



Mit RegTech zum erfolgreichen Auslagerungsmanagement

Wie Finanzinstitute Leistungen effizient und sicher an Dienstleister vergeben

Mit RegTech zum erfolgreichen Auslagerungsmanagement

Wie Finanzinstitute Leistungen effizient und sicher an Dienstleister vergeben

Angesichts von Digitalisierung und Wettbewerbsdruck versuchen Finanzinstitute immer öfter, einzelne Leistungen und ganze Funktionen an Dritte auszulagern. Hierbei übernehmen die externen Dienstleister zwar Verpflichtungen, aber das auslagernde Institut bleibt doch weitgehend verantwortlich – sowohl dem Markt als auch der Aufsicht gegenüber. Schwächen im Auslagerungsmanagement können somit zu Qualitätsmängeln und hohen Kosten führen, bis hin zu persönlicher Haftung der Verantwortlichen. Doch diese Risiken lassen sich begrenzen – vor allem mit einem stringenten Prozess für das Auslagerungsmanagement. RegTech als spezialisierte Technologie spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Finanzinstitute stehen unter Druck – durch ein schwieriges Marktumfeld, steigende Spezialisierungs- und Investitionsanforderungen bei hohem Kostendruck, zunehmende Marktpräsenz von FinTechs sowie durch neue Möglichkeiten der Digitalisierung und Nutzung von Cloud-Lösungen. In dieser Situation ist es sinnvoll, kostspielige, ineffiziente oder außerhalb der Kernkompetenzen liegende Aktivitäten auf spezialisierte Dienstleister zu übertragen. Dabei handelt es sich in der Regel um Business Process Outsourcing (z.B. Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr, Callcenter, Kreditadministration) oder um IT- bzw. ITK-Dienstleistungen (z.B. Infrastructure as a Service, Software as a Service, ITK und Bürokommunikation). Gelingt eine solche Auslagerung gut, können die Institute erhebliche Effektivitäts-, Qualitäts- und Effizienzvorteile realisieren – durch erhöhte Skalen sowie Erfahrung und Kompetenz bei ihrem jeweiligen Auslagerungspartner.

Diese Partner übernehmen viel Verantwortung für die Qualität der ausgelagerten Leistung, und sie tragen einen beträchtlichen Teil der operativen und wirtschaftlichen Risiken. Beim auslagernden Institut verbleiben dennoch wesentliche Risiken: Es ist dafür verantwortlich, dass alle relevanten gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden, und trägt somit die Rechts- und Compliance-Risiken. Darüber hinaus liegen die Leistungserfüllungs- und alle damit zusammenhängenden Reputations- und Haftungsrisiken faktisch weiter beim auslagernden Institut.

Es kommt also darauf an, eine geeignete Auslagerungsstrategie zu definieren und die richtigen Partner zu wählen. Vor allem aber gilt es, einem effektiven Auslagerungsmanagement-Prozess (AMP) zu folgen. Hierbei sind vor allem vier Aspekte zu beachten:

- **Der AMP ist komplex.** Er umfasst alle Aktivitäten, Strukturen, Systeme und Inhalte zur Realisierung einer angemessenen, wirksamen Steuerung und Überwachung der Auslagerungen. Damit erfordert der AMP schwierige Entscheidungen, die das Institut in der Regel für einen längeren Zeitraum in seiner Leistungserstellung festlegen. Zudem sind zahlreiche Entscheider:innen und Mitarbeitende in vielen Bereichen und über alle Verteidigungslinien eines Instituts involviert. (→ Kapitel „Die betriebliche Realität“)
- **Regulatorische Ansprüche und operative Herausforderungen sind hoch.** Finanzinstitute müssen ihre Auslagerungsaktivitäten gut strukturieren und steuern. Sie müssen Identifikations- und Risikobewertungsprozesse durchführen – unter Berücksichtigung der Leitlinie der European Banking Authority (EBA/GL/2019/02) bzw. der Mindestanforde-

rungen an das Risikomanagement der BaFin (MaRisk AT 9). Sie müssen ein adäquates Vertragswerk erstellen und die ausgelagerten Aktivitäten mit einem entsprechenden Berichtswesen steuern und überwachen. Zusätzlich sind Steuerungsanforderungen für sonstige Fremdbezüge von IT-Dienstleistungen gemäß BAIT zu beachten. Versäumnisse bei der Umsetzung dieser gesetzlichen und aufsichtlichen Anforderungen können schwere Konsequenzen haben: von höheren Prüf- und Dokumentationsanforderungen bis hin zu empfindlichen Strafen – für das Institut und für jede verantwortliche Führungskraft. Zudem stehen die auslagernden Institute oft vor komplexen operativen Herausforderungen, insbesondere auf Grund von „Erblasten“ aus vielfältigen Altverträgen, begrenzten Personalressourcen, ineffizienten und fehleranfälligen Workflows und Mängeln in der qualitativen Wertung und Risikoeinschätzung. (→ Kapitel „Typische Herausforderungen im AMP“)

- **RegTech kann helfen.** Vereinfacht lässt sich sagen: Ein AMP gelingt dann am besten, wenn er komplett digitalisiert wird. Denn das verbessert Effektivität, Effizienz, Transparenz, Prüfungsfestigkeit und Prozessintegration. (→ Kapitel „Wie RegTech helfen kann“)
- **Die Entlastung ist messbar.** Beobachtungen aus entsprechenden Projekten zeigen: Wer einen konsequenten AMP etabliert und dabei RegTech einsetzt, verringert den Ressourcenbedarf für administrative Tätigkeiten oft um mehr als die Hälfte. Die dadurch gewonnenen Zeiten und Kapazitäten können die Institute gut gebrauchen – um die qualitative Wertung und Steuerung von ausgelagerten Aktivitäten zu vertiefen und zu optimieren. (→ Kapitel „Quantitativer Nutzen der Digitalisierung des AMP“)

Die betriebliche Realität

Wie sieht ein AMP in der betrieblichen Praxis heute aus? Zunächst einmal gilt: Die Gesamtverantwortung für die sachgerechte Überwachung der ausgelagerten Aktivitäten liegt beim auslagernden Institut. Es hat Grundsätze und Standards einzuführen, mit der sich Risiken und Schwachstellen einer Auslagerung wirksam kontrollieren lassen.

Die Komplexität dieses AMP zeigt sich in den vielen, oft nicht standardisierten Prozessvarianten, der Beteiligung zahlreicher Verantwortungsbereiche und der oft unzureichenden technologischen Unterstützung, z.B. für die initiale Einwertung von Sachverhalten, die erstmalige und turnusmäßige Risikoanalyse, die fortlaufende Kontrolle und KPI-Überwachung oder die Beendigung und Beendigungsmigration von Auslagerungen. Konkret bedeutet das beispielsweise:

- Am Prozess beteiligt sind neben Verantwortlichen der auslagernden Fachbereiche (erste Verteidigungslinie) in der Regel Funktionstragende aus dem zentralen Auslagerungsmanagement, von BCM, Informationssicherheit, Datenschutz, Compliance, NFR-Risikocontrolling und IT-Governance (zweite Verteidigungslinie) sowie in kenntnisnehmender Rolle auch aus der Revision (dritte Verteidigungslinie).
- Bezüglich der Prozessvarianten muss das auslagernde Institut viele wichtige Designentscheidungen treffen, z.B. zur Unterstützung der Fachbereiche bei der Einwertung eines Sachverhalts. Typische Beispiele für prozessuale Integration sind die Verknüpfung mit BCM-Prozessen zur Identifikation der Handlungsoptionen je Exit-Szenario für eine Auslagerung oder die Anbindung von Informationssicherheits-Prozessen bei der Festlegung der Kritikalität einer Auslagerung.
- Bewertungsergebnisse und formale Freigaben sind ebenso zu dokumentieren und regelmäßig zu aktualisieren wie die Erkenntnisse der laufenden Auslagerungsüberwachung. Als Hilfsmittel dienen oft Excel-basierte Vorlagen für Risikoanalysen, Auslagerungsregister oder die Dokumentation von Kontrollhandlungen.

Wer diese Anforderungen meistern will, sollte ein effektives und effizientes Auslagerungsmanagement und einen korrespondierenden Prozess einrichten bzw. weiterentwickeln. Dabei kommt es darauf an, die richtigen Strukturen, Aufgaben und Inhalte zu definieren und sie organisatorisch und technologisch adäquat umzusetzen. Allerdings sind personelle, prozessuale, technologische und finanzielle Ressourcen hierfür meist knapp bemessen.

Typische Herausforderungen im AMP

Wer in dieser Gemengelage einen effektiven und effizienten AMP gestalten will, muss in der Regel fünf operative Herausforderungen meistern:

- 1. (Historische) Regelungslücken im Vertragsbestand.** In vielen Fällen ist zunächst die zu Grunde liegende Datenbasis zu bereinigen, insbesondere sind offene Punkte im Vertragsbestand zu klären. Hierbei handelt es sich oft um die Ergänzung von Regelungslücken sowie die Aktualisierung von existierenden Vertragswerken und deren Anlagen. Denn zwischenzeitlich gibt es oft neue oder aktualisierte gesetzliche und regulatorische Anforderungen – etwa mit Blick auf Vorgaben für Weiterverlagerungen, Datenschutzerfordernungen, eine mögliche Kooperationsverpflichtung mit der Aufsicht, die Vereinbarung uneingeschränkter Informations- sowie Prüfungsrechte oder zusätzlich eine Festlegung von Beendigungsrechten.
- 2. Inkonsistente Methoden.** Darüber hinaus wird ein effektives und effizientes Auslagerungsmanagement gehemmt durch fehlende, unvollständige oder nicht systematische Regelungen zu Berichtspflichten und Überwachungsmechanismen mit unterschiedlichen Auslagerungspartnern oder gruppenweit nicht konsequent umgesetzte Standards der Auslagerungsüberwachung. Hieraus resultiert oft eine veraltete oder inkonsistente Dokumentation – etwa bei fehlender Aktualisierung von Risikoanalysen oder Versionskonflikten auf Grund von geänderten Formularen.
- 3. Unzureichende technische Unterstützung der Workflows.** Vielerorts ist der AMP technisch noch nicht so gut ausgestaltet wie andere Geschäftsprozesse:
 - Oft wird großer Aufwand betrieben, um Dokumentationen zu Auslagerungen in einem Dateiformat (immer noch sehr beliebt: Word- und Excel-Dateien) auszutauschen und langwierig festzustellen, ob die Befüllung der Formulare oder die Anzahl der Rückläufe vollständig ist. Probleme treten dann regelmäßig auf, wenn nach Aktualisierungen verschiedene Versionen dieser Formulare in Umlauf sind – dies erschwert die Konsolidierung und Auswertung.
 - Manuelle Datenerfassung, Medienbrüche, Fehler in IDV-Lösungen oder bei der Konsolidierung zugelieferter Excel-Dateien komplizieren die Arbeitsabläufe, verursachen Inkonsistenzen und erschweren die Darstellung einer transparenten und aktuellen Übersicht über das Auslagerungsuniversum.
 - In einigen Fällen verursacht fehlende technische Prozessunterstützung wegen langer Liegezeiten oder fehlender Transparenz zum Status eines Vorgangs lange Durchlaufzeiten. Dadurch dauert es mitunter mehrere Wochen, bis Risikoanalysen erstellt und freigegeben werden.
 - Schließlich bremst eine fehlende technische Unterstützung auch Prüfungs- und Genehmigungsprozesse, z.B. die Zusammenarbeit zwischen Einkaufsabteilung und Auslagerungsmanagement bei der Eignungsprüfung eines Dienstleisters.

4. Unvollständiger oder nicht aktueller Datenhaushalt. Nicht selten ist es wegen unvollständiger oder nicht aktueller Datenlage nur bedingt möglich, alle relevanten Informationen zu Auslagerungen und sonstigen IT-Fremdbezügen zeitnah auszuwerten. Selbst auf vorhandene Informationen haben die Prozessbeteiligten oft nur eingeschränkt Zugriff. Ein unvollständiger Datenbestand erschwert jedoch ...

... die Bewertung von Risiken, besonders des mit einer Auslagerung verbundenen Konzentrationsrisikos aus Sicht des auslagernden Instituts. Mögliche Gründe hierfür sind, dass der Dienstleister eine marktbeherrschende Stellung hat bzw. nicht einfach zu ersetzen ist oder mehrere Auslagerungsvereinbarungen mit demselben Dienstleister bestehen.

... die Auslagerungsüberwachung und die Dienstleistersteuerung, z.B. wenn Kontrollen und KPI verspätet oder unvollständig dokumentiert werden und daher Leistungsdefekte und Kontroll-Lücken zu spät erkannt werden.

... die Erstellung und Auswertung eines aktuellen und vollständigen Auslagerungsregisters auf Instituts- und Gruppenebene.

5. Begrenzte Personalressourcen. Der wichtigste Erfolgsfaktor für einen funktionierenden AMP ist das Zusammenspiel von Mitarbeitenden aus den verschiedensten Funktionen und Aufgabengebieten eines Instituts. Die (gruppenweite) Umsetzung des AMP erfordert anteilige Mitarbeiterressourcen in allen auslagernden Organisationseinheiten und den relevanten Funktionen der zweiten Verteidigungslinie sowie fest zugeordnete Ressourcen im zentralen Auslagerungsmanagement. Eine zusätzliche Schwierigkeit entsteht dadurch, dass Institute bei allgemeiner Personalknappheit meist keine zusätzlichen Ressourcen mobilisieren können, wenn die Anforderungen sich ändern. Deshalb gilt es, diese Ressourcen durch Effizienzgewinne an anderen Stellen des Prozesses selbst freizusetzen. Die in den Punkten 1 bis 4 beschriebenen Herausforderungen führen dazu, dass die Personalressourcen in Auslagerungsmanagement und Dienstleistersteuerung stark in administrative Tätigkeiten eingebunden sind (Verwaltung, Versand und Nachverfolgung von Formularen, Erstellung von Auslagerungsverzeichnis oder Dienstleister-Dossiers). Deshalb sind oft nur etwa 12% der Mitarbeiterkapazitäten für eigentlich wertschöpfende Tätigkeiten verfügbar, z.B. für qualitative Wertungen, Risikoeinschätzungen und Kommentierung.

Doch wie sehen die Betroffenen selbst diese Herausforderungen? Wo drückt der Schuh besonders? Erkenntnisse dazu liefert eine Umfrage unter 14 Teams, die bei verschiedenen Finanzinstituten an der Optimierung des AMP arbeiten: Abbildung 1 zeigt ihre Einschätzung zur Höhe des Verbesserungspotenzials hinsichtlich der oben genannten fünf Herausforderungen.

Abbildung 1

AMP-Aufgaben nach Verbesserungspotenzial für den AMP

Herausforderungen und Ansatzpunkte	Höhe des Verbesserungspotenzials (Mittelwert der Einschätzungen)
Historische Regelungslücken im Vertragsbestand	
Aktualisierung bestehender Vertragswerke	6,6
Inkonsistente Methoden	
Geschäftspolitische Vereinbarkeitsprüfung	2,0
Regulatorische Vereinbarkeitsprüfung	2,1
Identifikation relevanter Drittbezüge	6,1
Risikoanalysen zu Auslagerungen/sonstigem Fremd- bezug von IT-Dienstleistungen	4,8
Unzureichende technische Unterstützung der Workflows	
Anbindung des Beschaffungsprozesses	4,7
Erstellung und Freigabe von Risikoanalysen zu Auslage- rung/sonstigem Fremdbezug von IT-Dienstleistungen	8,3
Definition und Verwaltung von Kontrollen und KPIs	8,2
Änderungs-/Beendigungsmeldung	6,1
Beendigungsszenarien	6,3
Unvollständiger/nicht aktueller Datenhaushalt	
Auslagerungsregister und Einzeldossiers	8,9
Weiterverlagerungen	6,5
Überwachung von Kontroll- und KPI-Ergebnissen	9,1
Begrenzte Personalressourcen	
Engpassfaktor Zeit für qualitative Wertung	6,2

Anmerkung: Score 0 – Verbesserungspotenzial sehr niedrig; Score 10 – Verbesserungspotenzial sehr hoch;
Abbildung arithmetischer Mittel der Nennungen, N = 14
Quelle: ARTEMEON Management Partner GmbH

Grundsätzlich bestätigen die Einschätzungen der Projektmitarbeitenden ein deutliches Verbesserungspotenzial über alle fünf Kategorien. Das höchste Potenzial (Wert > 8) liegt in der Kategorie „unzureichende technische Unterstützung“ sowie in der Kategorie „unvollständiger oder nicht aktueller Datenhaushalt.“ Mittlere Verbesserungspotenziale mit Werten zwischen 5 und 8 zeigen sich in allen Kategorien.

Für Expert:innen kommen diese Ergebnisse nicht überraschend. Denn seit dem ersten Lockdown in der Corona-Pandemie hat sich die Situation verschärft: Die meisten AMP-Verantwortlichen arbeiten aus dem Homeoffice und auf Grund der beschriebenen Schwachstellen im AMP haben sich die Durchlaufzeiten für die Anlage von Sachverhalten, Abstimmungen und Freigaben noch einmal verlängert. Ein gut funktionierender AMP ist deshalb zu einem echten Wettbewerbsfaktor geworden. Entscheidende Faktoren sind unter anderem: funktionierende und tagesaktuelle Auslagerungsüberwachung, digitalisierte Workflows, RegTech-Lösungen für Monitoring und Reporting sowie Verfügbarkeit kritischer Informationen auf Knopfdruck.

Wie RegTech helfen kann

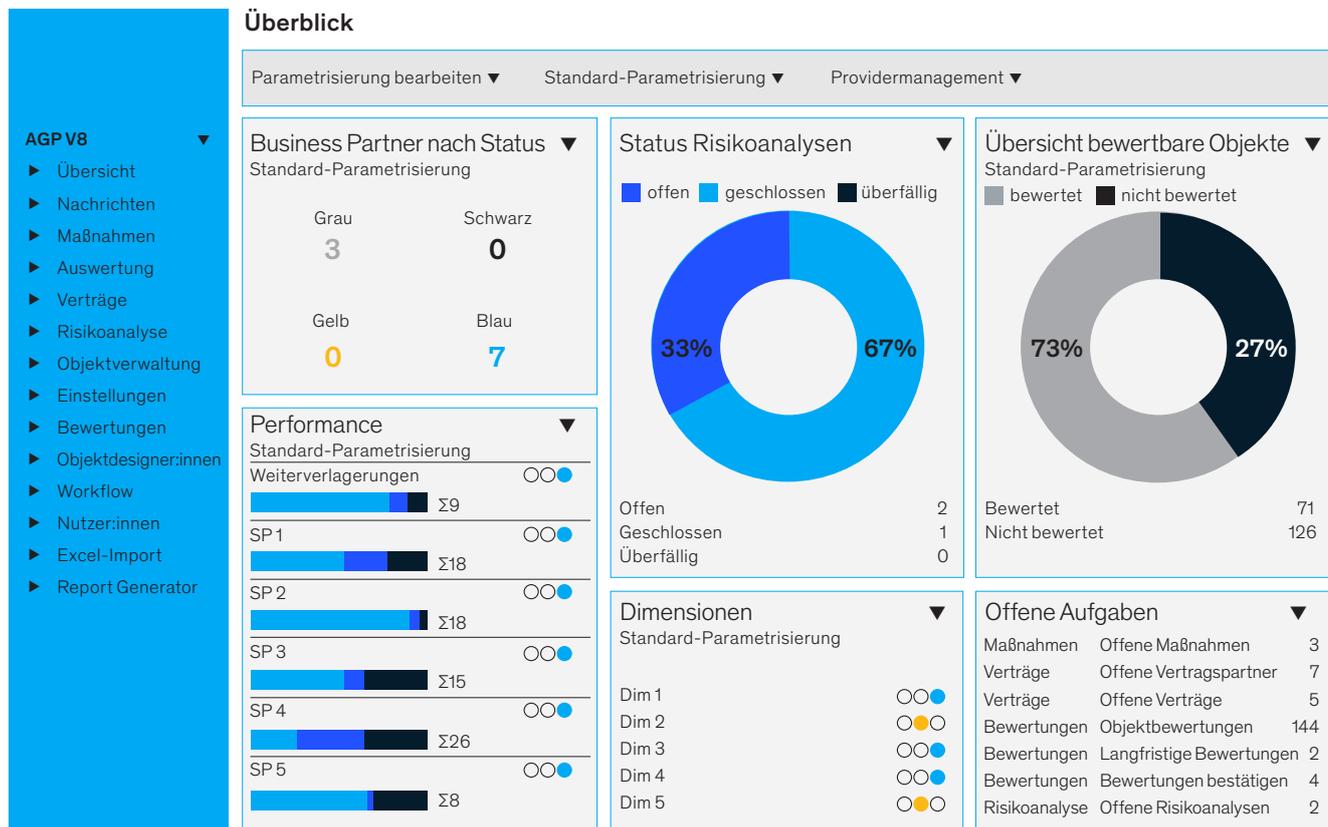
Unternehmen erfüllen regulatorische Anforderungen seit einiger Zeit auch mittels technolo- gischer Hilfsmittel. Trotzdem ist RegTech – also die Verschmelzung von „regulatory“ und „technology“ – eine Neuheit. Denn hierbei werden neue Technologien wie webbasierte Work- flow-Tools, Big Data und KI eingesetzt, um eine effiziente und effektive Steuerung der regula- torischen und aufsichtlichen Anforderungen in Finanzinstituten zu unterstützen. Im Auslage- rungsmanagement sind automatisierte Workflows integraler Bestandteil solcher RegTech- Lösungen. In Summe bedeutet das nicht weniger als die Digitalisierung des gesamten Prozesses.

Für den Einsatz von RegTech im AMP sprechen vor allem fünf Argumente:

1. **Effektivität.** Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung verbessern den AMP und erhöhen so die Effektivität bei der Erfüllung regulatorischer und aufsichtlicher Anfor- derungen. Automatisierte Plausibilisierung, Konsistenz- und Vollständigkeitskontrollen reduzieren darüber hinaus die operativen Fehler im AMP.
2. **Effizienz.** (Teil-)Automatisierungen verkürzen die Durchlaufzeiten erheblich und entlasten die erste bis dritte Verteidigungslinie von administrativen Tätigkeiten. Damit sind deutlich weniger Mitarbeiterkapazitäten erforderlich und die Kosten sinken.
3. **Verbesserte Transparenz.** Mit einem digitalisierten AMP haben Finanzinstitute einen viel besseren Überblick über Dienstleister, Subdienstleister und Leistungsbeziehungen, Risiken,

Abbildung 2

Beispiel AMP-Dashboard – tagesaktuelle Informationen auf einen Blick



Kontroll- und KPI-Ergebnisse. Relevante Informationen können durch Near-Time-Verdichtung auf Knopfdruck ausgewertet werden: in einem Dashboard (Abbildung 2), als Bericht, als regulatorisch/aufsichtlich geforderte Dokumentation (z.B. Auslagerungsregister) oder als individuelle Detailanalyse.

4. **Prüfungsfeste Inhalte und Workflows.** Durch Administrationsfunktionen in der RegTech-Software können die Institute jederzeit aktuelle und prüfungsfeste Inhalte und Workflows sicherstellen. Zudem lassen sich Änderungen unmittelbar nach der Freigabe ausrollen, so dass alle Nutzer:innen immer auf den jeweils aktuellsten Formularsatz zugreifen.

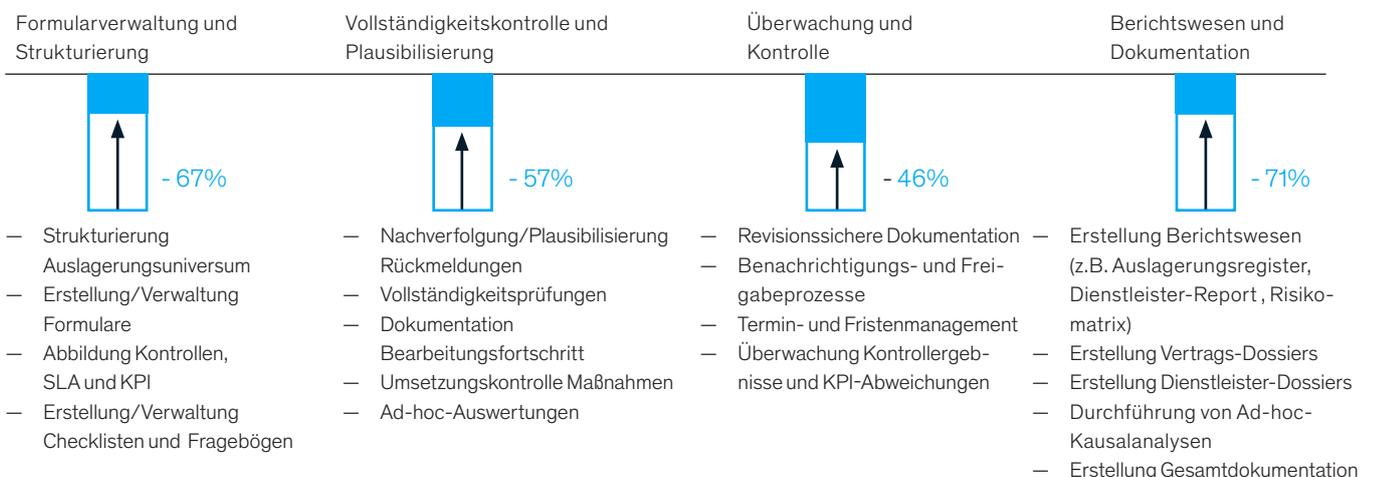
Verbesserte Prozessintegration. Der Einsatz von RegTech ermöglicht es, alle Beteiligten stringent und mit minimalem administrativen Aufwand zu verbinden: Einkauf, Beschaffung, regulatorische Prüfung, Vertragsverhandlung, Dienstleistersteuerung und Vertragsmanagement. Zudem können über ein granulares Rollenmodell die Aufgaben der Funktionsbereiche abgebildet werden.

Quantitativer Nutzen der Digitalisierung des AMP

Wie groß die Vorteile eines digitalisierten AMP sind, zeigen Beobachtungen bei 20 Banken aus Deutschland und anderen europäischen Ländern. Abbildung 3 veranschaulicht z.B., wie stark der Einsatz von RegTech den Ressourcenbedarf für administrative Tätigkeiten im AMP senkt. Besonders groß sind diese Entlastungseffekte in Berichtswesen und Dokumentation sowie in Formularverwaltung und Strukturierung, z.B. bei der Erstellung und Verwaltung von Checklisten, Fragebögen, Vorlagen sowie der Abbildung von Kontrollen, Service Level Agreements und KPIs. Die so freiwerdenden Arbeitszeiten und Kapazitäten lassen sich unmittelbar reinvestieren, z.B. um die qualitative Wertung und Steuerung von ausgelagerten Aktivitäten zu vertiefen und zu optimieren.

Abbildung 3

Reduzierung des Ressourcenbedarfs für administrative Tätigkeiten nach Digitalisierung des AMP (Anteil der zuvor allozierten VAK in Prozent)



Anmerkung: VAK = Vollzeit-Äquivalent, Rundung der durchschnittlichen Effizienzpotenziale
Quelle: ARTEMEON Management Partner GmbH

Zugleich führt die Digitalisierung zu kürzeren Durchlaufzeiten im AMP. Dies zeigt sich besonders eindrucksvoll bei der Erstellung und Freigabe von Risikoanalysen. Bei hochprioritären und Standardsachverhalten beispielsweise reduziert sich die Durchlaufzeit für die Erstellung und Freigabe einer Risikoanalyse von mehreren Wochen auf zwei bis acht Arbeitstage (bereinigt um Liegezeiten für die externe Klärung von Rückfragen mit einem Dienstleister, aber inklusive interner Liegezeiten). Die regelmäßige und die Ad-hoc-Aktualisierung von Risikoanalysen können sogar auf ein bis vier Arbeitstage beschleunigt werden; nur komplexe Sachverhalte beanspruchen unter Umständen weitere vier bis acht Arbeitstage. Noch stärker verkürzen sich die Durchlaufzeiten im Berichtswesen: Die Produktion eines aktuellen Auslagerungsregisters oder eines Dienstleister-Dossiers etwa beansprucht nur noch wenige Minuten (inklusive der vorherigen Einstellung von Filterkriterien). Zuvor waren für Verifizierung und Konsolidierung aller Informationen mehrere Tage erforderlich.



Die Digitalisierung des AMP zeigt anschaulich, wie RegTech zur Verbesserung der gesamten regulatorischen Governance beiträgt. Finanzinstitute können somit die aufsichtsrechtlich relevante Etablierung eines zentralen Auslagerungsmanagements sowie einheitlicher Governance-Strukturen für die Auslagerungsüberwachung erreichen, wenn sie Einwertungs-, Überwachungs- und Dokumentationsprozesse (teil-)automatisieren und einen konsolidierten Datenbestand ständig verfügbar machen. So leistet RegTech mit einfachen Mitteln und messbaren Ergebnissen einen Beitrag zur effizienten und effektiven Verknüpfung von operativen Prozessen der Fachbereiche mit Prüfungsprozessen der zweiten (und dritten) Verteidigungslinie. Diese Form der Prozessintegration bedeutet Arbeitserleichterung, verbesserte Transparenz und regulatorische Compliance: für Funktionstragende und verantwortliche Mitarbeitende in den Fachbereichen, im zentralen Auslagerungsmanagement, in der Dienstleistersteuerung sowie in Einkauf, Vertragsmanagement, Informationssicherheit, NFR-Risikomanagement, Datenschutz, Compliance, Rechtsabteilung, IT und Revision. Damit bietet sich eine solche Digitalisierung der Governance auch in anderen regulatorisch relevanten Prozessen an.

Autoren und Ansprechpartner

Prof. Dr. Uwe Stegemann ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey
Uwe_Stegemann@mckinsey.com

Dr. Ulrich Bongartz ist Geschäftsführender Gesellschafter der
ARTEMEON Management Partner GmbH
ulrich.bongartz@artemeon.de

August 2021
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe
www.mckinsey.com

