

Wie die neuen Vorzeichen beim Outsourcing wirken

Bei Auslagerungsaktivitäten schauen Regulierer und Aufsicht seit einiger Zeit genauer hin. Auch die zunehmende Digitalisierung hat Folgen für das Sourcing. Zusätzlich unterzieht die Corona-Pandemie die Konzepte nun einem Praxistest.

Joachim Dorschel, Goran Popcanovski

Anfang 2019 verabschiedete die European Banking Authority die Leitlinien zu Auslagerungen, kurz EBA-Guidelines. Die deutsche Finanzwirtschaft ist seither dabei, die Vorgaben des europäischen Regulierers zu verstehen und umzusetzen. Die Implementierungsprojekte der Institute stehen dabei unter besonderer Beobachtung der Geschäftsleitung, da die Aufsicht das Thema Sourcing bereits seit einigen Jahren in den Fokus genommen hat. 2020 unterzieht nun die Corona-Pandemie die bislang entwickelten Konzepte einem unvorhergesehenen Praxistest. Vieles, was in Notfallhandbüchern und Policies zum Business Continuity Management (BCM) eher als theoretisches Szenario geregelt war, etwa die vollständige Verlagerung aller operativen Tätigkeiten ins Homeoffice, haben Finanzinstitute sowie Dienstleister binnen weniger Tage in die Realität umgesetzt.

Die EBA-Guidelines reihen sich in eine umfangreiche Liste regulatorischer Vorgaben zur Auslagerung von Banken ein. Insbesondere in den vergangenen drei Jahren hat die Zahl der Regelwerke in Bezug auf das externe Sourcing stark

zugenommen (siehe Grafik Seite 39). Die für das Outsourcing relevanten Bestimmungen adressieren das operationelle Risikomanagement, den Datenschutz und die IT-Sicherheit ebenso wie spezifische Segmente, etwa wenn Wertpapierfirmen kritische oder wesentliche betriebliche Aufgaben auslagern.

Die Regulierung verfolgt über die einzelnen Regelwerke hinweg zwei grundsätzliche Stoßrichtungen:

1. **Vorgaben für Organisation und Prozesse**, etwa für zentrale Kontrollfunktionen wie das Zentrale Auslagerungsmanagement (ZAM), die Verankerung des Auslagerungsmanagements im internen Kontrollsystem (IKS) der Organisation, zur Überwachung und Steuerung von Providern sowie zu den Dokumentations-, Melde- und Auskunftspflichten gegenüber den Aufsichtsbehörden.
2. **Vorgaben für Provider-Verträge**, also Regeln, welche Themenbereiche und Situationen zwischen Institut und Provider sowie zwischen Providern und etwaigen Subdienstleistern vertraglich fixiert werden müssen.

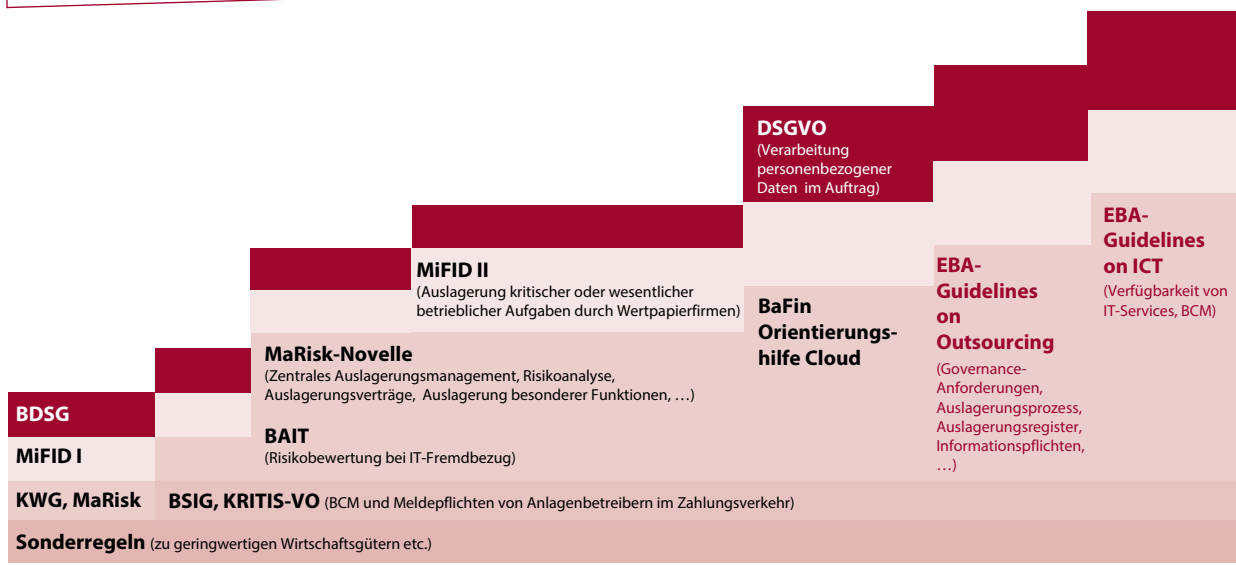
Der Begriff „Auslagerung“ umfasst nach der Definition der EBA-Guidelines zwar nur Prozesse, Leistungen und Tätigkeiten, die „das Institut ... ansonsten selbst übernehme“. Faktisch haben die regulatorischen Bestimmungen aber Auswirkungen auf nahezu alle Sourcing-Vorgänge eines Geldhauses:

- Jeder Fremdbezug von Leistungen muss daraufhin geprüft werden, ob es sich um eine Auslagerung im regulatorischen Sinne handelt.
- Gemäß den Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) muss zusätzlich jeder Fremdbezug von IT-Leistungen wie eine Auslagerung behandelt werden.

Kompakt

- Outsourcing von Finanzdienstleistern wurde in den vergangenen Jahren verstärkt reguliert.
- Um effizient auszulagern, müssen Institute an drei Stellschrauben drehen: an den Prozessen, den involvierten Einheiten und der Vertragsgestaltung.
- Bei ausgelagerten Aktivitäten gab es trotz des Lockdowns keine größeren Störungen.

Ansteigende Regulierungsintensität im Outsourcing



Abkürzungen: BaFin = Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BAIT = Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT, BCM = Business Continuity Management, BDSG = Bundesdatenschutzgesetz, BSIG = Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, DSGVO = Datenschutz-Grundverordnung, EBA = European Banking Authority, KWG = Kreditwesengesetz, KRITIS-VO = Verordnung zur Bestimmung kritischer Infrastrukturen, MaRisk = Mindestanforderungen an das Risikomanagement, MiFID = Markets in Financial Instruments Directive

Quelle: Eigene Darstellung

- Übergreifende Bestimmungen wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gelten unabhängig davon, ob es sich bei dem Sourcing-Vorgang um eine Auslagerung, einen IT-Bezug oder einen sonstigen Fremdbezug handelt. Projekte zur Einrichtung eines regulatorikgerechten Auslagerungsmanagements müssen demnach die Organisation und die Prozesse des Instituts sowie die Vertragsbeziehungen mit den Providern adressieren. Ziel ist es, die Vorgaben so umzusetzen, dass die mit dem Sourcing verfolgten unternehmerischen Ziele bestmöglich erreicht werden. Dies sind allen voran die nachhaltige Reduktion von Kosten, die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit und der Skalierungsmöglichkeiten im Bereich der Digitalisierung sowie die Erweiterung des eigenen Produktportfolios, insbesondere durch Kooperation mit Fintechs.

Institute tun sich mit der Verortung der Prozessverantwortung schwer

Nach den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) benötigen Banken ein zentrales Auslagerungsmanagement, das die Steuerung aller Outsourcing-Aktivitäten verantwortet. Die Herausforderung liegt in der effizienten und redundanzfreien Integration des ZAM. Seine Aufgaben berühren bestimmungsgemäß die Verantwortungsbereiche zahlreicher Organisationseinheiten des Instituts. Hierzu zählen Einkauf, Compliance, Datenschutz

und IT-Security, BCM, Recht, auslagernde Fachbereiche und IT.

Ein gut funktionierendes Auslagerungsmanagement bedarf einer effizienten Einbeziehung der tangierten Einheiten in die Beschaffungs- und Steuerungsprozesse. Diese Prozesse involvieren notwendigerweise viele Beteiligte aus unterschiedlichen Organisationseinheiten. Für eine effiziente Gestaltung ist demnach eine End-to-End-Betrachtung der Prozesse im Sinne des Geschäftsprozessmanagements notwendig. Eine der Voraussetzungen für erfolgreiches Prozessmanagement ist die klare Bestimmung eines Gesamtverantwortlichen für den jeweiligen Prozess. Die Praxis zeigt jedoch, dass Institute sich im Bereich des Sourcings mit der Verortung der Prozessverantwortung schwer tun. Die involvierten Einheiten verteilen sich organisatorisch über das Institut. Anders als etwa im Zusammenspiel von Markt und Marktfolge oder Handel und Backoffice existieren an den Schnittstellen zwischen Einkauf, Compliance, IT und Fachbereich häufig noch keine langfristig erprobten Schnittstellen, da hierfür bis vor wenigen Jahren keine regulatorische Notwendigkeit bestand. Hilfreich kann die Einrichtung von Prozessmanagement-Teams sein, die bei Optimierungsprojekten querliegende End-to-End-Prozesse analysieren mit dem Ziel, Brüche, Blockaden und Ineffizienzen zu beseitigen.

Bei Outsourcing-Vorhaben hat die Schnittstelle zwischen dem ZAM und der Retained Organisation, also der Organisa-

tionseinheit, die nach der Auslagerung im Unternehmen zurückbleibt, eine besondere Bedeutung. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass eine wohlproportionierte Retained Organisation eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Outsourcing ist. Die Theorie erscheint einfach: Die Retained Organisation ist mit dem an regulatorischen Vorgaben orientierten und mithin auf Vereinheitlichung und Standardisierung angewiesenen ZAM so zu verzahnen, dass eine regulatorikgerechte und gleichwohl effiziente Provider-Steuerung möglich ist. In der Praxis ist das aber nicht immer leicht umzusetzen. Denn zwischen ZAM und Retained Organisation ist über die jeweiligen Verantwortungsbereiche und deren Integration in die Gesamtprozesse ein individueller Konsens nötig.

Der Regulierer macht in Bezug auf das Auslagerungsmanagement auch zahlreiche Vorgaben für die Gestaltung von Provider-Verträgen (siehe Grafik Seite 41). Diese Bestimmungen stehen in Wechselbeziehung zu den Eigenschaften des Sourcing-Vorhabens. So gelten etwa für die Auslagerung kritischer oder wesentlicher Funktionen besondere Anforderungen an die Vertragsgestaltung. Umgekehrt lassen sich operationelle Risiken im Zusammenhang mit einer Auslagerung mitunter auch durch geeignete vertragliche Abreden zwischen Institut und Provider verringern. Banken benötigen daher einen Überblick über alle regulatorisch oder unter Risikogesichtspunkten relevanten Attribute ihrer Provider-Verträge. Es liegt nahe, hierfür eine zentrale, digitale Datenbank einzurichten, die im Idealfall auch die Informationen enthält, die für das allgemeine Vertragsmanagement nötig sind.

Ziel eines integrierten Vertragsmanagements ist die effiziente Administration der juristischen, regulatorischen und operativen Zusammenhänge. Hierfür ist es erforderlich, die Komplexität der realen Vertragsbeziehungen in ein geeignetes Datenmodell zu bringen. Dieses muss die rechtlichen und tatsächlichen Sachverhalte korrekt abbilden, alle regulatorisch oder operativ benötigten Informationen enthalten und darf gleichwohl das System nicht überfrachten. Die Erfassung von Vertragsbeziehungen in einer Datenbank bedeutet notwendigerweise eine Vereinfachung, da komplexe Klauseln in einfache Datenfelder überführt werden müssen. Das verlangt ein inhaltliches Verständnis des Vertragstextes ebenso wie der Logik des Datenmodells und der implementierten Prozesse. Erfahrungsgemäß kranken viele Projekte zur Digitalisierung im Providermanagement daran, dass zwar leistungsfähige Tools angeschafft werden, aufgrund von Mängeln bei der Datenerfassung aber sinnvolle Funktionen in den End-to-End-Prozessen keine Wirksamkeit entfalten können.

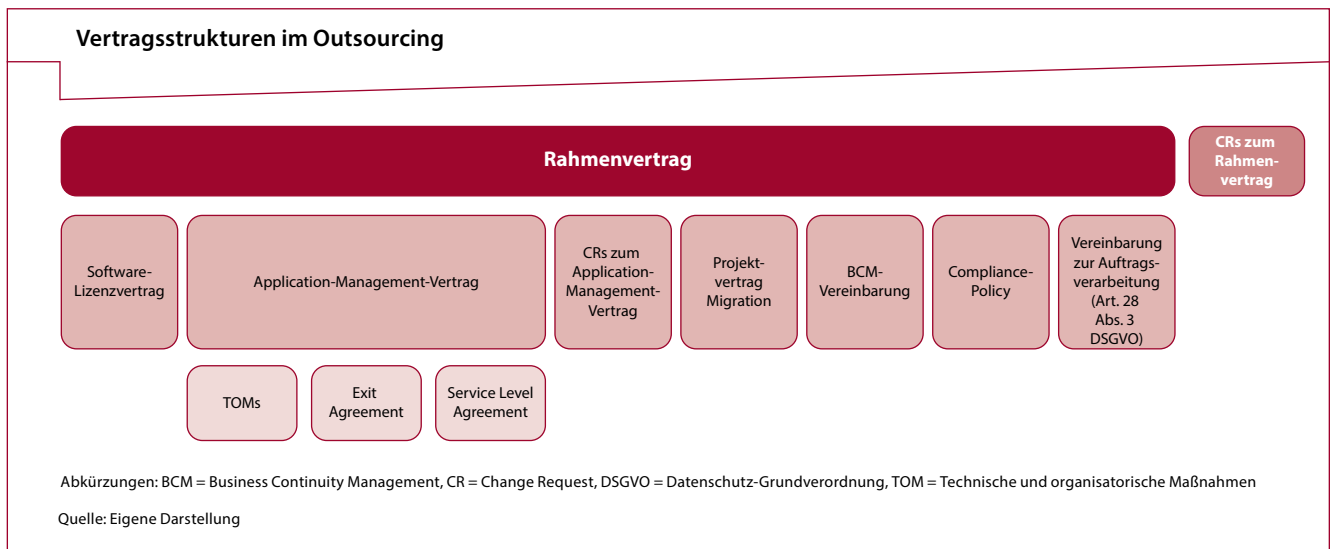
Je größer und komplexer die Gesamtorganisation ist, umso herausfordernder wird die Dokumentation und Steuerung der Auslagerungssachverhalte. Denn die regulatorischen An-

forderungen an das Outsourcingmanagement gelten auch für gruppeninterne Services, also wenn Funktionen an Mutter- oder Tochtergesellschaften in einem Konzern aus- oder weiterverlagert werden. Nach den EBA-Guidelines muss das Mutterunternehmen überdies darauf achten, dass das Auslagerungsmanagement gruppenweit wirksam funktioniert. In der Praxis kommt es häufig vor, dass Institute IT-Services in einer eigenen Gesellschaft konzentrieren, die dann wiederum externe Dienstleister beauftragt. Leistungsbezieher sind unterschiedliche Konzerngesellschaften innerhalb der Gruppe. Solche Konstellationen bedürfen eines Managementsystems, das in der Lage ist, Konzernstrukturen so abzubilden, dass die spezifischen regulatorischen Eigenheiten gruppeninterner und externer Sourcing-Beziehungen, etwa bei der Identifikation von Interessenkonflikten, handhabbar bleiben.

Marktmächtige Dienstleister bestehen in der Regel auf eigene Vertragsmuster

Die Vielzahl der Regelwerke zum Outsourcing stellt nicht nur an sich, sondern auch bei der Vertragsgestaltung zwischen Institut und Provider eine Herausforderung dar. In einer idealen Welt ließen sich regulatorikgerechte Verträge einfach dadurch gestalten, dass Sourcing-Verträge typisiert und für die jeweiligen Vertragstypen regulatorisch einwandfreie Textbausteine erarbeitet werden, so dass für jedes Sourcing-Szenario Standardtexte generiert werden können. Dies würde aber voraussetzen, dass ein Geldhaus seinem Provider regulatorisch relevante Vertragsklauseln einseitig vorgeben kann und kein Mitspracherecht bei der Formulierung und Gestaltung einräumt. Tatsächlich bestehen marktmächtige Provider, beispielsweise Cloudservice-Anbieter oder Standardsoftwarehersteller, häufig auf der Verwendung eigener Vertragsmuster, die dann wiederum individuell durch das Institut bewertet werden müssen.

In der Praxis scheitern Vorhaben, die etwa IT-Prozesse in die Cloud auslagern, nicht selten daran, dass Bank und Provider bei der Umsetzung der regulatorischen Anforderungen auf keinen gemeinsamen Nenner kommen. Oder der individuelle Prüfungs- und Verhandlungsaufwand hinsichtlich der gesetzlich-aufsichtlich getriebenen Vertragsregelungen steht in keinem Verhältnis zu dem mit dem Vorhaben verbundenen Einsparungseffekt mehr. Insbesondere diese Hürde dürfte in Zukunft noch relevanter werden, da moderne digitale Ökosysteme gerade auf der Vernetzung unterschiedlicher, meist cloudbasierter, digitaler Services verschiedener Provider beruhen. Ein Ausweg kann hier die zumindest teilweise Automatisierung der regulatorischen Prüfung mithilfe Künstlicher Intelligenz (KI) sein. Mittlerweile gibt es einige Regtech-Angebote auf



dem Markt, die in der Lage sind, Vertragsklauseln gegen standardisierte Checklisten zu überprüfen.

Auf diese bereits komplexe Situation wirkt nun auch noch die Corona-Pandemie ein. Bis vor wenigen Wochen war eine Auslagerung dann erfolgreich, wenn es keine Beanstandungen seitens der Aufsicht, der Abschlussprüfer oder der internen Revision gab. Bei der Bewertung von Risiken standen die regulatorischen Vorgaben und deren Interpretation im Vordergrund. Mit der Corona-Krise ist binnen kurzer Zeit eine Situation entstanden, in der sich die im BCM abstrakt definierten Szenarien realisiert haben. Der zeitweise Lockdown führte dazu, dass weder in den Instituten noch bei den meisten Providern ein regulärer Bürobetrieb möglich war. Die Beschäftigten mussten fast ausschließlich aus dem Homeoffice agieren. Prozesse, Aktivitäten und Rituale, die eine physische Präsenz erfordern, waren quasi über Nacht unterbrochen.

Trotz erhöhten Arbeitsvolumens führte Pandemie kaum zu Störungen

Mit Blick auf die Tragweite und das Tempo der Veränderungen gab es jedoch erfreulich wenige Störungen des Produktionsbetriebs. Vorübergehende Kapazitätsengpässe beim Remotezugriff auf die Unternehmenssysteme, bei den Webconferencing- und Collaboration-Tools und bei der Infrastruktur für die Arbeitsplätze zu Hause konnten schnell beseitigt werden. Dies ist umso bemerkenswerter, als Banken und Sparkassen aufgrund der enormen Nachfrage nach Förderkrediten, Finanzierungslösungen sowie der volatilen Finanzmärkte einen deutlich erhöhten Arbeitsanfall bewältigen mussten.

Gleichwohl zeigt die Corona-Krise in systemischer Hinsicht die Schwachstellen der geltenden Prinzipien des Auslagerungsmanagements auf. So nimmt es im Kern die einzelnen Sourcing-Vorgänge in den Blick und bewertet sie unter

Risikogesichtspunkten. Je gewichtiger und relevanter eine Auslagerung für ein Institut ist, desto weitreichender ist die Verpflichtung zur Minimierung operationeller Risiken. Aus Sicht der Bankkunden und demnach der Funktionsfähigkeit des Finanzsystems sind allerdings die End-to-End-Prozesse entscheidend, also die ordnungsgemäße Abwicklung von Transaktionen oder die zügige Herbeiführung von Kredit- oder Anlageentscheidungen. Ein End-to-End-Prozess ist nur so stark wie sein schwächstes Glied. Schwachstellen können auch durch scheinbar unbedeutende Leistungsteile entstehen, die bislang nicht im Fokus des Auslagerungsmanagements stehen. Die Corona-Krise mag daher als Anregung dienen, das in allen Instituten notwendigerweise vorhandene Prozessmanagement enger mit dem Auslagerungs- und Providermanagement zu verzahnen.

Grundsätzlich ist zu erwarten, dass infolge der Corona-Krise das Auslagerungsmanagement weiter an Bedeutung gewinnt. Bereits jetzt haben zahlreiche Institute ihre Kostensenkungsprogramme intensiviert. Hierbei wird auch das Outsourcing von Prozessen und Services zu günstigeren Dienstleistern eine Rolle spielen. ■

Autoren



Joachim Dorschel

ist Geschäftsführer der DPS Gruppe, einem auf die Finanzwirtschaft und den Handel spezialisierten Beratungs- und IT-Unternehmen in Leinfelden-Echterdingen.



Goran Popcanovski

ist Projektmanager im Business Development der DPS Gruppe.