

RISKNEWS

Das Fachmagazin für Risikomanagement

The missing link?

Rating leistungswirtschaftlicher
Unternehmensrisiken

Raus aus dem Pool

Innovative Captive- und Rent-a-Captive-
Konzepte als strategische Investition

The ART of Risk Management -

Die ART-Profis der Allianz im Exklusiv-Interview

ART ist Kunst

Traditionelle und alternative Wege des Risikotransfers
und der Risikofinanzierung

IT-Outsourcing

Gesundheitsreform oder Rosskur für Banken?

Die deutschen Banken befinden sich seit mehreren Jahren in einer Phase der Neuorientierung und Umstrukturierung. Hohe Kostenblöcke müssen abgesenkt und gleichzeitig Ertragsquellen erschlossen werden. Viele „Patienten“ haben es sich in Zeiten der Aktienhausse zu gut gehen lassen und Fettpolster angesetzt, die sie hindern, mit schlanken Wettbewerbern bzgl. Ertragskraft und Marktkapitalisierung international mithalten. In Zeiten, in denen die Erträge – zumindest in einigen Bereichen – dynamisch wuchsen, blieben Fehlentwicklungen auf der Kostenseite und mangelnde Ertragskraft in anderen Bereichen der Angebotspalette unerkannt. Mit den Ertragsproblemen der deutschen Banken in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs wuchs das Problembewusstsein der Geschäftsleiter und ihr Wille zu Reformen. Damit Reformen einen langfristigen Erfolg bewirken und weder nur halbherzig einige Symptome bekämpfen noch den „Patienten“ durch rabiante Behandlungsmethoden mit heftigen Nebenwirkungen zu Tode heilen, müssen die Ursachen der Probleme und ihre Wechselwirkungen analysiert und Lösungsmöglichkeiten mit Zielen und Strategien des individuellen Unternehmens verbunden werden.

Als Mittel zur Kosteneinsparung steht bei Banken seit einiger Zeit auch Outsourcing auf dem Diätplan. Mit der Auslagerung von Leistungen versuchen Banken in erster Linie, fixe Kostenblöcke in leichter finanzierbare variable Zahlungsströme zu transformieren. Die Dienstleistungen können dann bedarfsorientiert und flexibel in Anspruch genommen werden.

Die besondere Rolle der IT beim Outsourcing

Insbesondere das IT-Outsourcing ist bei Banken und anderen Finanzdienstleistern in den letzten Jahren geradezu in Mode gekommen. Doch nicht jedes Projekt wurde realisiert, weil sich die erträumte Kosteneinsparung bei realistischer Kalkulation doch nicht bestätigte oder die damit verbundenen Risiken nach Abwägung der Vor- und Nachteile letztlich den Ausschlag gaben; abgebrochene Projekte verschlangen größere Millionenbeträge.

Dies zeigt, dass es sich hierbei um komplexe Vorgänge handelt, die einer in die langfristige Strategie des Unternehmens eingebetteten sorgfältigen Vorbereitung bedürfen. Fast alle Geschäftsprozesse werden heute zumindest teilweise IT-gestützt durchgeführt. Hierbei sind Prozessebene (fachlicher und organisatorischer Ablauf), Anwendungsebene (zur Prozessunterstützung verwendete Software) und Infrastrukturebene (Hardware, Netzwerke, Betriebssysteme) zu unterscheiden. I. d. R. behält der Dienstherr die Prozess-Ebene in der Hand, die Anwendungs- und Infrastrukturebene werden teilweise von Externen zugeliefert. Die umfangreichste Form des IT-Outsourcing ist die komplette Auslagerung von IT-Prozessen (Business Process Outsourcing, BPO), z. B. der IT für den Bereich Investmentbanking. Der Dienstleister übernimmt in einem solchen Fall i. d. R. die IT des Dienstherrn sowie einen Teil der Mitarbeiter. Für den Erfolg dieser Lösung wesentlich ist die Gestaltung durchgängig übernehmensübergreifender Prozesse mit klar definierten Prozess-Schnittstellen zwischen beiden Unternehmen.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Dreh- und Angelpunkt – Optimierung der Prozesse: Die Bankenaufsicht hat frühzeitig auf die Änderung der Produktionsprozesse der Banken reagiert und zunächst mit der Einführung des § 25 a Abs. 2 KWG im Rahmen der 6. KWG-Novelle vom 01.01.1998 dem Anliegen der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute Rechnung getragen, zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit die Unternehmensfunktionen und -prozesse durch Beauftragung externer Dienstleister zu optimieren. Mit dem Rundschreiben 11/2001 wurden die Anforderungen konkretisiert. Mit ihnen sollen Risiken und Gefahren des Outsourcing angemessen begrenzt werden.

§ 25 a Abs. 1 KWG ist als lex generalis neben Abs. 2 zu beachten; darin werden grundlegende organisatorische Pflichten der Geschäftsleitung fixiert, die aus bestehenden Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung resultieren. Für Auslagerungen von Aufgaben der Internen Revision kommt konkretisierend das Rund-

Autor

**Carmen
Koberstein-
Windpassinger,**

Regierungsdirektorin
und Leiterin des Referats
O RM 2, Bundesanstalt
für Finanzdienstleistungs-
aufsicht (BaFin)

schreiben 1/2000 zur Anwendung. Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK, Rundschreiben 34/2002) verweisen für den Fall der teilweisen oder vollständigen Auslagerung von Tätigkeiten oder Funktionen im Kreditgeschäft auf die Anforderungen des § 25 a KWG und das Rundschreiben 11/2001.

Quintessenz dieser Regelungen ist: die Geschäftsleitung des auslagernden Unternehmens trägt weiterhin die Verantwortung für die ausgelagerten wesentlichen Bereiche; sie muss sie weiterhin steuern und kontrollieren, was sehr hohe Anforderungen an die Prozess-Ausgestaltung stellt. Inzwischen orientieren sich sogar nicht der Aufsicht durch die BaFin unterliegende Unternehmen an diesem Rundschreiben, was zeigt, dass die Anforderungen weithin als wichtig und richtig anerkannt werden.

Risiken und Gefahren des Outsourcing: Es handelt sich i. W. um projektbedingte (z. B. IT-Sicherheit, Datenschutz, Notfallplanung) und infrastrukturellen Risiken (z. B. Rechts-, Organisations-, Reputationsrisiken) sowie die vom laufenden Outsourcing-Prozess ausgehenden Betriebsrisiken – die auch insgesamt als operationelle Risiken bezeichnet werden. Die größte Gefahr besteht dabei im Kontrollverlust: die Geschäftsleitung tauscht die direkte Einflussmöglichkeit gegen eine indirekte ein; den externen Dienstleister kann sie letztlich nur über rechtlich durchsetzbare vertragliche Vereinbarungen kontrollieren und zur Einhaltung der vereinbarten Leistungen anhalten. Bei der Vertragsgestaltung wiederum schlägt sich eine Informationsasymmetrie nieder: die Bank als auslagerndes Unternehmen verfügt nicht über die gleichen Kenntnisse über das Leistungsvermögen, die Kostenstruktur und die internen Prozesse wie der Dienstleistungsanbieter; sie kann letztlich nur eine Plausibilitätsprüfung anhand der von diesem erteilten oder am Markt vorhandenen Informationen vornehmen. Die Ziele der Bank und des Externen decken sich nicht; für den Dienstleister steht nicht in erster Linie das Erreichen der Ziele der Bank, sondern die Optimierung der eigenen Erträge im Vordergrund.

Basel II: Im Basel II-Dokument wird im Rahmen der Säule II (Supervisory Review Process) die Prüfung der Prozess-Qualität betont. Die durch Auslagerungen verursachten operationellen Risiken werden erstmals Eigenkapitalregeln unterworfen sein. Für nicht den Anforderungen entsprechende Risiko-Kontrollsysteme können dann höhere Eigenkapitalanforderungen gestellt werden. Dies entspricht dem Ziel gerechterer

und risikoadäquaterer Kapitalanforderungen. Der durch Basel II geforderte Ansatz einer Gesamtbanksteuerung bedeutet, dass für alle Geschäftsbereiche und deren Prozesse ein über- und ineinandergreifendes Risikomanagement-System etabliert werden muss. Dies erfordert künftig auch die Einbindung der ausgelagerten Bereiche in das Risikomanagement-System der Bank; das Auslagerungsunternehmen und Sub-Outsourcing-Partner müssen letztlich in die Identifizierung, Messung, Steuerung und Kontrolle der dadurch bedingten Risiken einbezogen werden, was angesichts zumeist heterogener Systeme, Standards und Risikomessverfahren bei den verschiedenen Partnern eine hohe Herausforderung darstellt. Die mit der Auslagerung verbundene Einschränkung des direkten Zugriffs auf die ausgelagerten Bereiche – da von einem fremden Unternehmen ausgeführt – verursacht Gefahren, aus denen gesteigerte Organisations- und Kontrollpflichten resultieren.

Voraussetzungen einer gesunden Outsourcing-Lösung

Die Geschäftsprozesse zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Dienstleister sind sehr komplex. Sie müssen von Anfang an sorgfältig geplant und kontrolliert gestaltet werden. Folgende Schritte sind wesentlich:

1. Strategische Entscheidung des auslagernden Unternehmens: die Geschäftsleitung muss sich für Kernkompetenzen und Unternehmensziele entscheiden. Je nach Umfang und Bedeutung des Auslagerungsbereichs gehört die Auswahl des Dienstleisters zur strategischen Entscheidung. Insbesondere bei so weit reichenden Outsourcing-Lösungen wie die Verlagerung ganzer Geschäftsprozesse hängt das Wohl und Wehe des Geschäftsherrn von der Eignung (Branchenkenntnis, Kompetenz, technische und personelle Ausstattung) und Zuverlässigkeit (finanzielle Stabilität, nachgewiesene Vertragstreue in Vergleichsfällen) des Vertragspartners ab. Mit diesem müssen klare und verlässliche Zielvereinbarungen getroffen werden.

2. Spielt das Motiv der Kostenreduzierung eine Rolle, ist die Berechnung des Return on Investment (ROI) vorzunehmen. In der Praxis ist dies allerdings häufig schwierig, da nur wenige Unternehmen bisher systematisch die Total Costs of Ownership (TCO) ihrer IT ermitteln. Außerdem entsprechen Abgrenzung und Spezifikation der bewerteten Einzelleistungen nicht ohne weiteres den im Outsourcing-Paket enthaltenen Leistungen. Die Entscheidung für eine Outsourcing-Lösung lässt sich aus diesen Gründen nur in Ausnahmefällen (stark standardi-

sierte Leistungen) aus reinen Kostengründen rechtfertigen. Nicht zu vernachlässigen sind bei der Berechnung des ROI auch die einmaligen Projektkosten und die laufenden Kosten, was häufig unterschätzt wird.

3. Vertragliche Fixierung; das Vertragswerk muss eine detaillierte Leistungs- und Prozessbeschreibung und eine Definition des Solls (Qualität und zeitliche Verfügbarkeit) enthalten; Folgen bei Vertragsverletzungen und Verpflichtungen bei einer Vertragsbeendigung sind unerlässlich, damit sich bei Insolvenz des Dienstleisters oder anderen schwerwiegenden Leistungsstörungen die Outsourcing-Lösung für den Geschäftsherrn nicht zur Katastrophe entwickelt, sondern ein geordnetes Insourcing erfolgen kann. Letztlich wird die wesentliche Weiche jedoch bei der Auswahl des Dienstleisters gestellt. Insbesondere bei der Übertragung von Infrastruktur und kompetenten Mitarbeitern auf den Externen wird irgendwann aufgrund der Eigendynamik dieser Vorgänge ein „Point of no return“ erreicht. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die vertragliche Verankerung von Anpassungsmöglichkeiten bei Änderungsbedarf seitens des Geschäftsherrn.

4. ständige Koordination der Zusammenarbeit; erforderlich ist die Benennung von je einem Prozessverantwortlichen sowohl beim auslagernden Unternehmen als auch beim Dienstleister. Es müssen klar definierte Zuständigkeiten und Abläufe existieren.

5. Festlegung klar definierter Prozess-Schnittstellen für die Abwicklung aller anfallenden Prozesse. Grundlage hierfür muss ein bereits vorhandenes funktionierendes System der eigenen Unternehmensprozesse sein. Durch Outsourcing wird die Gesamtarchitektur der Prozesse i. d. R. komplexer, so dass ein Scheitern vorprogrammiert ist, wenn die Geschäftsleitung ihre „Hausaufgaben“ nicht gemacht hat.

Die Bankenaufsicht legt insbesondere auf die Punkte 1, 3, 4 und 5 großen Wert.

Fazit

Outsourcing ist eine Alternative für Banken, ihre ökonomischen Ertragskennziffern zu optimieren. Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung sollte diese Alternative mit in Betracht gezogen werden. Andererseits ist Outsourcing – speziell IT-Outsourcing – auch ein Modethema, das von Beratern oder großen IT-Anbietern zuweilen überstrapaziert wird. Deshalb ist jede Geschäftsleitung gut beraten, Chancen und Risiken nüchtern abzuwägen. Outsourcing-Entscheidungen – insbesondere bei umfangreichen Auslagerungen wie dem BPO – müssen sich strategisch rechtfertigen lassen, wobei die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens zu betrachten sind; eine Patentlösung gibt es nicht. Beim IT-Outsourcing handelt es sich nicht um ein reines IT-, sondern ein Management-Thema (§ 25 a KWG). Am Anfang muss stets die klare Entscheidung stehen, welche Prozesse zu den Kernaufgaben des Unternehmens gehören sollen. Dabei müssen auch die für eine erfolgreiche Outsourcing-Lösung notwendigen Grundvoraussetzungen im Auge behalten werden, insbesondere eine funktionierende Gesamtarchitektur der eigenen Geschäftsprozesse. Keinesfalls sollte versucht werden, bestehende Probleme in diesem Bereich durch Vergabe an einen externen Dienstleister abzuwälzen. Das Scheitern ist dann vorprogrammiert. Outsourcing-Projekte bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung; der frühzeitige Kontakt mit der Bankenaufsicht ist vorteilhaft. ■

Austrian Workshop on Asset Liability Management in Insurance

Wien, 23. – 25. September 2004

Vortragende

Michaela Attermeyer
Anna Rita Bacinello
Peter Braumüller
Hans Bühlmann
Michel Dacorogna
Thomas Dockal
Damir Filipovic
Markus Fulmek
Ulrich Gauss
Alois Geyer
Harald Gössl

Christian Hipp
Michael Koller
Christoph Krischanitz
Stefan Pichler
Guido Schätti
Hubert Schicketanz
Uwe Schmock
Oskar Ulreich
Günther Weiß
David Wilkie
Michael Willomitzer



Veranstalter
Aktuarvereinigung Österreichs
Fachhochschule des BFI Wien
Finanzmarktaufsicht Österreich
Technische Universität Wien
Wirtschaftsuniversität Wien
Wissenschaftlicher Verein INFORM

Veranstaltungsort
Technische Universität Wien

<http://alm.fam.tuwien.ac.at/>