauftragtenwesen ist konkret messbar, erfahrbar und prüfbar

Dies erfolgt am besten über die Festlegung von sogenannten Service-Levels oder Güte-Vereinbarungen.

Beispielsweise werden für die Auslagerungsdienstleistungen der DZ CompliancePartner GmbH für drei Segmente solche Gütekriterien vorgegeben:

1. Erstellung und Lieferung von Berichten und Dokumenten
2. Durchführung von Vor-Ort-Kontrollen
3. Durchführung von Web Based Trainings/Schulungen

Die erste Gruppe ist die umfangreichste und größte Gruppe. In ihr werden insgesamt bis zu 13 unterschiedliche Berichte und Dokumente aufgezählt. Für jedes Dokument wird festgelegt, wie oft es im Jahresverlauf erstellt wird und bis wann es dem Kunden geliefert wird.

Die 13 Berichte und Dokumente beleuchten dabei jeweils die Auslagerungsdienstleistung aus drei unterschiedlichen Perspektiven:

- ▶ aus der prozessualen Sicht des externen Beauftragten (Risikoanalysen, Quartalsberichte, Tätigkeits- und Jahresberichte, Ad-hoc-Berichte),
- ▶ aus der Sicht des gesamten Unternehmens (Prüfungsberichte der internen Revision, IT-Revision, Quartals- und Risikoberichte, Notfallvorsorgekonzept),
- ▶ aus der Sicht von externen Prüfern (Bescheinigung nach IDW PS 951 und/oder PS 331 und/oder PS 880).

Die zweite Gruppe legt fest, wann mit Routinekontrollen zu rechnen ist und wann mit „Gefahr-in-Verzug-Kontrollen“.

Und die dritte Gruppe dokumentiert die zeitliche Verfügbarkeit von Web Based Trainings/Schulungen für jeden Bankarbeitstag.

Damit wird die Dienstleistungsqualität für Auslagerungen konkret messbar, erfahrbar und prüfbar. Und damit auch eine wesentliche Anforderung aus den MaRisk für das zentrale Auslagerungsmanagement erfüllt. In AT 9 Satz 13 wird gefordert, dass eine „institutsinterne Bewertung der Dienstleistungsqualität der Auslagerungsunternehmen“ zu erfolgen hat und „eine Aussage darüber zu treffen ist, ob die erbrachten Dienstleistungen der Auslagerungsunternehmen den vertraglichen Vereinbarungen entsprechen“.

Diese Aussage zu treffen, dürfte mit der Vielzahl der vorgestellten Kriterien problemlos möglich sein.

Vergleich Eigenfertigung – Auslagerung

Um nun die Qualität der Eigenfertigung mit jener der Auslagerung vergleichen zu können, sollten ähnliche Bewertungsmaßstäbe auch an die hauseigene Erbringung von aufsichtsrechtlichen Beauftragtenfunktionen angelegt werden.

Ein umfassender Vergleich von eigener und gekaufter Beauftragtenleistung berücksichtigt sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren.

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER

Martin Hierlemann

Leiter Vertrieb,
E-Mail: martin.hierlemann@
dz-cp.de



Beispielsweise wäre am konkreten Beispiel der WpHG-Compliance-Funktion zu prüfen, was die eigene Erstellung im Vergleich zur gekauften Leistung kostet.

Ergänzt werden muss dieser Preis-Check aber durch den Qualitäts-Check. Welche Qualität erhalte ich bei der Selbsterstellung der WpHG-Compliance-Funktion und welche bei der zugekauften Leistung?

Erst wenn beide Komponenten, Preis und Qualität, berücksichtigt werden, kann eine fundierte und nachvollziehbare Entscheidung zur Gestaltung von aufsichtsrechtlichen Beauftragtenfunktionen in der Bank getroffen werden.

Messbare Qualitätskriterien sind also das unverzichtbare zweite Standbein für den Vergleich Eigenfertigung versus Auslagerung. Denn bekanntlich steht man auf zwei Beinen länger, sicherer und komfortabler als auf einem Bein. ■