

► **MaRisk-Compliance**

Kann Auslagerungsmanagement noch einfach sein?

Die Anzahl der Vorgaben, die bereits heute in Zusammenhang mit dem Auslagerungsmanagement von jedem Institut zu beachten sind, ist hoch. Zur Beurteilung, ob und wie Auslagerungsmanagement einfach sein kann, müssen zunächst die aktuell gültigen Vorgaben betrachtet werden.

Maßgeblich sind die in § 25b KWG vorgeschriebenen Grundsätze sowie die Einhaltung der AT 9 MaRisk. Demnach sind die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken angemessen zu steuern und ist die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß zu überwachen. Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Leistung des Auslagerungsunternehmens anhand vorzuhaltender Kriterien. Für die Steuerung und Überwachung hat das Institut klare Verantwortlichkeiten festzulegen.

Darüber hinaus hat ein Institut gemäß § 25a Abs. 1 KWG die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation sicherzustellen. Dies beinhaltet unter anderem ein angemessenes und wirksames Risikomanagement. Die zeitnahe Risikoanalyse zu den wesentlichen Auslagerungen mit entsprechender Dokumentation ist hierbei in jedem Fall notwendig. Zusätzlich wird erwartet, dass auch die mit den sogenannten „sonstigen Fremdbezügen“ in Verbindung stehenden Risiken gemäß § 25a Abs. 1 KWG ins Risikomanagement des Instituts mit einbezogen werden. Gleiches gilt auch für Auslagerungen, die im Rahmen einer Risikoanalyse als unwesentlich eingestuft werden.

Grundlagen des Auslagerungsmanagements

Die MaRisk setzen – in Abhängigkeit von der Art, dem Umfang und der Komplexität der Auslagerungsaktivitäten – die Einrichtung eines zentralen Auslagerungsmanagements voraus. Auch mit Blick auf die Informationstechnik erwartet die Aufsicht ein zentrales Auslagerungsmanagement. Weiterhin verlangen interne und externe Prüfer bei Prüfungshandlungen in der

Regel eine Übersicht der ausgelagerten Geschäftsprozesse, weshalb die jeweiligen Ergebnisse in einer Gesamtliste zusammenzufassen sowie Änderungen eindeutig und nachvollziehbar zu dokumentieren sind. Neben einer stetig steigenden Anzahl an Auslagerungen werden auch die Informationen bzw. Unterlagen, die die Auslagerungsunternehmen bereitstellen, immer mehr und umfangreicher. Desto mehr ist es geboten, das Auslagerungsmanagement mit den folgenden wesentlichen Fragen auf den Prüfstand zu stellen:

- Sind die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse (inklusive Weiterverlagerungen) in einem Register vollständig erfasst und dokumentiert?
- Wurden klare Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Sind die wesentlichen Vertragsbestandteile zu Prüfungs-/ Informations- und Durchgriffsrechten enthalten?
- Gibt es nachvollziehbare und transparente Risikoanalysen?
- Werden die mit den wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken angemessen gesteuert?
- Sind nachvollziehbare Kontroll- und Überwachungsprozesse installiert, um die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß überwachen zu können?
- Ist eine jährliche Berichterstattung vorgesehen?

Prozess Risikoanalyse

Vor Beginn einer Vertragsbeziehung mit einem Dienstleister ist darauf zu achten, dass eine Risikoanalyse erstellt wird. So muss sich das auslagernde Institut über die Risiken informieren können, um hieraus abgeleitet den Prozess der Risikoanalyse anzunehmen.

AUTORIN UND ANSPRECHPARTNERIN



Silke Lenhart

Beauftragte MaRisk-Compliance,
E-Mail: silke.lenhart@dz-cp.de

stoßen. Dies kann aber nur erfolgen, wenn dem Institut entsprechende Informationen vorliegen, um Auslagerungsrisiken, Prozessrisiken und dienstleistungsspezifische Risiken bewerten zu können. Aus diesem Grund sind vom Dienstleister entsprechende Unterlagen einzufordern, zu sichten und innerhalb der Risikoanalyse zu bewerten. Hierzu gehört beispielsweise der externe Prüfungsbericht (z. B. IDW PS 951 n.F.).

In die Erstellung der Risikoanalyse sind bei den Instituten neben dem Auslagerungskoordinator weitere Stellen zwingend einzubinden. In der Risikoanalyse selbst wird die Fachabteilung bzw. der fachlich Verantwortliche die Auslagerungsrisiken aufgrund der Nähe zum Thema am besten bewerten können. Gleichfalls können die risikomindernden Maßnahmen durch eine Fachabteilung gezielt definiert werden. Unabhängig davon sind die maßgeblichen Organisationseinheiten (z. B. Risikocontrolling, Compliance-Funktionen) einzubeziehen und auch die Interne Revision ist im Rahmen ihrer Aufgaben zu beteiligen. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, den Überblick zu behalten, sodass keine Organisationseinheiten vergessen werden.

Risikosteuerung/Überwachungsprozess

Die Risikoanalysen sind regelmäßig und anlassbezogen zu überprüfen. Für wesentliche Auslagerungen ist regelmäßig von einem jährlichen Turnus auszugehen. Damit besteht eine Differenzierung zu unwesentlichen Auslagerungen mit einem dreijährigen Turnus. Darüber hinaus empfiehlt sich der Blick auf die sonstigen Fremdbezüge, die zwar keine Auslagerungen darstellen, aber aufgrund von Leistungserweiterungen sich zu solchen entwickeln können.

Von der anlassbezogenen Risikoanalyse spricht man, wenn kein regulärer Turnus vorliegt, sondern ein Grund für eine ad hoc einberufene Analyse, beispielsweise ein Fall von eklatanter Schlechtleistung, vorliegt.

Die Steuerung der Risiken wird insbesondere durch die vertraglichen Regelungen unterstützt. So sehen beispielsweise die Musterklauseln des BVR Leistungs- und Qualitätsstandards vor. Die konkreten Steuerungs- und Überwachungsmechanismen hängen wiederum von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Auslagerungsmaßnahme ab. Aus den sich aus der Risikoanalyse ergebenden Risiken wird abgeleitet, welche Berichte zur Steuerung und Überwachung der Risiken erforderlich sind.

Die Überwachung erstreckt sich insbesondere auf die Ergebniskontrolle und die dafür eingerichteten Prozesse und Strukturen. Beispielhafte Überwachungsmaßnahmen sind die Auswertung regelmäßig eingereicherter Berichte des Dienstleisters oder Soll-Ist-Vergleiche auf Basis von Leistungsbeschreibungen. Die Dokumentation der Auswertung von Informationen und Berichten im Rahmen der Risikoüberwachung von Dienstleistungsunternehmen ist dabei wesentlich.

Durch die stetig steigende Anzahl an Auslagerungen werden auch die Informationen beziehungsweise Unterlagen, die die Auslagerungsunternehmen bereitstellen, immer mehr und umfangreicher. Dadurch und durch die gestiegenen Anforderungen wird ein transparentes und organisiertes Auslagerungsmanagement und -controlling erschwert.

Unsere Erfahrung als Mehrmandantendienstleister zeigt, dass häufig bei der Durchsicht von Berichten (und auch bei vielen anderen Themen, wie z. B. der Überprüfung der Risikoanalyse) nicht bzw. nicht ausreichend dokumentiert wird (etwa in Form von Kurzdarstellung, Zusammenfassung des Ergebnisses oder zu ergreifender Maßnahmen, sofern erforderlich). >

Die Dokumentation ist sehr aufwendig. Zuerst müsste eine Infrastruktur in jedem Institut geschaffen werden, was sich als sehr zeitaufwendig und kostenintensiv gestaltet. Die Übersicht zu wahren und die Überprüfungen sowie Auswertungen gegenüber Aufsicht und Prüfern nachweisen zu können, stellt eine große Herausforderung dar, die mit steigender Anzahl an Auslagerungen zunehmend unmöglich erscheint.

Zusammenfassend ist das Auslagerungsmanagement für eine einzige Auslagerung trotz der vielen zu erfüllenden Vorgaben nach wie vor einfach. Die Komplexität steigt jedoch mit zunehmender Anzahl an Auslagerungen und beteiligten Organisationseinheiten massiv an.

Geeignete Infrastruktur

Ohne eine geeignete Infrastruktur und implementierte Prozesse besteht das nicht zu unterschätzende Risiko, dass Organisationseinheiten nicht einbezogen, Tätigkeiten nicht durchgeführt und Unterlagen bzw. Dokumentationen nicht nachgewiesen werden können. Gleichzeitig steigt das Risiko, dass auf Schlechtleistung eines Dienstleisters nicht (rechtzeitig) reagiert werden kann. Dieser Umstand manifestiert sich in der wachsenden Anzahl an Feststellungen zum Auslagerungsmanagement in den Berichten von Aufsicht, Prüfern und Compliance.

Spätestens mit dem Inkrafttreten der neuen EBA-Leitlinien am 30. September 2019 steht im Auslagerungsmanagement die Bewertung und Steuerung der Risiken der jeweiligen Dienstleistung wieder einmal im Vordergrund. Ausgelöst durch die EBA-Leitlinien zum Umgang mit Auslagerungen ist bei den zukünftig anstehenden Anpassungen der MaRisk und des KWG mit gesteigerten Überwachungstätigkeiten zu rechnen. Um allem auch in Zukunft gerecht zu werden, muss ein Tool so konzipiert sein, dass es auch zukünftige regulatorische Anforderungen integrieren kann. Es sollte Vertragsprüfung, Risikoanalyse, abgeleitete Maßnahmen, Exit-Optionen und Leistungsmessung miteinander verbinden und den Vorgaben des BVR und des DGRV entsprechen.

Fazit

Ja, Auslagerungsmanagement kann auch einfach sein. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass entweder nur sehr wenige Auslagerungen bestehen oder das Auslagerungsmanagement durch geeignete Hilfsmittel unterstützt wird. Da in der Regel jedoch nicht wenige Auslagerungen vorliegen, wird in Zukunft der Einsatz einer toolbasierten Lösung für das Auslagerungsmanagement zur Reduzierung der Risiken unumgänglich sein.

Gerne beraten wir Sie bei der Implementierung eines angemessenen Auslagerungsmanagements. ■