

» ifb WHITEPAPER

11|2020



MARISK-NOVELLE 2020 – ANFORDERUNGEN AN DAS AUSLAGERUNGSMANAGEMENT ERFOLGREICH MEISTERN

Seit vielen Jahren sind Auslagerungen von Geschäftsprozessen im Bankenbereich ein sehr beliebtes Instrument, um das Know-How von Spezialisten zu nutzen, Skaleneffekte zu erzielen oder sich ganz einfach auf die Kernkompetenzen des eigenen Instituts zu fokussieren. Häufig werden mit Auslagerungen auch Kostenreduktionen angestrebt, die sich in einer Gesamtbetrachtung manchmal eher als Wunsch und nicht als Wirklichkeit erweisen.

Die Bankenaufseher auf nationaler als auch europäischer Ebene haben einen eigenen Blick auf die zahlreichen Auslagerungen der Institute. Sie sehen mit der verminderten Kontrolle über den Prozessablauf und die Prozessqualität zusätzliche Risiken auf das auslagernde Institut zukommen. Diese können sowohl aus den Schnittstellen zwischen den beteiligten Partnern, dem schleichenden Know-How-Verlust im auslagernden Institut aber auch aus dem Leistungs- und Qualitätsrisiko des Dienstleisters resultieren. Werden Aktivitäten auf Mehrmandantendienstleister ausgelagert, kommen systemische Risiken hinzu, da die Qualität und Leistungsfähigkeit dieser Dienstleister einen großen Einfluss auf zahlreiche Institute hat und die Dienstleister in der Regel auch nicht in den Zuständigkeitsbereich der Bankenaufsicht fallen. Und letztlich sind bei Auslagerungen in Länder außerhalb der EU auch rechtliche, politische und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, die weitere Risiken auslösen können, an die bis dahin vielleicht noch niemand gedacht hat. Wie die BaFin im Anschreiben zur aktuellen MaRisk-Konsultation¹ ausführte, betreffen die novellierten Passagen der MaRisk den gesamten Auslagerungszyklus – von der Risikoanalyse bis zur Beendigung und ordnungsgemäßen Übergabe des Auslagerungsverhältnisses an einen neuen Dienstleister. Hinzu kommen korrespondierende Änderungen bei den Anforderungen an das Risikomanagement auf Gruppenebene (AT 4.5 MaRisk), den Organisationsrichtlinien (AT 5 MaRisk) und den Aufgaben der Internen Revision (BT 2.1 MaRisk).

In diesem Whitepaper befassen wir uns mit ausgewählten Aspekten zu

- den neuen Anforderungen an die Risikoanalyse in Bezug auf Weiterverlagerungen,
- den neuen aufbauorganisatorischen Anforderungen an das Auslagerungsmanagement und
- den verschärften Anforderungen an nicht wesentliche Auslagerungen.

¹ BaFin-Konsultation 14/2020 „Entwurf der Neufassung des Rundschreibens 09/2017 (BA) - Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk“ vom 26.10.2020, <https://www.bafin.de/dok/14967034>

1. Erweiterte Anforderungen an die Risikoanalyse in Verbindung mit Weiterverlagerungen

Die BaFin fordert gemäß AT 9 Tz. 11 MaRisk², dass die Anforderungen an die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auch bei der Weiterverlagerung der betreffenden Aktivitäten und Prozesse zu beachten sind. Hintergrund dieser Regelung ist, dass durch z. T. mehrfache Weiterverlagerungen (vor allem auch in Länder außerhalb der EU) eine Nachverfolgung und damit letztlich auch wirksame Überwachung und Steuerung der Aktivitäten irgendwann kaum noch möglich ist.

Diese schon lange bekannte Anforderung wird in der aktuellen Konsultation durch eine neue amtliche Erläuterung ergänzt, die sich auf die Risikoanalyse gemäß AT 9 Tz. 2 MaRisk bezieht. Sie besagt, dass die mit der Weiterverlagerung verbundenen Risiken im Rahmen der Risikoanalyse bewertet werden müssen. Diese Bewertung muss zudem auch eine Wesentlichkeitsbeurteilung der Weiterverlagerung einschließen. Des Weiteren muss das Risiko bewertet werden, das durch lange und komplexe Auslagerungsketten entsteht, weil dadurch die Fähigkeit des Instituts zur Überwachung der ausgelagerten Prozesse deutlich eingeschränkt sein kann.

Wie sollte ein Institut mit diesen neuen Anforderungen umgehen? Was ist nötig, damit sie so erfüllt werden können, dass damit auch ein betriebswirtschaftlicher Nutzen generiert wird?

Zunächst einmal ist es wichtig, die Grundlage für eine zutreffende Risikoanalyse zu legen. Diese wird in AT 9 Tz. 8 MaRisk beschrieben. Daraus geht u. a. hervor, dass ein Institut für Weiterverlagerungen möglichst Zustimmungsvorbehalte vereinbaren soll und sich von seinem Dienstleister die Information über vorgenommene Weiterverlagerungen vertraglich zusichern lassen muss. Was nicht explizit aus den MaRisk hervorgeht, sich jedoch beim Nachdenken über die Zielsetzung dieser Regelung von selbst ergibt, ist die Tatsache, dass diese Informationspflicht auch etwaige Fortsetzungen der Weiterverlagerungskette betrifft.

Das bedeutet konkret: Wenn der Dienstleister des Instituts einen Teil der Aktivitäten auf einen Sub-Dienstleister weiterverlagert und dieser Sub-Dienstleister wiederum Aktivitäten auf einen Sub-Sub-Dienstleister weiterverlagert, muss der Sub-Dienstleister den Dienstleister (und dieser dann das auslagernde Institut) über die Weiterverlagerung informieren. Kommen alle Beteiligten ihren Informationspflichten nach, ist die gesamte Weiterverlagerungskette für das Erstauslagerungsunternehmen transparent.

Der zweite Schritt in dem Verfahren ist, den Dienstleister mit einer Risikoanalyse seines Sub-Dienstleisters zu beauftragen, die dann dem auslagernden Institut zur Verfügung gestellt werden muss. Hintergrund der Vorgehensweise ist, dass ein auslagerndes Institut keine direkte Vertragsbeziehung zu dem Sub-Dienstleister hat. Somit ist es bei der Risikobeurteilung der Weiterverlagerung auf die Informationen seines Dienstleisters angewiesen. Dieser hat schließlich die bewusste Entscheidung getroffen, ihm übertragene Aktivitäten auf einen Sub-Dienstleister zu verlagern. Daher muss der Dienstleister auch die Risikoanalyse über den Sub-Dienstleister erstellen.

Damit das auslagernde Institut die Risikoanalyse über den Sub-Dienstleister dazu verwenden kann, die mit der Weiterverlagerung verbundenen Risiken einzuschätzen, sollte es dem Dienstleister möglichst Vorgaben zu den Mindestinhalten der Risikoanalyse und der Risikoklassifizierung machen. Dies kann u. U. eine Herausforderung sein, weil dabei die Spezifika der betreffenden Dienstleistungsbranche berücksichtigt werden müssen. Auf der anderen Seite sollten die Vorgaben wiederum nicht zu stringent sein, damit der Dienstleister genügend Freiheit hat, die aus seiner Sicht wesentlichen Aspekte einzubringen. Aufgrund seiner Kenntnis der Branche verfügt er u. U. über Informationen, die für eine – vor allem zukunftsgerichtete – Risikoanalyse von Bedeutung sein können, dem auslagernden Institut aber nicht vorliegen.

Ein weiteres Problem kann darin bestehen, dass das auslagernde Institut zusätzliche Unterlagen über den Sub-Dienstleister benötigt, um die durch den Dienstleister erstellte Risikoanalyse nachvollziehen oder zumindest

² In diesem Whitepaper wird durchgängig die neue Nummerierung verwendet, die sich aus dem Konsultationsentwurf vom 26.10.2020 ergibt.

plausibilisieren zu können. Hier könnte es möglicherweise Vertraulichkeitsvereinbarungen zwischen Dienstleister und Sub-Dienstleister geben, die eine Weitergabe von Dokumenten an das auslagernde Institut verhindern können.

Nicht zuletzt könnte der Dienstleister in einen Interessenkonflikt kommen, wenn er im Rahmen der Beurteilung seines Sub-Dienstleisters auf Risiken stößt, die ihn in Rechtfertigungszwang gegenüber seinem Kunden (also dem auslagernden Institut) bringen. Es ist zwar im Interesse des Dienstleisters, etwaige Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken, jedoch kann auch die Motivation vorhanden sein, diese Risiken zunächst einmal nicht gegenüber dem auslagernden Institut offen legen zu wollen oder zumindest zu beschönigen.

Als Fazit zu diesen neuen Anforderungen ist festzuhalten, dass sie für eine höhere Transparenz in der Auslagerungskette sorgen und daher das Bewusstsein für Risiken schärfen, die mit der Weiterverlagerung einhergehen. Die Aufgabe, die die Bankenaufsicht an die auslagernden Institute stellt, kann aber nur unter Mitwirkung der Dienstleister und der (möglicherweise mehreren) Sub-Dienstleister erfolgreich bewältigt werden. Hier sind klare Vereinbarungen über Informationspflichten, zur Verfügung gestellte Dokumente und zeitnahe Risikoanalysen notwendig.

2. Neue Aufbauorganisatorische Anforderungen an das Auslagerungsmanagement

Mit der MaRisk-Novelle im Jahr 2017 ist die Anforderung aufgenommen worden, abhängig von Art, Umfang und Komplexität der Auslagerungsaktivitäten ein zentrales Auslagerungsmanagement einzurichten, das bestimmte Aufgaben erfüllen muss. Die Anforderung an ein Management ist von einer Reihe von Instituten so interpretiert worden, dass es zwar Zuständigkeiten geben muss, diese jedoch auf unterschiedliche Personen verteilt und somit dezentral wahrgenommen werden können. Diese Institute versuchten dabei bewusst, die Zuständigkeit nicht einem einzelnen Manager zu übertragen, weil sie

vermeiden wollten, Begehrlichkeiten in Form von Personalverantwortung, Vergütung usw. zu wecken.

Die Erfahrung lehrt jedoch, dass dezentrale Zuständigkeiten leicht dazu führen können, dass im Zweifel niemand persönlich verantwortlich gemacht werden kann, weil immer wieder Gründe gefunden werden, warum ein anderer an dem Problem schuld ist. Deswegen ist die Ergänzung des AT 9 Tz. 12 MaRisk zu begrüßen, da sie das Ziel einer klaren Verantwortlichkeit verfolgt. Denn nun hat ein Institut, das Auslagerungen vornimmt, einen zentralen Auslagerungsbeauftragten einzurichten, der für die vier Aufgabenbereiche verantwortlich ist, die in der Textziffer 12 aufgezählt werden. Das zentrale Auslagerungsmanagement wird dadurch keineswegs überflüssig, vielmehr unterstützt es künftig den zentralen Auslagerungsbeauftragten. Diese Sichtweise harmoniert übrigens auch mit anderen bankaufsichtlichen Regelungen wie z. B. den BAIT, die gemäß aktuellem Konsultationsentwurf³ in der amtlichen Erläuterung zu Tz. 4.4. um den Passus ergänzt wurden, dass der Informationssicherheitsbeauftragte durch ein Informationssicherheitsmanagement-Team unterstützt werden kann.

Zur aufbauorganisatorischen Einordnung dieser neuen Funktion hat die BaFin eine amtliche Erläuterung zu AT 9 Tz. 12 MaRisk hinzugefügt. Darin fordert sie, den Auslagerungsbeauftragten entweder direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen oder die Funktion einem Mitglied der Geschäftsleitung zu übertragen, sofern dabei bestimmte Bedingungen eingehalten werden.

Ein zentraler Auslagerungsbeauftragter, der der Geschäftsleitung unmittelbar unterstellt ist, wird damit Teil der zweiten Verteidigungslinie (2nd Line of Defense). Er nimmt – analog zu anderen Beauftragten – Einfluss auf die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des IKS, hat übergeordnete Kontroll- und Überwachungshandlungen durchzuführen und ist für das regelmäßige und neuerdings auch anlassbezogene Berichtswesen gegenüber der Geschäftsleitung verantwortlich. Für diese Position wird eine gestandene Persönlichkeit benötigt, die innerhalb des Instituts für die Einhaltung der regulatorischen Anforderungen sorgt und bei besonderen Fragestellungen gleichzeitig auch Coach für die Fachbereiche ist. Der

³ BaFin-Konsultation 13/2020 „Öffentliche Konsultation des Rundschreibens „Bankaufsichtliche Anforderungen an die

IT“ (BAIT)“ vom 26.10.2020, Geschäftszeichen GIT 3-FR 1903-2019/0020, <https://www.bafin.de/dok/14884560>

Beauftragte benötigt einen guten Überblick über alle Auslagerungsvereinbarungen (der ihm durch die Pflicht zur Führung des Auslagerungsregisters auch ermöglicht wird) und muss auch die geschäftspolitischen bzw. strategischen Aspekte des Auslagerungsmanagements im Blick behalten.

Wird die Funktion des zentralen Auslagerungsbeauftragten hingegen von einem Mitglied der Geschäftsleitung wahrgenommen, muss eine klare Trennung von Aufgaben und Zuständigkeiten für das Management und die Kontrolle von Auslagerungsvereinbarungen sichergestellt werden. Das bedeutet, dass diese Tätigkeiten nicht innerhalb der Linienverantwortung dieses Geschäftsleiters angesiedelt sein dürfen, sondern einem anderen Geschäftsleiter unterstehen.

3. Verschärfte Anforderungen an nicht wesentliche Auslagerungen

Im Gegensatz zu Kapitalverwaltungsgesellschaften, die gemäß § 36 KAGB nicht mehr zwischen wesentlichen und unwesentlichen Auslagerungen unterscheiden, dürfen Banken für nicht wesentliche Auslagerungen immer noch gewisse Öffnungsklauseln beanspruchen. Diese werden durch den aktuellen Konsultationsentwurf jedoch weiter eingeschränkt, was einer Verschärfung gleichkommt.

Gemäß der ergänzten amtlichen Erläuterung zu AT 9 Tz. 7 MaRisk sollten jetzt im schriftlichen Auslagerungsvertrag möglichst auch für nicht wesentliche Auslagerungen Informations- und Prüfungsrechte für die Interne Revision, externe Prüfer und zuständige Behörden vereinbart werden, sofern absehbar ist, dass diese Auslagerungen in naher oder mittlerer Zukunft wesentlich werden könnten. Damit werden die Mindestvertragsinhalte wesentlicher Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 7 lit. h) und i) auch für nicht wesentliche Auslagerungen relevant.

Die Abhängigkeit der zu vereinbarenden Informations- und Prüfungsrechte von der Tatsache, dass nicht wesentliche Auslagerungen in naher oder mittlerer Zukunft wesentlich werden könnten, bringt in der Praxis gewisse Abgrenzungsprobleme mit sich. Zunächst einmal erfordert es von einem Institut, dass es den Zeithorizont „nahe und mittlere Zukunft“ aufgrund fehlender Legaldefinition für sich selbst festlegt. Einige Institute werden vielleicht einen Zeitraum von beispielsweise drei oder vier Jahren als „mittlere Zukunft“ ansehen, was nachvollziehbar ist. Andere Institute werden

möglicherweise versuchen, diesen Zeitraum möglichst kurz zu halten (also beispielsweise zwei bis maximal drei Jahre zu unterstellen), um den eventuellen Übergang zu einer wesentlichen Auslagerung besser abschätzen zu können.

Darüber hinaus sollten in der schriftlich fixierten Ordnung konkrete Anlässe beschrieben werden, die eine solche Abschätzung erforderlich machen. Dazu könnten beispielsweise begonnene Verhandlungen über eine Ausweitung der ausgelagerten Aktivitäten auf den betreffenden Dienstleister gehören. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass eine Prüfung auf einen möglichen Wechsel zu einer wesentlichen Auslagerung unterbleiben kann, wenn derzeit nicht beabsichtigt ist, dem Dienstleister weitere Aktivitäten zu übertragen.

Insgesamt gesehen schafft diese Klausel erhebliche Unsicherheiten bei den Instituten und erfordert zusätzliche interne Festlegungen, um die Entscheidung gegen die Aufnahme von Informations- und Prüfungsrechten auch für Dritte (vor allem gegenüber der Bankenaufsicht) nachvollziehbar begründen zu können.

Wenn der Internen Revision jetzt auch bei nicht wesentlichen Auslagerungen Prüfungsrechte eingeräumt werden sollen, dann bedeutet das, dass sie grundsätzlich auch bei diesen Dienstleistern Prüfungen durchführen muss oder sich anderer geeigneter Mittel bedient, die gleichwertigen Aufschluss bieten. Logischerweise sind korrespondierend dazu die Aufgaben der Internen Revision in BT 2.1 Tz. 3 angepasst worden. Bisher hieß es, dass die Interne Revision im Fall wesentlicher Auslagerungen unter bestimmten Umständen auf eigene Prüfungshandlungen verzichten kann. Nun ist die Bezugnahme auf wesentliche Auslagerungen gestrichen worden was bedeutet, dass sich die Prüfungstätigkeit auf sämtliche Auslagerungsvereinbarungen erstreckt. Zwar ist in der amtlichen Erläuterung dazu der Hinweis aufgenommen worden, dass auf geeignete Nachweise oder Zertifikate zurückgegriffen werden kann. Diese Öffnungsklausel ist jedoch dadurch wieder eingeschränkt worden, dass sich ein Institut nicht allein auf externe Nachweise verlassen darf.

Ein zweiter Bereich, der erhöhte Anforderungen an nicht wesentliche Auslagerungen mit sich bringt, betrifft die Steuerung von Risiken und Überwachung der ausgelagerten Aktivitäten. Bislang bezog sich diese Anforderung nur auf wesentliche Auslagerungen. Im Konsultationsentwurf ist in AT 9 Tz. 9 das Wort „wesentlichen“

gestrichen worden, so dass diese Textziffer nun eine angemessene Risikosteuerung und ordnungsgemäße Überwachung auch für nicht wesentliche Auslagerungen verlangt. Damit ist eine Risikoanalyse auch für nicht wesentliche Auslagerungen erforderlich, denn nur auf Basis

einer solchen Risikoanalyse können Risiken identifiziert und überwacht werden. Damit sind nun auch für nicht wesentliche Auslagerungen entsprechende Prozesse zur Risikosteuerung und Überwachung einzurichten.



4. Fazit zu den vorgestellten Inhalten der MaRisk-Novelle

Die Umsetzung der EBA-Guideline 2019/02 zu Auslagerungen im Rahmen der aktuellen MaRisk-Novelle verbessert den gesamten Prozess des Auslagerungsmanagements und erhöht die Transparenz über ausgelagerte Aktivitäten. Natürlich bindet dies zusätzliche Ressourcen und greift auch in die Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern und deren Sub-Dienstleistern ein. Jedoch ist im Hinblick auf die zunehmende Zahl und Reichweite von Auslagerungen eine Verbesserung des Risikomanagements im Interesse jedes auslagernden Instituts. Da die MaRisk weiterhin prinzipienorientiert ausgestaltet sind, schaffen sie den erforderlichen Raum für eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzung der novellierten Anforderungen.

ifb im Profil

Ihr Partner für zukunftsweisendes Finanz- und Risikomanagement

Seit mehr als 30 Jahren beantworten wir die Herausforderungen des Finanz- und Risikomanagements mit inspirierten, innovativen Dienstleistungen und modernsten IT-Applikationen. Als international agierende Unternehmensberatung arbeiten wir erfolgreich für Banken und Versicherungen sowie für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen weltweit.

Unsere Experten beraten Sie umfassend in allen Fachfragen zu Rechnungswesen, Controlling, Regulierung, Risikomanagement und Compliance. Sie entwickeln für Ihre Ziele maßgeschneiderte Veränderungsmaßnahmen bis hin zu komplexen Transformationsprojekten.

Ihr Ansprechpartner:

» Matthias Kurfels

Director

Matthias.Kurfels@ifb-group.com

ifb SE

Schloßstraße 23

82031 Grünwald

T: +49 89 69989437-0

F: +49 89 69989437-9

info@ifb-group.com

ifb-group.com