

Make or Buy

Was kostet MaRisk-Compliance?

„Einsparungen von 14.000 Euro? Das glaube ich nicht“, entgegnete mir ein Vorstand auf eine Vergleichsrechnung Make or Buy. Qualitativ wird Auslagerung – zumal in einem komplexen Bereich wie dem Beauftragtenwesen – selten in Frage gestellt. Doch was sagen die Zahlen? Was ist finanziell vorteilhafter: MaRisk-Compliance selber machen oder auslagern?

Das Ergebnis der Berechnung ist eindeutig. Trotz der Mehrwertsteuer und der anfallenden Reisekosten ist Auslagerung der Eigenfertigung kostenmäßig deutlich überlegen.

Der Vorstand war überrascht, weil dieses Ergebnis seinen Erwartungen widersprach. So geht es vielen. Die Reaktion basiert in der Regel auf einem diffusen Gefühl, das sich noch keiner kalkulatorischen Überprüfung gestellt hat.

Jetzt lag die Berechnung vor ihm, alle Annahmen, alle Rechenwege und alle Preise nachprüfbar dokumentiert.

Kalkulatorischer Rahmen

	Mittlere Bank
Bilanzsumme	600.000 Euro
Mitarbeiter	140
Standorte	12
Lohnkosten	TG 8, 11. Betriebsjahr
Sozialabgaben	20 %
Betriebskostenanteil	40 %
kalkulierte AKE MaRisk-Compliance	0,20

Der Einwand des Vorstandes war vorhersehbar: Der Zeitaufwand der MaRisk-Compliance-Funktion, ausgedrückt in Arbeitskräfteeinheiten (AKE), sei zu hoch angesetzt. So viel Zeit brauche doch kein Beauftragter für diese zwar wichtigen, aber doch überschaubaren Tätigkeiten.

Die dahinterstehende Frage ist: Wie sind die Aufgaben eines MaRisk-Beauftragten einzuschätzen und wie viel Zeit beanspruchen die einzelnen Tätigkeiten?

Prozessual können die Aufgaben vier großen Blöcken zugeordnet werden. Im ersten Block sind die Aufgaben rund um die Risikoanalyse gebündelt. Im Ergebnis der Risikoanalyse steht das Risikoprofil der Bank fest. Daran schließen sich im zweiten Block die Einzeltätigkeiten der Aktivitäten- und Kontrollplanung an, die direkt aus dem individuellen Risikoprofil der Bank abgeleitet werden. Im dritten Block wird es dann konkret. Die geplanten Aktivitäten und Kontrollen werden nach den zeitlichen Vorgaben der Planung über das Jahr verteilt umgesetzt. Der vierte Block beschließt das Ganze durch die Berichterstellung, Dokumentation und Kommunikation.

Diese vier Blöcke werden nur im Idealfall streng linear durchlaufen. In der Praxis sind immer wieder Sprünge zwischen den einzelnen Blöcken nötig. Beispielsweise wenn die Bank neue MaRisk-relevante Aktivitäten plant oder bisherige ändert, oder wenn der Gesetzgeber mit neuen Regelungen aktiv wurde. Dann muss auch unterjährig geprüft werden, ob am Risikoprofil der Bank Anpassungen notwendig werden, die auch Auswirkungen auf die Aktivitäten und Kontrollhandlungen nach sich ziehen.

Die vier Blöcke gliedern sich wiederum in vielfältige Teilaufgaben auf. Abbildung 1 veranschaulicht die vier Hauptaufgaben mit den jeweils zugeordneten Teilaufgaben. Erfahrungsgemäß sind folgende Zeitanteile für die Hauptaufgaben anzusetzen:

- ▶ Block 1: **Risikoanalyse** vorbereiten und durchführen (inkl. aller Teilaufgaben): **15 %**
- ▶ Block 2: **Aktivitäten- und Kontrollplanung** erstellen (inkl. aller Teilaufgaben): **5 %**

► Block 3: **Aktivitäten und Kontrollen durchführen** (inkl. aller Teilaufgaben): **40 %**

► Block 4: **Berichte anfertigen und Kommunikationsaufgaben ausführen** (inkl. aller Teilaufgaben): **40 %**

Somit erhält jede Hauptaufgabe ein entsprechendes Zeitbudget zugeteilt. Aber welches Zeitbudget steht insgesamt zur Verteilung zur Verfügung?

Angenommen in einer genossenschaftlichen Bank mit 600 Mio. Euro Bilanzsumme, 140 Mitarbeitern und zwölf Standorten werden die Aufgaben der MaRisk-Compliance-Funktion einem Mitarbeiter zugeteilt. Als Zeitbudget werden ihm 20 % seiner Gesamtarbeitszeit zugestanden, um die MaRisk-Compliance-Funktion abzubilden.

Bei angenommenen 220 Arbeitstagen im Jahr stünden ihm also 44 Tage dafür zur Verfügung. Von diesen 44 Tagen

sind nun noch die Rüstzeiten und Krankheitstage abzuziehen. Das sind erfahrungsgemäß ungefähr 20 % der angesetzten Zeit. Damit verbleiben dem MaRisk-Compliance-Beauftragten in der betrachteten Bank genau 35 Tage Zeit, um die geschilderten Aufgaben zu bewerkstelligen. Konkret heißt dies:

- 5,25 Tage für die Risikoanalyse mit allen Teilaufgaben
- 1,75 Tage für die Aktivitäten- und Kontrollplanung
- 14 Tage für die Aktivitäten- und Kontrolldurchführung
- 14 Tage für die Berichterstellung und Kommunikation

Aufgaben und Zeitbudgets

Nehmen wir den großen Block der Aktivitäten- und Kontrolldurchführung. Darin enthalten ist auch das >

Abb. 1 KERNAUFGABEN DER MARISK-COMPLIANCE-FUNKTION

Risikoanalyse vorbereiten und durchführen	Aktivitäten- und Kontrollplanung erstellen	Aktivitäten und Kontrollen durchführen	Berichte anfertigen und Kommunikationsaufgaben ausführen
<ul style="list-style-type: none"> ► Relevante Unterlagen und Dokumente zusammenstellen ► Dokumente sichten und bewerten ► Vor-Ort-Analysen planen und durchführen ► Methoden und Bewertungsskala festlegen ► Bewertungsergebnisse dokumentieren ► Vorgehen und Ergebnisse kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ► Institutsspezifische Planungen aus dem Risikoprofil ableiten ► Aktivitäten und Kontrollhandlungen auffächern und strukturieren ► Aktivitäten und Kontrollen den Risikobereichen zuordnen ► Situativ Planung unterjährig anpassen/fortschreiben ► Planungen mit anderen Beauftragten und der Innenrevision abstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> ► Aktivitäten und Kontrollhandlungen umsetzen ► Aktivitäten und Kontrollen dokumentieren ► MaRisk-relevante Organisationsdokumente/Arbeitsanweisungen prüfen und anpassen ► Monatliche Prüfung der MaRisk-relevanten Rechtsgebiete auf Anpassungsnotwendigkeiten und Fristen ► Risikostrategien und Geschäftsstrategien auf Anpassungsbedarf prüfen ► Bei MaRisk-relevanten Beschwerden und Schadensfällen beraten 	<ul style="list-style-type: none"> ► Berichtsmuster für Jahres- und Ad-hoc-Berichte ausarbeiten ► Berichte schreiben und dokumentieren ► Berichte präsentieren, abstimmen, ändern ► Berichte und Dokumente revisionssicher archivieren ► Geschäftsführung über MaRisk-relevante Sachverhalte unterrichten

monatlich durchzuführende Monitoring der MaRisk-relevanten Rechtsgebiete. Das heißt, der Beauftragte muss prüfen, ob es rechtliche Änderungen seitens des Gesetzgebers, der Aufsicht oder der Rechtsprechung gegeben hat und ob dies Auswirkungen auf sein Institut hat. Da geht schnell ein Tag ins Land. Über das Jahr sind zwölf Tage zu kalkulieren und für die anderen Aktivitäten aus dem Block verbleiben nur noch zwei Tage.

Oder schauen wir uns die 5,25 Tage für die Risikoanalyse etwas genauer an. Auch hier ist einiges zu tun. Zwar stehen für die Risikoanalyse viele Muster und Vorlagen bereit, aber der Beauftragte muss entscheiden, ob diese auch für seine Bank und seine spezifischen Verhältnisse geeignet sind. Die Erfahrung zeigt, dass die Muster immer angepasst werden müssen oder sich bei näherem Hinsehen als teilweise oder gänzlich unbrauchbar entpuppen. In gleicher Weise verhält es sich mit der anschließenden Bewertung der potenziellen Risikokonstellationen. Der Beauftragte muss eine passende Methodik finden, die seine Bewertung und Einordnung plausibel und für einen Dritten nachvollziehbar macht. Da helfen einem theoretische Bewertungsschemata und Skalierungen nur bedingt weiter. Auch mit einer erstmaligen Lösung ist es nicht getan. Da der Gesetzgeber seine Regeln und Vorgaben laufend ändert und überarbeitet, sind die einmal getroffenen Regelungen regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Ein Umstand, der den Aufwand auch in den Folgejahren auf einem hohen Level hält. Diese gerade in diesem Block erforderlichen konzeptionellen und methodischen Arbeiten werden in der Regel stark unterschätzt und nicht gewürdigt. Sie sind aber für eine nachhaltige Arbeit unerlässlich. Schließlich müssen diese Aufgaben auch den kritischen Blicken einer internen und externen Aufsicht standhalten.

Und ein Weiteres kommt erschwerend hinzu. Meist stehen dem Beauftragten diese Zeitblöcke nicht am Stück zur Verfügung. Er arbeitet ja nicht exklusiv als MaRisk-Compliancer. Seine Aufgaben werden unterbrochen durch andere Tätigkeiten, die seiner Stelle zugeordnet sind. Es entstehen immer wieder Brüche, die eine effiziente Nutzung des rechnerisch vorhandenen Zeitbudgets belasten. In der Rea-

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER

Martin Hierlemann
Leiter Vertrieb,
E-Mail: martin.hierlemann@
geno-tec.de



lität schmelzen dann die 35 Tage schneller dahin, als es dem Beauftragten lieb ist.

Zurück zu dem Gespräch mit dem Vorstand. Mit der Ausdifferenzierung der Aufgaben erscheinen nun die Kalkulationsgrundlagen plausibel. MaRisk-Compliance setzt ein Mindestmaß an Aufmerksamkeit voraus. Ohne diesen zeitlichen und organisatorischen Rahmen kann MaRisk-Compliance schlicht nicht angemessen umgesetzt werden.

Vergleichsrechnung

Was kostet die MaRisk-Compliance-Funktion nun konkret? Der Zeitaufwand ist mit 20 % einer Vollzeitstelle zu kalkulieren. Dieser Wert ist nun zu multiplizieren mit dem Bruttogehalt eines Bankmitarbeiters plus des Arbeitgeberanteils. Die Qualifikationsanforderungen, die an den Beauftragten der MaRisk-Compliance gestellt werden, verlangen einen entsprechenden Ansatz. Ein Gesamtpreis von 60.000 Euro ist hier realistisch. Um die Vollkostenbetrachtung abzurunden, kommen noch die Sozialabgaben (20 %) und die Betriebskosten (40 %) hinzu.

Das ergibt einen Gesamtpreis von 19.200 Euro im Jahr. Jetzt fehlen noch die Kosten für die Fortbildung und eine qualifizierte Stellvertreterregelung. Damit steigt der Preis bei **Eigenfertigung auf mindestens 25.000 Euro**. Die **Kosten der Auslagerung** liegen in diesem Fall bei **11.000 Euro** inkl. Stellvertreterregelung.

Gegenüber der Eigenfertigung können inklusive Mehrwertsteuer und Reisekosten knapp **14.000 Euro eingespart** werden. ■