

### „Steuerung von Auslagerungsrisiken – Chancen und Risiken im Auslagerungsmanagement“

Im letzten Gastvortrag des Sommersemesters 2017 stellte Frau Dietl-Benzin am 28. Juni ihre Sicht als Chief Risk Officer der UBS Europe dar. Sie referierte über das Spannungsfeld der Banken zwischen der Vergabe von Fremdleistungen, sowie der Regulierung des Auslagerungsmanagements.

#### Vita:

- 1996 – 2001 Universität Karlsruhe (TH)  
2001 – 2005 Oliver Wyman & Company  
2007 – 2017 Chief Financial Officer und Chief Risk Officer der UBS Deutschland AG / UBS Europe SE

Spricht man über Risiken einer Bank in Zentraleuropa, denkt man selbstverständlich zunächst an Kredit- und Marktrisiken. Doch sind es vermehrt operationelle Risiken, also die individuellen Fehler der Menschen, die für Banken bedrohliche Auswirkungen haben können, betont Frau Dietl-Benzin in den einleitenden Worten Ihres Vortrags. Besonders bei der Auslagerung von Teilprozessen, sobald die Bank ihre Aufgaben an Dritte abgibt, sei es wichtig und zunehmend von der Regulatorik gefordert, für Ausfälle gewappnet zu sein.

Die Gründe für die Auslagerung von Teilaufgaben liegen auf der Hand: Einerseits gilt es für Banken dem zunehmenden Kostendruck zu widerstehen, andererseits aber auch den wachsenden Anforderungen hinsichtlich Innovation und Qualität gerecht zu werden. Bei einer Auslagerung müsse es sich zudem nicht zwangsläufig um eine Übertragung von Leistungen an eine konzernexterne Organisation handeln. Ver-

stärkt würden Aktivitäten, welche in mehreren Gesellschaften anfallen, in einem zentralen Service Center gebündelt und neu im Konzern verankert.

Neben des Trends das Rechenzentrum, den Zahlungsverkehr und Teile des Personalwesens auszulagern, realisierten Banken in den vergangenen Jahren vermehrt Fremdvergaben in Teilen des Rechnungswesens und der Finanzabteilungen. Zentrale Entscheidungen in allen ausgelagerten Bereichen müssen jedoch weiterhin im eigenen Unternehmen getroffen werden. Die Übertragung des kompletten Know-Hows einer Funktion, auch wenn diese nicht zu den Kernkompetenzen der Bank zählt, ist somit nicht zulässig.



Frau Dietl-Benzin

Die größten Handicaps für den Bereich des Risikomanagements sieht Birgit Dietl-Benzin in der neuen *MaRisk Novelle*, welche weitreichende Reportings und Offenlegungen an die Regulierungsbehörden vorschreibt. Fehlende Standards bei der Risikoanalyse durch Weiterverlagerungen und weitreichende Anforderungen an das Vertragsmanagement sind die Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit. Enge Kooperationen mit den Lieferanten seien notwendig, um die notwendigen Daten der Berichterstattung zu erhalten. Als konkretes Praxisbeispiel nannte sie eine Ausstiegsstrategie im Falle der Insolvenz einen ausgelagerten Druckservice. Notfallszenarien wie in diesem Fall seien für jede der ca. 100

Auslagerungen der UBS Europe SE an die Regulierungsbehörden vorzulegen.

Neben einer kurzen Erläuterung des zusätzlichen Ressourcenbedarfs von Mitarbeitern durch die wachsende Komplexität der Auslagerungsstrukturen, wurde anschließend das Thema fehlender europaweiter Outsourcing Governance Standards angeschnitten. Aufgabe der EZB sei es laut Dietl-Benzin in den kommenden Jahren, die in den Ländern vorherrschenden verschiedenen Vorschriften zu harmonisieren, um Fusionen von Bereichen verschiedener Regionen zu vereinfachen. Es sei davon auszugehen, dass als Basis der Vereinheitlichung deutsche Standards genutzt werden.

Auch einen Ausblick zu den zukünftigen Anteilen der Auslagerungen wagte die Vortragende. So wären aktuell ca. 70% der Auslagerungen konzernintern und die verbleibenden 30% an externe Dienstleister vergeben. Diese Spreizung könne noch größer werden, da Banken versuchen, eigene Kompetenzzentren zu bilden. Diese Kompetenzzentren kennen die individuelle Anforderung ihrer Kunden besser als der externe Markt. Aus Sicht der Regulierung ergäben sich allerdings keinerlei Vorteile, da gerade konzerninternes Outsourcing mitunter sogar strengeren Richtlinien unterläge als der Zukauf am Markt.

### **Diskussion:**

In der anschließenden Diskussion mit dem Publikum wurden insbesondere Rückfragen zu den Themen Fintechs, Effekten von Auslagerungen auf das Personal sowie zur grundsätzlichen Konzeption und Simulation von Auslagerungen beantwortet.

Konkret wurde angesprochen, warum Technologieinnovationen insbesondere aus kleineren Organisationen hervorgehen und beispielsweise auch die UBS Europe

SE ihre Entwicklungssparten stark selbstständig. Als Begründung nannte Frau Dietl-Benzin insbesondere den breiteren Handlungsspielraum sowie die Regulatorfreiheit im Nichtbankenraum.

Auch über die Frage ab wann sich eine Auslagerung lohnt, gab es zwischen Bankvertretern im Publikum und der Referentin konträre Meinungen. Angerissen wurden die durch die zunehmende Regulierung hervorgerufenen Kosten. Entsprechend war auf Seite der Zuhörer von einer notwendigen Einsparung von 40-50% die Rede, die für konzerninterne Auslagerungen jedoch von Frau Dietl-Benzin relativiert wurde.

Wir danken der UBS Europe SE für den informativen Vortrag und die facettenreiche sowie praxisorientierte Darstellung des Umgangs mit Risiken aus Outsourcing-Entscheidungen.

*Jan Swiatkowski, M.Sc. cand.*