

Beauftragtenwesen

Prozessorientierung im Beauftragtenwesen

Es ist unverkennbar ein Trend: Viele Firmen stellen ihre Organisationsformen von einer funktionsorientierten hin zu einer prozessorientierten Organisationsform um. Was steckt dahinter und warum ist dies auch eine sinnvolle Blaupause für das Beauftragtenwesen?

Die GenoTec tritt mit dem Ziel an, Volksbanken Raiffeisenbanken angesichts der immer komplexer werdenden regulatorischen Herausforderungen zu entlasten. Dabei haben wir uns in Abstimmung mit unseren Gesellschaftern zwei nicht immer einfach miteinander kombinierbare Maximen auferlegt:

1. Trotz steigender Aufwände infolge ständig neuer, regulatorischer Anforderungen dürfen die Kosten nicht oder zumindest nicht in gleichem Maße steigen und somit die Umsetzung der Regulatorik weiter verteuern.
2. Bei allen Lösungen muss die prüferische Sicherheit gewährleistet bleiben. Die Geschäftsleitung unserer Kunden verbleibt letztendlich in der Verantwortung und dieser Prämisse müssen unsere Abläufe Rechnung tragen.

Aber wie und wo können wir regulatorisch notwendige Aufwände abmindern bzw. beschränken, ohne dadurch bestehende Dienstleistungsqualitäten zu reduzieren oder gar zu vernachlässigen? Die Lösung liegt in der Optimierung der Effektivität und Effizienz der Dienstleistung bei steigenden Anforderungen. Die Effektivität unserer Dienstleistung wird durch das prüferische Gütesiegel gewährleistet und zahlt somit auf die zweite Maxime ein. Die Effizienz muss sich betriebswirtschaftlich bemerkbar machen und somit die erste Maxime bedienen.

Die Erfahrung zeigt, dass in Organisationsformen, die ausschließlich auf Einzelpersonen in der Wahrnehmung funktionaler Aufgabenprofile abzielen, Effektivität zwar durchaus erzielbar ist. Bei der Effizienz sind jedoch – sowohl quantitativ wie qualitativ – recht schnell die Grenzen erreicht, die eine einzelne Person nicht mehr auflösen kann.

Die GenoTec-Lösungsmodelle im Beauftragtenwesen trennen deshalb bewusst die Funktion von Aufgaben und

orientieren sich strikt an den Regelungsrahmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. So entstehen für das Funktionsprofil (Compliance-)Beauftragter Freiräume und Ressourcen – auf Basis etablierter und wirksamer Prozessabläufe.

Wir berücksichtigen alle aktuellen regulatorischen Entwicklungen und Vorgaben bei der Gestaltung unserer Verfahrensabläufe und validieren diese in einer gemeinsamen Diskussion mit den Mitgliedern des Fachbeirates Beauftragtenwesen, in dem alle Prüfungsdienstleister der Regionalverbände Mitglied sind.

Der Fachbeirat Beauftragtenwesen hat Ende März folgende Optimierungsmaßnahmen geprüft und verabschiedet:

- ▶ eine noch stärkere Berücksichtigung vorhandener Kontrollen und Abläufe in der Bank (ohne dass sich der Beauftragte persönlich vor Ort für eigene Kontrollhandlungen einfinden muss),
- ▶ Orientierung an dem Vorgehensmodell der prozessorientierten Prüfung in Anlehnung an IDW PS 261 (Bemessung vorhandener Schlüsselkontrollen) und 1:1 Berücksichtigung der Vorgaben z. B. der MOA,
- ▶ punktuelle und bedarfsorientierte Verlagerung bestimmter Kontrollen und/oder Abläufe auf die GenoTec, um auch Nicht-Auslagerungsbanken die Fach- und Prozessexpertise der GenoTec nutzbar zu machen. Somit können Auslagerungs- und „Unterstützungs-Banken“ unsere Spezialisten nach den Wünschen der Bank vor Ort einsetzen und gleichermaßen von den Skalen- und Lernkurveneffekten profitieren.

Auf dieser Basis können wir Ihnen künftig ein differenziertes Produktangebot anbieten,

- ▶ angefangen bei einer Auslagerung in der Basisvariante (ohne Vor-Ort-Präsenz),

- ▶ über die Option von Teilauslagerungen und Unterstützungsleistungen für bestimmte Vorgänge wie die Durchführung von Risikoanalysen, Trefferanalysen oder Rechtsmonitoring
 - ▶ bis hin zu einem „Rundum-sorglos-Paket“ in einer Auslagerung der Premiumvariante (mit Vor-Ort-Präsenz).
- Als Bank haben Sie künftig die Wahl: Sie können unsere Leistungen bedarfsorientiert, das heißt entsprechend
- ▶ Ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung,
 - ▶ Ihrem „Risikoappetit“ zur Vermeidung persönlicher Haftung und
 - ▶ den vorhandenen Ressourcen in Ihrem Haus, in Anspruch nehmen.

Vorteile und Grundvoraussetzungen einer prozessorientierten Vorgehensweise

Worin unterscheiden sich funktions- und prozessorientierte Organisationsformen? Funktions- versus Prozessorientierung ist im Grunde genommen eine Gegenüberstellung von Spezialistentum versus ganzheitliche Betrachtungsweise.

Eine ausgeprägte Spezialisierung bedingt in aller Regel stark funktional ausgerichtete Unternehmenseinheiten, die meistens voneinander abgegrenzt sind. Davon betroffen sind aber auch jene Aufgaben und Abläufe, die sich in vielen Einheiten wiederholen und ihrer Erledigung nach über die abgegrenzten Geschäftseinheiten hinaus identisch sind.

Aufgrund zunehmender Produktvielfalt und Marktdynamik, gestiegenen Kostenbewusstseins und einer immer stärker geforderten Kundenorientierung geht der Verbund immer mehr dazu über, Geschäftsabläufe über bislang abgegrenzte Einheiten hinweg auszurichten und als ganzheit-

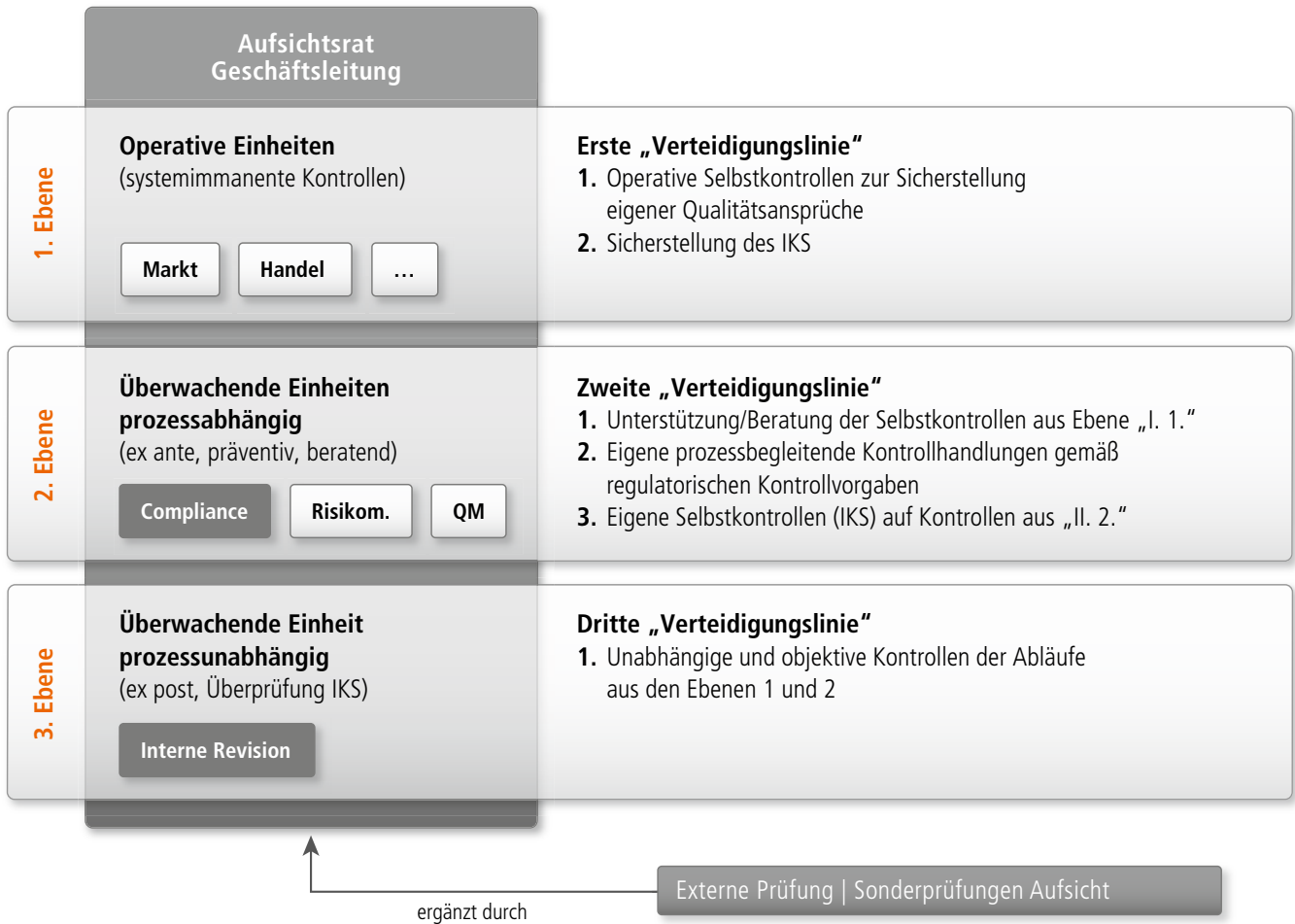
liche Prozesse zu definieren. Dadurch soll der Kundennutzen – Ergebnis des Geschäftsprozesses – verbessert werden und die damit verbundene innerbetriebliche Kosten- und Aufwandssteuerung idealerweise gleich mit. Dies optimiert Kosten, „Durchlaufzeiten“ und Qualität.

Prozessorientierung gliedert sich überwiegend in einen Kernprozess („Primärer Geschäftsprozess“), der wiederum durch sogenannte „Sekundäre Geschäftsprozesse“ unterstützt wird. Quasi als Klammerfunktion werden zudem „Steuerungsprozesse“ definiert, anhand derer das Zusammenspiel primärer und sekundärer Geschäftsprozesse kontrolliert und gesteuert wird. Ein Prozess hat ein definiertes Ergebnis, wird für einen bestimmten Zweck/Kunden durchgeführt, ist nach seiner Durchlaufzeit und Qualität messbar und daher kostentransparent und kann über Prozessverantwortliche gesteuert werden.

So weit die Theorie. Leider offenbart die Praxis immer wieder Defizite in Prozessabläufen. Typische Symptome für ineffiziente Prozesse definieren sich durch zu lange Durchlaufzeiten infolge von Bearbeitungsfehlern und Schnittstellenproblemen an sogenannten „Übergabepunkten“ (z. B. durch mangelnde Koordination oder Abstimmung). Dies ist nicht nur betriebswirtschaftlich schlecht, sondern kann bisweilen auch qualitativ fatal werden. Genauso wie die positiven Effekte gut geschmierter Prozessabläufe sich automatisch reproduzieren, können sich auch Fehler in Geschäftsprozessen replizieren. Passiert dies an Schlüsselstellen, hat es für alle nachgelagerten Abläufe (z. B. in der Rechnungslegung) sehr unangenehme Konsequenzen.

Darauf müssen Kontroll- und Prüfungseinheiten reagieren. Ganz gleich ob prozessintegriert oder manuell/prozessunabhängig, Geschäftsprozesse und Kontrollen sind auf- >

Abb. 1 AUFGABENTEILUNG IN DREI SCHUTZEBENEN



grund ihres erhöhten Risikoprofils untrennbar miteinander verbunden. Darauf basiert der integrative Ansatz, der die Identifizierung sogenannter bedeutsamer „Knotenpunkte“ in Geschäftsprozessen fördert und für diese markanten Weichenstellungen oder Übergabepunkte spezielle Schlüsselkontrollen fordert. Eine Prüfung kann sich somit auf das Wesentliche fokussieren, spart Aufwände für weniger bedeutsame (nachgelagerte) Standardabläufe, reduziert den zu betreibenden Prüfungsaufwand insgesamt und ist dennoch in der Lage, die wesentlichen Fehlerrisiken zu identifizieren, zu minimieren und somit die Effizienz der etablierten Prüfungen zu erhöhen.

Diese Philosophie machen wir uns nun auch im Beauftragtenwesen zu eigen: In der Finanzdienstleistungsindustrie

wird dem schon seit geraumer Zeit Rechnung getragen. So spricht die Aufsicht z. B. von einem effektiven „Drei-Linien-Modell“, bestehend aus den operativen Markteinheiten, den internen Steuerungs- und Kontrolleinheiten (Risikocontrolling, Compliance) und der prozessunabhängigen Revision. Abbildung 1 verdeutlicht diese Aufgabenteilung der drei Schutzebenen.

Die Vorgehensweise stärkt bewusst die Verantwortung aller in die jeweiligen Prozessabläufe involvierten Abteilungen und Bereiche, insbesondere in den operativen Einheiten. Denn: Trotz hoher Investitionen in Kontrolleinheiten der zweiten Verteidigungslinie bleiben „aufsichtliche Fehlervermeidungen“ bisweilen recht überschaubar. Das kann sich in heutigen Zeiten kein Institut mehr leisten.

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER

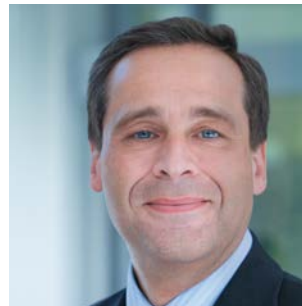
Und tatsächlich ist ein Aufbauen zusätzlicher Kontrollressourcen trotz steigender regulatorischer Komplexität längst nicht immer erforderlich. Je nach Ausprägung der prozessorientierten Organisationsform ist eine ganze Reihe von notwendigen Schlüsselkontrollen an neuralgischen Punkten der primären und sekundären Prozessketten etabliert.

Übertragen auf das „Drei-Linien-Modell“ finden sich diese Kontrollfunktionen in den operativen Einheiten der Marktbereiche („1. Verteidigungslinie“) wieder. Steuerungsprozesse sind weitestgehend in den Einheiten der „2. Verteidigungslinie“ etabliert (Risikocontrolling, Compliance etc.). Sind in den Marktbereichen etablierte Schlüsselkontrollen angemessen und wirksam eingerichtet, können sich die Kontrollaktivitäten der zweiten Verteidigungslinie auf stichprobenartige Funktionsprüfungen dieser Schlüsselkontrollen reduzieren und sich dann deren Kontrollerkenntnisse im Rahmen ihrer eigenen Aufgabenstellungen zunutze machen. Dadurch summieren sich einzelne Kontrollaktivitäten und Erkenntnisse zu genau der Gesamtheit, die das Aufgabenspektrum eines Beauftragten vorsieht, ohne dass dieser alle operativen Prüfungen selbst vornehmen muss.

Eine intelligente Beauftragten-Funktion generiert also Mehrwert durch die effiziente Verknüpfung einzelner Kontrollhandlungen aus verschiedenen Einheiten zu einem „großen Ganzen“. Sie orchestriert die relevanten Einheiten und spielt nicht jedes Instrument selbst.

Grundvoraussetzung ist jedoch, dass alle Einheiten in einer angemessenen und wirksamen Weise ihrer Verantwortung gerecht werden. Sollte auch nur ein Element den geforderten Standards für ein wirkungsvolles Zusammenspiel nicht genügen, sorgt dies für erhebliche Misstöne. Daher gehört es zu den zwingenden Grundvoraussetzungen einer Compliance-Funktion, sich bei dieser prozessorientierten Vorgehensweise eingangs ein sehr genaues Bild vor Ort über die jeweils etablierten Kontrolleinheiten, deren Angemessenheit und Wirksamkeit zu verschaffen. Aufsichtsrechtlich definiert sich dieser Vorgang als Risikoanalyse.

Die Genossenschaftliche FinanzGruppe hat es bereits in vorbildlicher Art und Weise geschafft, den Gedanken an Prozessorientierung, Proportionalität und effektive Strukturen in Einzelverantwortlichkeiten und Aufgabenprofilen zu gliedern. Beispielhaft sei dies im Wertpapierbereich durch die Musterorganisationsanweisung MOA erläutert. Sie schafft durch Definition von Compliance als Compliance-Funktion die Basis dafür, den Compliance-Beauftragten, seinen Stellvertreter und die Einheiten der



Andreas Marbeiter
Geschäftsführung,
E-Mail: andreas.marbeiter@
geno-tec.de



Heinz-Hermann Bausch
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
E-Mail: poc@geno-tec.de

Marktfolge/Depotverwaltung als Einheit für die Compliance-Funktion zu nutzen, und schlägt auch individuelle und aufeinander aufbauende Kontrollaktivitäten vor. Lediglich der Beauftragte muss als natürliche Person die Verantwortung für das gesamte Kontrollwerk tragen und für diese Aufgabe bei der BaFin benannt sein.

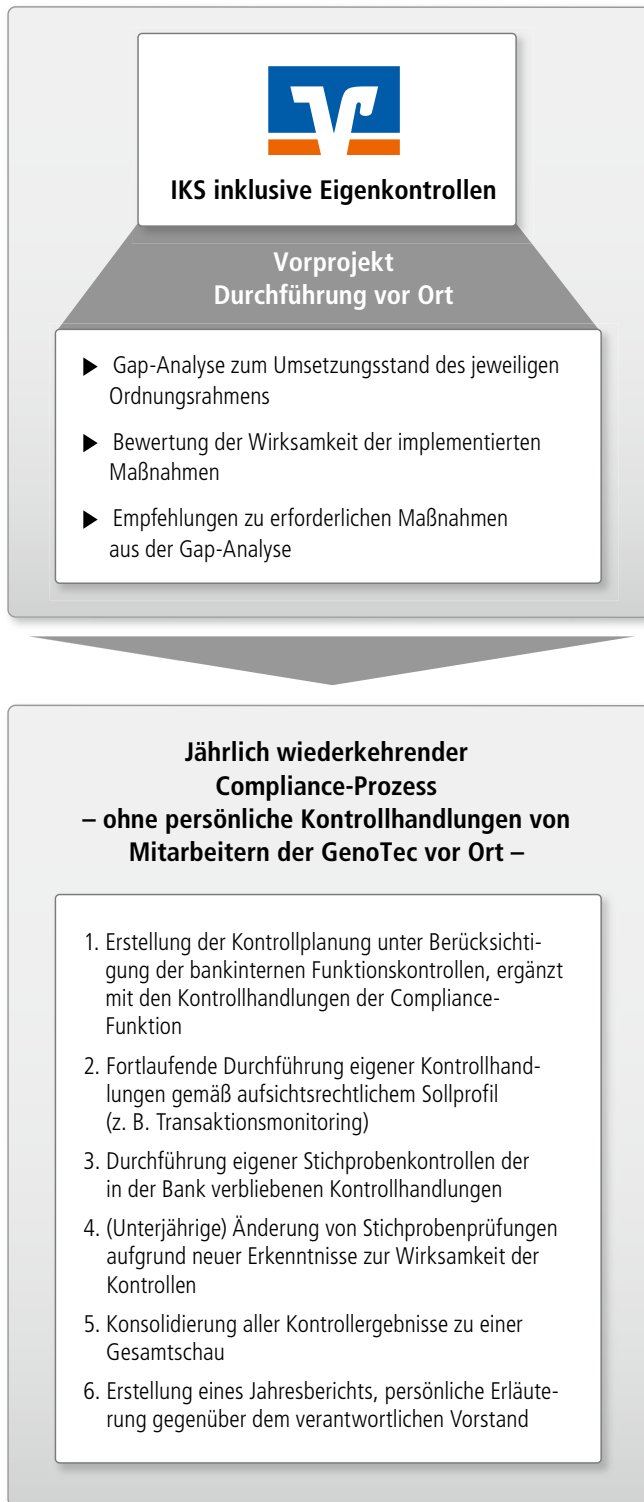
Bei jeder regulatorischen Kontrollverpflichtung ergibt sich ein Umsetzungsspielraum, den die BaFin auch bewusst zur Stärkung des Proportionalitätsgedankens zulässt. Es liegt an uns, diesen im Sinne des Unternehmens zu nutzen und mit einer ebenso pragmatischen wie (aufsichtsrechtlich) sicheren Umsetzung zu füllen. Als Mehrmandantenanbieter haben wir einen bankenübergreifenden Erfahrungspool, der uns hilft, die Spielräume nicht nur effektiv, sondern auch effizient zu nutzen. Am Ende können wir die Ressourcen gezielt einsetzen: Es spielen nur wirklich so viele und entsprechend qualifizierte „Orchestermittglieder“ mit, wie es unbedingt notwendig ist.

Die Blaupause für das Beauftragtenwesen und was wir konkret für Sie tun können

Abbildung 2 (siehe S. 20) verdeutlicht die Vorgehensweise in unserer Basisvariante am Beispiel der WpHG-Compliance.

Bei der Ausgestaltung des Kontrollumfangs der Compliance-Funktion berücksichtigen wir die bereits in der Bank vorhandenen Kontrollaktivitäten gemäß MOA in >

Abb. 2 LEITLINIEN ZUM VORGEHEN IM BASIS-MODELL DER GENOTEC



Abhängigkeit von Art und Komplexität des Wertpapiergeschäftsmodells. Dieser Prozess wird im Rahmen der Risikoanalyse grundsätzlich jährlich, ggf. auch anlassbezogen, durch uns durchgeführt und berücksichtigt auch die Prüfungsergebnisse anderer Einheiten wie z. B. der Internen Revision oder der gesetzlichen Prüfung. Die somit gewonnenen Erkenntnisse über Angemessenheit und Wirksamkeit etablierter Schlüsselkontrollen bilden die Grundlage für die Berechnungen des eigenen Funktionsprüfungsumfanges für diese Kontrollen. Das nachfolgende Beispiel soll dies anhand des Themas „Kundenkategorisierung“ verdeutlichen (Abb. 3).

Dadurch werden vorhandene, prozessintegrierte Kontrollen in die Rolle der Compliance-Funktion integriert. Es verbleibt entweder mehr Zeit für die der Compliance-Funktion selbst innewohnenden Prüfungsaufgaben, wie sie z. B. Anlage E.2.5 der MOA regelt, oder der „eigene Kontrollaufwand“ konnte insgesamt reduziert werden.

Dies ist auch zwingend erforderlich, denn für eine fundierte Analyse und Bewertung von Sachverhalten bleibt der Faktor Mensch unersetzbar. Compliance-Beauftragte benötigen hierfür ein gewisses Maß an Freiräumen. Um die oben beschriebenen, persönlichen Freiräume zu heben, ohne die prüferische Sicherheit zu verlieren, haben wir die Erhebung der Gefährdungsszenarien in einen IT-gestützten Regelprozess der Risikoanalyse überführt. Das System analysiert die gesammelten Erkenntnisse und schlägt automatisch die prüferisch zulässigen Stichprobenumfänge vor. Der angemessene Kontrollplan für den Beauftragten wird somit risikobasiert und in wenigen Augenblicken ermittelt und kann danach verifiziert werden. Auch diese zeitlich sich ergebenden Synergien sind eine echte Wertschöpfung, die wir an Sie weitergeben können und auch werden. Der Beauftragte hat wertvolle Zeit für Wesentliches gewonnen und steigert somit den „innerbetrieblichen“ Wert eines Kontrolltages für Ihr Haus, ohne ihn monetär zu verteuern.

Bitte sprechen Sie uns an, damit wir gemeinsam mit Ihnen die individuellen Effekte dieser Vorgehensweise auf Ihr Haus bewerten können, um die immer komplexer werdende Regulatorik auch weiterhin handhabbar und bezahlbar zu halten.

Abb. 3 BEISPIEL DER KUNDENKATEGORISIERUNG

Aufgabe	Verantwortlichkeit	Anweisungswesen	Kontrollart
Erstellung und anlassbezogene Prüfung der Grundsätze zur Einstufung Information und Umsetzung (zusätzliche Tätigkeiten im Falle von Herauf- und Herabstufungen)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leiter Markt ▶ Berater 	MOA-Hauptprozess B.2 Kundenkategorisierung	Operative Durchführung

