

Kostensenkung im Beauftragtenwesen

Mit Prozessintelligenz zur regulatorischen Souveränität

Mit der Auslagerung an einen professionellen Dienstleister lassen sich im Beauftragtenwesen gruppenweit gut und gerne 50 Mio. Euro pro Jahr einsparen. Dabei sind intelligente Prozesse, ein gut funktionierendes internes Kontrollsystem und eine systemunterstützte Aufgabenerledigung von zentraler Bedeutung.

Das regulative Beauftragtenwesen – diversifiziert in Geldwäsche- und Betrugsprävention, Wertpapier- und MaRisk-Compliance, aber auch Datenschutz und IT-Sicherheit – mag jede Bank für sich umsetzen können. Doch es bedarf einer eingehenden, sehr aufwendigen Beschäftigung mit den einzelnen Inhalten, Implikationen und Aufgaben, damit es wirklich „wirksam“ ist. Da die Beauftragthemen in der Normsetzung volatil sind, müssen sie darüber hinaus prozessual und technisch mit ausgewiesenem Expertenwissen unterlegt werden. Jede Bank muss für sich beantworten, wie sie Aufwand und Nutzen in Einklang bringt.

Erfolgsfaktor Qualität

Expertenwissen entsteht zum einen durch eine individuelle und kontinuierliche Aneignung der erforderlichen theoretischen Kenntnisse. Zum anderen wächst es aber auch mit persönlichen Erfahrungswerten im Umgang mit spezifischen Fragestellungen.

Während die nötigen theoretischen Qualifizierungen in der Regel „lediglich“ mehr oder weniger hohe Aus- und Weiterbildungskosten beinhalten, ist der Aufbau von Erfahrungswissen notwendigerweise mit hohen Transaktionsvolumen verbunden. Sprich: mit Gelegenheiten, Erfahrungen machen zu können. Diese Transaktionsvolumen sind aber in vielen Instituten nicht verfügbar. Lernkurveneffekte sind oft schlicht nicht darstellbar.

Ein zentrales Auslagerungsunternehmen mit einer Vielzahl an Mandanten hingegen kann die Qualifizierungskosten der theoretischen Ausbildung auf viele Schultern verla-

gern. Darüber hinaus bringt die Summe vieler Mandanten ein immenses Erfahrungswissen mit sich, von dem im Gegenzug wieder alle profitieren können.

Natürlich bedarf es einer professionellen Aufstellung des Anbieters. Die Qualität der Dienstleistungserbringung lässt sich bereits an dem Vorhandensein entsprechender Prüfungstestate (z. B. IDW PS 951 Typ 2) ablesen. Konkret kann eine professionelle Umsetzung nur gelingen,

- ▶ wenn der Auslagerungsdienstleister eine hohe fachliche Spezialisierung vorweisen kann,
- ▶ wenn die Dienstleistung zwar gleichzeitig hoch individuell in der Analyse, aber ebenso hoch standardisiert (nachvollziehbar, transparent und reproduzierbar) in den Kontrollprozessen konzipiert ist,
- ▶ wenn das „Kopfwissen“ Einzelner in Systemwissen überführt und damit IT-technisch allen zugänglich gemacht wird,
- ▶ wenn die einzelnen Beauftragthemen prozessual miteinander verbunden sind,
- ▶ wenn die prozessuale Zusammenarbeit in den Nahtstellen explizit und klar beschrieben ist,
- ▶ wenn Systeme, Servicelevel und auch die Berichte transparent sind und nicht zuletzt
- ▶ wenn der Auslagerungsdienstleister in enger Abstimmung mit den Verbänden agiert und dadurch Prüfungssicherheit für die Bank entsteht.

Sind diese Kriterien erfüllt, kann das Beauftragtenwesen im Auslagerungsverhältnis insgesamt effektiver als in der Eigenerstellung umgesetzt werden. Der Schutzzweck der Compliance-Regeln wird befördert, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen werden wirksam umgesetzt.

Kostensenkung von

50 Mio. € gruppenweit p. a.
30 % pro Institut p. a.

allein im Beauftragtenwesen

Dadurch steigt die Sicherheit in der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Prüfung für das Institut. Und auch die Sicherheit in Bezug auf die persönliche Haftung der Organe erhöht sich signifikant.

Erfolgsfaktor Kosteneinsparungen

In der aktuellen Studie des BVR zu den „Auswirkungen der Regulatorik“ bewerten die Volksbanken Raiffeisenbanken das Beauftragtenwesen (inkl. IT-Sicherheit) als „die“ kostentreibende Funktion im regulativen Kontext (S. 71).

Konservativen Schätzungen folgend ist von einer durchschnittlichen Belastung von 1,8 Mitarbeiterkapazitäten (MAK) pro Bank für die sechs Beauftragtenfunktionen auszugehen. Auf die Genossenschaftliche FinanzGruppe hochgerechnet ergibt sich damit für das Beauftragtenwesen ein Kostenfaktor von mindestens 165 Mio. Euro pro Jahr (vgl. Abb. 1).

Kosteneinsparungen – gegenüber Eigenleistung – lassen sich im Prinzip nur über die Realisierung von Synergien bei einem Mehrmandantenanbieter erzielen, der professionell über alle Beauftragtenfelder aufgestellt ist und klare synergetische Prozesse entwickelt hat. >

ABB 1. AUFWANDSKALKULATION BEAUFTRAGTENWESEN

Anzahl MAK* pro Bank	Kosten für 1 MAK	Kosten für 1,8 MAK
Vergütung	60.983,- Euro	109.769,- Euro
Arbeitnehmeranteil (20 %)	12.197,- Euro	21.955,- Euro
Betriebskostenzuschlag, Schulungen etc. (30 %)	18.295,- Euro	32.931,- Euro
Kosten pro Bank		164.655,- Euro
Kosten für 1.000 Banken		164.655.000,- Euro

*Tarifgruppe 9, 11 Berufsjahre, 13 Monatsgehälter

50 Mio. €

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER

Jens Saenger
Sprecher der Geschäftsführung,
E-Mail: jens.saenger@geno-tec.de

Chancen ergreifen

Ein Weg, den wir bei der GenoTec beschreiten, führt über den Dreiklang „Trennung von Funktion und Aufgabe“, „Institutsspezifische Integrierte Gefährdungsanalyse“ sowie „Standardisierte Kontrollhandlungen“.

- ▶ **Trennung von Funktion und Aufgabe:** Während der Beauftragte vor allem die Bank berät bzw. betreut, übernehmen Analysten etwa das Monitoring. Dadurch wird eine effiziente Arbeitskräftesteuerung möglich.
- ▶ **Institutsspezifische Integrierte Gefährdungsanalyse:** In der GenoTec werden beispielsweise allein in der Betrugsprävention eine Million mögliche Risikoszenarien gescannt. Durch ein zentrales Vorhalten kann jeder Beauftragte die individuelle Bewertung bankspezifischer Risikoträger mit vergleichsweise geringem Aufwand durchführen.
- ▶ **Standardisierte Kontrollhandlungen:** Die IT-gestützte Verwendung der aus der Mehrmandantentätigkeit gewonnenen, standardisierten Erkenntnisse senkt signifikant die Stückkosten in der Kontrollplanung und -durchführung.

In Zahlen ausgedrückt lassen sich auf Basis der Mehrmandantentätigkeit in Verbindung mit der prozessualen Standardisierung im Durchschnitt bis zu 30 % der Kosten im Vergleich zur Eigenanfertigung einsparen – das bedeutet eine gruppenweite Einsparung von mindestens 50 Mio. Euro pro Jahr.

Oder anders ausgedrückt: Pro Bank ergibt sich statistisch eine Kostensenkung von 50.000 Euro pro Jahr.

Regionalität bewahren, Kosten senken

Die Auslagerung des Beauftragtenwesens macht Sinn, wenn der Auslagerungsdienstleister einen Mehrmandantenansatz verfolgt, auf einen prozessorientierten (IT-gestützten) Ansatz aufsetzt und im engen Kontakt mit den Prüfungsverbänden abgestimmte, aufsichtskonforme (zertifizierte) Lösungen anbietet.

Die Strategie der genossenschaftlichen Gruppe, spezielle Aufgaben auf einen Spezialanbieter zu delegieren, wird eindrucksvoll bestätigt. Sie allein hilft letztlich, die Balance zwischen Kundengeschäft, Aufwänden – insbesondere für die Regulatorik – und Erträgen zu halten. ■

30 %