

# Strategische Option Outsourcing

## Spannungsfeld zwischen Wertorientierung und Regulatorik

Christian Haas | Partner, Wirtschaftsprüfer | Financial Services Industry  
Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Köln, 18. März 2015



---

# Agenda

- 1) Warum Outsourcing?
- 2) Überblick regulatorischer Anforderungen
- 3) Outsourcing im Fokus der Aufsicht
- 4) Positionen und Lösungsansätze zum Outsourcing
- 5) Diskussionspunkte
- 6) Ausblick (EZB SSM)

---

# 1) Warum Outsourcing?

# Warum Outsourcing?

## Motivationsfaktoren

- Mangel an internen Ressourcen, oder Reallokation interner Ressourcen ins Kerngeschäft notwendig
- Aktuelle Organisations-Struktur schwer zu managen und / oder nicht optimiert
- Druck zur Umsetzung neuer Regularien in Bereichen die nicht Kerngeschäft sind – und daher teilweise oder bereits komplett ausgelagert sind.
- Kosteneinsparung durch „Buy“-Entscheidung, auch bzgl. Compliance-Kosten

### **Taktische oder kurzfristige Motivationsfaktoren**

- Strategische Konzentration auf Kernkompetenzen
- Flexibler Zugriff auf Kapazitäten und Expertise eines Dienstleisters
- Fokus auf fachlichem Prozess-Reengineering i.V.m. Nutzung modular eingekaufter Dienstleistung
- Langfristig optimierter Ressourceneinsatz für eine wirtschaftlichere Betriebsführung
- Schneller und professioneller Zutritt zu (neuen) elektronischen Marktplätzen, Skalierbarkeit für Marktexpansion
- Nutzung von „State-of-the-Art-IT“ ohne eigene hohe Kosten für Upgrades und Migrationen

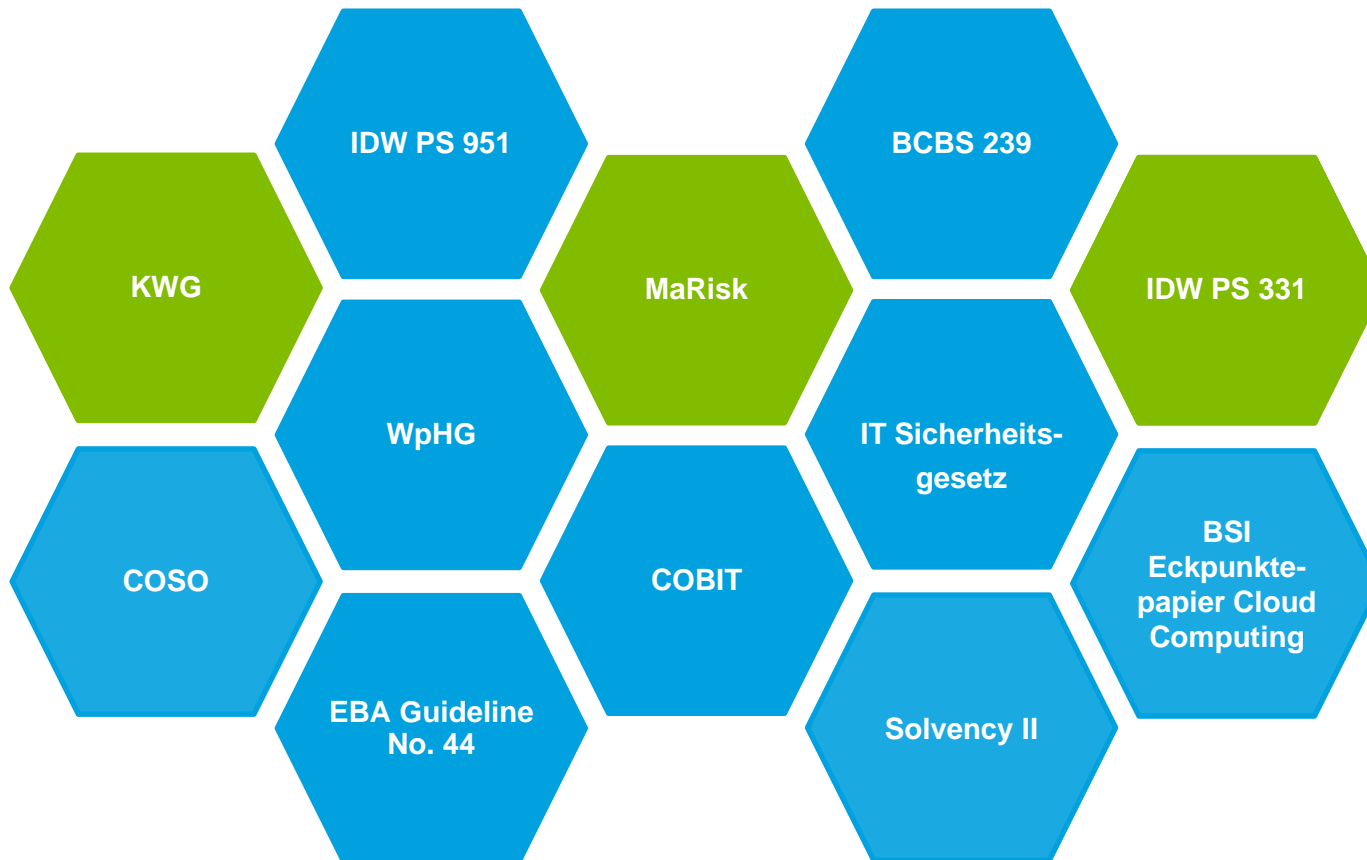
### **Strategische oder langfristige Motivationsfaktoren**

---

## 2) Überblick regulatorischer Anforderungen

# Regulatorische Anforderungen

Eine Auswahl...



# Regulatorische Anforderungen

## KWG

### §25b KWG

#### Einordnung

- Gesetzliche Vorgaben zur Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen
- Definition einer Auslagerung: Aktivitäten und Prozesse, die im Zusammenhang mit typischen Geschäftstätigkeiten des Instituts stehen, werden durch ein anderes Unternehmen erbracht.

#### Inhalte

- Angemessene Ausgestaltung von Vorkehrungen zur Risikovermeidung durch die Auslagerung von wesentlichen Dienstleistungen
- Ordnungsmäßigkeit der Geschäfte und Dienstleistungen darf nicht durch die Auslagerung beeinträchtigt werden
- Wirksames und angemessenes Risikomanagement unter Einbezug der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse als Pflichtkriterium
- Rechtliche Verantwortlichkeit verbleibt beim auslagernden Institut
- Auskunfts-, Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten der BaFin dürfen nicht durch Auslagerung (egal ob ins In- oder Ausland) nicht beeinträchtigt werden

# Regulatorische Anforderungen

## MaRisk

### MaRisk AT9

#### Einordnung

Die MaRisk ergänzen Gesetze und Regelwerke seitens der Aufsicht. Es wird u. a. ein Anschluss an den o. g. §25b KWG hergestellt.

#### Inhalte

- Definition Auslagerung vs. sonstiger Fremdbezug von Leistungen
- Abgrenzung auslagerbare und nicht auslagerbare Aktivitäten und Prozesse
- Die Wesentlichkeit einer Auslagerung ist anhand einer Risikoanalyse festzulegen
- Für nicht wesentliche Auslagerungen und sonstiger Fremdbezug gilt §25a Abs. 1 KWG
- Prinzipiell alle Aktivitäten und Prozesse auslagerbar; Aber: Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß §25a Abs. 1 KWG darf nicht beeinträchtigt werden
  - Verantwortung verbleibt bei der Geschäftsleitung
  - Leitungsaufgaben sind nicht auslagerbar
- Anforderungen an Auslagerungsverträge (Mindestinhalte gemäß AT9 TZ. 6)
- Kontinuität und Qualität der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse müssen auch bei (abrupten) Ende des Auslagerungsverhältnisses gewährleistet sein
- Steuerung und Überwachung der Risiken im Falle der Auslagerung (regelmäßige standardisierte Beurteilung)
- Informations- und Prüfrechte sowie Kontrollmöglichkeiten der BaFin sind sicherzustellen
- Regelungen mit dem Umgang von Weiterverlagerungen (Kettenverlagerungen) müssen vorhanden sein
- Beachtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen wie §11 BDSG „Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten im Auftrag“



# Regulatorische Anforderungen

## Anforderungen aus der Prüfung

### IDW - PS 331 n.F. / PS 951 n.F.

**Einordnung**

Der PS 331 n.F. - Abschlussprüfung bei teilweiser Auslagerung der Rechnungslegung auf Dienstleistungsunternehmen, definiert das Prüfungsvorgehen für ausgelagerte Tätigkeiten die im Zusammenhang mit der Buchführung und dem Jahresabschluss stehen. Demgegenüber betrifft PS 951 n.F. die Prüfung des internen Kontrollsystems des Dienstleistungsunternehmens mit Bezug zu den ausgelagerten Funktionen.

- Inhalte**
- Auslagerungen sind prüfungsrelevant für rechnungslegungsrelevante Geschäftsprozesse, die der Dienstleister erbringt, wenn abschlussrelevante Ereignisse betroffen sind
  - Aufbauprüfung auf Grundlage vorliegender Berichterstattung PS 951 Typ 1 oder Durchführung eigener Prüfungshandlungen zu Art und Bedeutung der Auslagerung und Auswirkung auf das IKS (Prüfung auf Angemessenheit der Kontrollen)
  - Funktionsprüfung auf Grundlage vorliegender Berichterstattung PS 951 Typ 2 oder Durchführung eigener Prüfungshandlungen mit dem Schwerpunkt Abschlusserstellungsprozess und Kontrolltätigkeiten
  - Um die Ausgestaltung der Kontrollen basierend auf einer Berichterstattung vom Typ 1 oder Typ 2 bewerten zu können, muss sichergestellt sein, dass
    - sich die Berichterstattung auf den richtigen Zeitraum bezieht und die Prüfungsnachweise ausreichend sind
    - die korrespondierenden Kontrollen des Dienstleistungsunternehmens für das auslagernde Unternehmen relevant sind und dass diese implementiert wurde
  - Bei einer Berichterstattung vom Typ 2 muss zusätzlich beurteilt werden, ob die Ausgestaltung und Wirksamkeit der Kontrollen aus der IKS-Beschreibung sich auf einen angemessenen Zeitraum bezieht und der durch die Funktionsprüfung abgedeckte Zeitraum ausreichend ist

## 3) Outsourcing im Fokus der Aufsicht

# Typische Feststellungen im Zusammenhang mit Outsourcing

## Welche Audit-Findings sind üblich?

### Finding-Bsp. 1: Outsourcing- Strategie

- Die Outsourcing-Strategie ist nicht aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und steht im Widerspruch mit dieser
- Standardisierter Bewertungskriterien bzgl. Auslagerungen („wesentlich“, „nicht wesentlich“ oder „sonstiger Fremdbezug“) sind nicht nachvollziehbar definiert

### Finding-Bsp. 2: Organisation

- Die Anforderungen zur Leistungsbeschreibung (AT 9 Tz. 6 lit. a) MaRisk) sind nicht erfüllt
- Für die Steuerung und Überwachung sind im Institut keine klaren Verantwortlichkeiten festgelegt (z.B. Process-Owner, Control-Owner)
- Dokumentationsanforderungen, die Organisationsrichtlinien schriftlich zu fixieren und die Tätigkeiten im Zusammenhang mit Auslagerungen zu definieren, sind nicht erfüllt

### Finding-Bsp. 3: Prozesse

- Für die Weiterverlagerung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse ist kein Prozess bezüglich Risikoanalysen und zur Identifizierung von Anpassungsbedarfen etabliert

### Finding-Bsp. 4: Steuerung und Überwachung

- Die Bank hat nicht sichergestellt, dass die vom auslagernden Institut für das eigene Informationsrisikomanagement benötigten Informationen in der erforderlichen Detailtiefe geliefert werden (z.B. Verfügbarkeit von IT-Systemen, Finanzdaten)

---

## 4) Positionen und Lösungsansätze zum Outsourcing

# Gesamtüberblick Outsourcing

## Outsourcing-Strategie

### Organisation

- Übergreifende Governancestruktur
- Einbeziehung in die Gesamtsteuerung
- Zentral vs. Dezentral
- Exit Management

### Prozesse

- Erstellung eines Auslagerungsinventars
- Kategorisierung
- Abgrenzung zu dauerhaften Fremdbezug

### Steuerung & Überwachung

- KPI Steuerung
- Quality Gates (DL und Auftraggeber)
- Audits beim DL

## Weiterverlagerung & Sonstige Aspekte

- Durchgriffsrechte
- Konzentrationsrisikoanalyse
- Interne Verlagerung / Konzerndienste

# Position und Lösungsansätze zum Outsourcing

## Eckpunkte Outsourcing-Organisation



### Outsourcing-Organisation:

- Verantwortlichkeiten
- Übergr. Prozess
- Kontrollmodell

- Verantwortlichkeiten hinsichtlich Outsourcing müssen klar definiert sein (zentral vs. dezentral)
- Für Auslagerungen ist ein unternehmensweiter Prozess (von der Bedarfserfassung/Beschaffung, Ausfall, bis zum Exit) einzurichten, inkl. der regelmäßigen Überprüfung des Auslagerungssachverhalts
- Die grundsätzliche Ausgestaltung eines Kontrollmodells hat sich am Prinzip der 3 Lines of Defense (1st – grundsätzliche Durchführung, 2nd Line – Vorgaben und Überwachung, 3rd – IR) auszurichten – es müssen alle Lines of Defense vorhanden sein

# Position und Lösungsansätze zum Outsourcing

## Eckpunkte Outsourcing-Prozesse



### Outsourcing-Prozesse:

- Alignment
- Bewertungskriterien

- Vorgaben und Richtlinien des Auftraggebers und Dienstleisters müssen konsistent und widerspruchsfrei sein (Abstimmung vs. Richtlinien des DL)
- Relevante Prozesse müssen bis zum notwendigen Umfang (MaRisk) durch das auslagernde Institut einsehbar sein
- Empfehlenswert ist es, für geeignete Bereiche im Auslagerungsprozess Risk Acceptance Methoden vorzusehen und Notfallverfahren einzurichten

# Position und Lösungsansätze zum Outsourcing

## Eckpunkte Steuerung und Überwachung



### Steuerung und Überwachung:

- KPI / Quality Gates
- Audit

- Leistungsindikatoren (KPI) sind mit dem Dienstleister zu vereinbaren, diese sind regelmäßig zu prüfen und ins eigene Reporting zu integrieren. Eigene Quality Gates sollten mit denen des Dienstleisters bzgl. Intervall / Dichte und Abdeckung von Kontrollpunkten ausreichend korrespondieren
- Sanktionsmöglichkeiten (Pönale) bei einer KPI-Verletzung gestalten – für wirtschaftliche Schäden, ggf. auch Reputations-Schäden
- Vertragliche Regelung von „Bankaudits“ beim Dienstleister (Geltungsbereich IDW PS 951). Konkrete Definition des Prüfungssscopes in Bezug auf die erbrachte Dienstleistung



# Position und Lösungsansätze zum Outsourcing

## Eckpunkte Weiterverlagerung und

## Konzerninterne Auslagerung



### Weiterverlagerung:

- IKS
- Konzerninterne Auslagerung

- Weiterverlagerungen sind in das IKS des auslagernden Instituts zu integrieren (detaillierte Analyse der Auswirkungen)
- Bei Auslagerung innerhalb eines Konzerns von Mutter an Tochter und gleichzeitigem Leistungsbezug der Tochter von der Mutter steuert die Mutter i. S. MaRisk AT9 die ausgelagerten Services an die Tochter und im Regelbetrieb die für die Tochter erbrachten Leistungen. (Diskussionspunkt: Ist die Tochter für die Steuerung und Überwachung der Mutter nach MaRisk AT 9 verantwortlich?)
- Verantwortlich für Risikoanalysen bei Weiterverlagerungen ist das übergeordnete auslagernde Institut (eigene Risikoanalyse vs. Verwertung der Risikoanalyse des DL)

## 5) Diskussionspunkte

# Diskussionspunkte und Lösungsansätze zum Outsourcing

## Diskussionspunkte und Abgrenzung

### Diskussions- punkte und Abgrenzung:

- **Projekte**
- **Negativliste**

- Einbindung des Konzentrationsrisikos in die Risikoanalyse (Kriterien der Definition des Konzentrationsrisikos – Wertschöpfung vs. Kosten)
- Projekte werden separat gesteuert (Provider, Risiko, Qualität, Kosten,...) und sind kein Outsourcing nach MaRisk
- Überlegung zur Konkretisierung einer Negativliste mit Dienstleistungen, die nicht unter die Vorgaben der MaRisk AT9 fallen sollen

#### Negativliste (Beispiele):

- Informationsdienste Reuters, Bloomberg
- Ratingagenturen
- Börsen, Verwahrer
- Staatliche Infrastrukturdienstleister (Gas, Wasser, Strom)
- Telekommunikationsdienstleister (Telefonleitung, öffentliches Netz)
- Netze (WAN)
- Anmietung von Lagerräumlichkeiten für Archive, Filialen

## 6) Ausblick (EZB SSM)

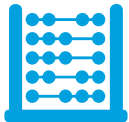
# Blick auf EZB und SSM

## Welche Auswirkungen ergeben sich für die Banken



### Risikobasierte Harmonisierung, in Erwartung der Aufsicht

- Ziel ist die europaweite Beurteilung nach einheitlichen Maßstäben; dies gilt insbesondere für die Durchführung von On-Site Inspections
- Gesamthafter Blick auf die Betrachtungsfelder– Untersuchungen sollen „top down approach“ aus Prozesssicht erfolgen – materielle statt formelle Diskussion wird befürwortet



### Weitere quantitative Ansätze

- Hoher Anspruch an die Datenqualität
- Quantitative Analysen werden bevorzugt, um Unterschiede zwischen Banken hervorzuheben
- Data Governance, Verdichtung von Risikodaten und Automatisierung von Prozessen werden wichtige Erfolgsfaktoren sein



### Aufsichtsbezogene Kohärenz als Motor für einen Wandel

- Rahmenwerke über die operative Ausgestaltung von Themen werden strategische Entscheidungen der Banken beeinflussen
- Einige vergangene, aufsichtsrelevante Entscheidungen werden vielleicht überprüft



### Peergruppenanalyse als primäres Tool

- Horizontale Bewertungen und Peergruppenanalysen werden sich auf die Standards der Aufsicht auswirken
- Möglicherweise werden Anreize für die Verbreitung der besten Praktiken zwischen Banken geschaffen



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.