

# Auslagerung des Meldewesens

## Make-or-buy? Analyse zum Outsourcing einer wesentlichen Tätigkeit

### PART 1:

Adam Smith und die effiziente Arbeitsteilung der produktiven Kräfte.<sup>1</sup> Wer sich schon einmal mit dem Thema Auslagerung beziehungsweise Outsourcing beschäftigt hat, der kommt an diesem Aufhänger nicht vorbei<sup>2</sup>. Smith's Analyse des handlungs- und prozessgesteuerten Arbeitens und seine Definition der natürlichen Sinnhaftigkeit des Tauschens traf nicht nur im 18. Jahrhundert die „Stecknadel“ auf den Kopf; nein, sein Werk gilt auch jetzt noch immer als lesenswerte Zusammenfassung von damals wie heute gültigen wirtschaftstheoretischen Erkenntnissen. Auch wir können dem Gedankengut von Adam Smith einiges abgewinnen und wollen unerschrocken die vielfältigen Aspekte des Outsourcings auf den komplexen Bereich des Meldewesens applizieren.

#### Definition

Schaut man in die MaRisk AT9 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), liegt eine Auslagerung dann vor, wenn ein externes Unternehmen

regelmäßig mit der Wahrnehmung von institutstypischen Aktivitäten beauftragt wird, die andernfalls vom Institut selbst erbracht werden müssten. Unter diese Definition fallen sowohl *wesentliche* als auch *unwesentliche* Auslagerungen. Die BaFin und die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) erwarten deswegen von Instituten zu Auslagerungsprojekten eine risikobasierte Analyse und Bewertung, wobei an Unternehmen erhöhte regulatorische Anforderungen gestellt werden, wenn diese wesentliche Auslagerungen vornehmen. Wo die MaRisk sich mit konkreten Anforderungen noch zurückhalten, gibt die EBA mit ihrer „Leitlinie zum Outsourcing“<sup>3</sup> einen umfangreichen Katalog möglicher Prüfschwerpunkte vor. Ausgewählte Aktivitäten werden sogar grundsätzlich als wesentlich klassifiziert, worunter auch jedwede Tätigkeit fällt, die zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen notwendig ist. Das Outsourcing des Meldewesens ist somit als wesentliche Auslagerung zu betrachten.

#### Für und Wider

Um nun die von Smith propagierte enorme Steigerung der Produktivität durch Outsourcing allgemein zu erreichen, bedarf es im Rahmen der Vereinbarkeitsprüfung und der anschließenden Make-or-buy-Decision<sup>4</sup> einer minutiösen Abwägung aller bekannten Chancen und Risiken.

Für eine Auslagerung sprechen je nach Auslagerungsart<sup>5</sup> vorrangig Kosten- und Ressourcenersparnisse sowie oft auch dringend benötigte Kompetenzzuweisungen. Sekundär betrachtet stehen Produktivitäts-, Qualitäts- und Leistungssteigerungen, Prozessoptimierungen und ein Zugewinn an Flexibilität in Anbetracht sich stetig ändernder Marktverhältnisse und Rechtslagen im Fokus.

Gegen eine Auslagerung sprechen die sogenannten Kosten der Kostensenkung, wie zum Beispiel das Risiko des Qualitätsverlusts, Transaktionskosten wie Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten, Kontrollverlust oder auch der Know-how-Abfluss. So gesehen stehen meist Organisationsbereiche wie zum Beispiel die IT oder das Personalwesen ganz oben auf der Auslagerungsliste, da hier Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abgrenzbar und vor allem durch externe Ressourcen leicht ersetzbar sind.

Wie aber sieht es mit dem Outsourcing einer gesetzlichen Verpflichtung wie dem bankaufsichtlichen oder bankstatistischen Meldewesen aus? Lässt sich ein derart komplexes Thema einfach so auslagern? Die kurze Antwort lautet: „Ja, aber ...!“

## PART 2:

### Charakteristik des Meldewesens

Für eine längere Antwort gehen wir beispielhaft, aber so realitätsnah wie möglich, davon aus, dass das relativ kleine Institut Musterbank <MB> aufgrund von Kompetenzschwierigkeiten intern den Bedarf der Auslagerung im Bereich Meldewesen festgestellt hat. Im Rahmen ihrer Vereinbarkeitsprüfung und Due Diligence hat das Institut bereits ermittelt, dass es sich, wie oben beschrieben, gemäß MaRisk und EBA um eine wesentliche Auslagerung handelt. Das bedeutet, dass neben den allgemeinen Anforderungen an die organisatorischen Pflichten nach § 25a Abs. 1 KWG noch weiterführende risikoreduzierende Vorkehrungen getroffen werden müssen. Oberste Priorität hat für <MB> daher die Identifikation eines optimal passenden Dienstleisters. Ihm muss das Institut das Vertrauen aussprechen, Maßnahmen zum Datenschutz gemäß DSGVO und BDSG einzuleiten und die Sicherheit geheimer Informationen zu gewährleisten. Sind diese Punkte geregelt, folgen die üblichen Vertragsverhandlungen mit Spezifizierungen, Abgrenzungen und generellen Vereinbarungen.

Gehen wir jedoch mit dem Beispiel noch einen Schritt zurück und klären, was bei <MB> dazu geführt hat, den Bedarf der Auslagerung festzustellen. Zum besseren Verständnis bedienen wir uns dem im Meldewesen aktuell häufig diskutierten Thema Analytical Credit Dataset (AnaCredit), denn anhand der Entwicklung dieser Meldung lässt sich die steigende Komplexität und Dynamik des Aufsichtsrechts und des Meldewesens am besten veranschaulichen.

### Beispiel AnaCredit

Die Komplexität der Kreditdatenstatistik ergibt sich aus deren Gestaltung auf äußerst granularer Datenebene. Für <MB> bedeutet das eine Unzahl an Einzelattributen, die aus den verschiedensten Unternehmensbereichen abzuleiten sind, um die von der Bundesbank und EZB geforderte Datenqualität sicherzustellen. Zu nennen sind unter anderem der Markt mit der Kreditgewährung, die Marktfolgeeinheiten inklusive Intensivbetreuung und Kreditabwicklung, aber auch das Rechnungswesen und das Risikomanagement. Daraus folgt, dass für <MB> sowohl bei der erstmaligen Implementierung der Datenströme in die Meldewesensoftware als auch bei den folgenden Anpassungen ein fachliches und technisches Know-how des Kernbankensystems unabdingbar ist. Kenntnisse über die Funktionsweise der Meldewesensoftware, der Schnittstellenverarbeitung und bankfachliche Kenntnisse für das eigentliche AnaCredit-Projekt erhöhen die Komplexität weiter. Zeitlichen Druck erfährt <MB> durch die monatlich wiederkehrende Frequenz der Meldungserstellung verbunden mit der aufsichtlichen Anforderung, beanstandete Datensätze unmittelbar und gegebenenfalls auch rückwirkend zu korrigieren. »

## EXKURS: KREDITDATENSTATISTIK ANACREDIT

Mit der EU-Verordnung (EZB/2016/13) vom 18. Mai 2016 trat die AnaCredit-Meldung 2018 in Kraft. Die Meldung ist ein Rahmenwerk zur monatlichen Kreditdatenerhebung, die auf harmonisierten statistischen Berichtspflichten gegenüber der EZB basiert. Ziel ist die Erstellung einer möglichst granularen Datenbank auf Einzelkreditbasis, die von der EZB beispielsweise für geldpolitische Entscheidungen oder zur makroprudenziellen Aufsicht verwendet werden kann. Dank der einheitlichen Meldepflichten soll es mit AnaCredit möglich sein, die gesamten Kreditrisikopositionen eines Unternehmens gegenüber allen Banken des Euroraums einschließlich der grenzüberschreitenden Risikopositionen zu analysieren und zu bewerten.

Neuigkeiten zu einem möglichen stufenweisen Ausbau der AnaCredit-Meldung, so wie er in der Verordnung (EU) 2016/867 bereits angedacht wurde, gibt es gegenwärtig nicht. Mit einer Ausweitung der Berichtspflicht auf Privatpersonen (zum Beispiel mit Immobilienkrediten), außerbilanzielle Positionen oder Derivate ist in der nahen Zukunft vorerst ebenfalls nicht zu rechnen. Auch ange-dachte Berichtspflichten auf konsolidierter Basis sind zurzeit nicht Gegenstand einer öffentlichen Diskussion. Vor einer potenziellen Ausweitung der AnaCredit-Berichtspflicht wäre zudem ein Beschluss des EZB-Rats notwendig, der mindestens zwei Jahre vor Inkrafttreten zu fassen wäre.

Dabei muss das Institut beachten, dass für rückwirkende Korrekturen darauffolgende Berichte erneut validiert und unter anderem die statistischen Daten noch einmal auf Konsistenz geprüft werden müssen. Als weiteren Faktor hatte <MB> seit Inkrafttreten der AnaCredit-Meldung damit zu kämpfen, dass zahlreiche Anpassungsvorgaben der Bundesbank zu den Validierungsregeln, den Codelisten, der technischen Meldespezifikation sowie den fachli-

chen Richtlinien zur Kreditdatenstatistik für die Meldungserstellung verarbeitet werden mussten. Inkonsistente Validierungsregeln wurden optimiert und Korrekturvorgaben der EZB durch die Bundesbank übernommen. Mit dieser Dynamik hatte <MB> im Meldewesen nicht gerechnet und die Kreditdatenstatistik ist insgesamt gesehen immer noch nur ein Meldebereich von vielen.

### EXKURS: VALIDIERUNGSFEHLER

Bestimmte Validierungsfehler führen bei der Bundesbank zur kompletten Ablehnung einer Meldung, sodass Folgefehler an nachfolgenden Meldeterminen auftreten können. Wird zum Beispiel in der Kreditdatenstatistik eine Stammdateneinreichung abgelehnt, so können Fehler der referenziellen Integrität auftreten, da korrekte Stammdaten zu vorhandenen Kreditdaten fehlen. Das Gleiche gilt bei einer zu hohen Anzahl von Validierungsfehlern. Hier wird die Validierung abgebrochen und nur die bis zum Abbruch erzeugten Fehler werden in die Rückmeldung an das Institut aufgenommen. Grundsätzlich ist somit eine Einreichung aller Meldedateien erneut erforderlich.

Mit dem Rundschreiben der Bundesbank 26/2019 vom 15. April 2019 wurden erst kürzlich neue Typen von Rückmeldedateien angekündigt, die von der EZB identifizierte Validierungsfehler pro Meldetermin und beobachtender Einheit enthalten. Die Kennzeichnung dieser Dateitypen erfolgt durch das Präfix „ecb“. Die Bundesbank wird aus diesen Dateien jedoch nur jene Validierungsergebnisse an die Institute weiterleiten, die nicht bereits in ihren Rückmeldungen enthalten sind. Es erfolgt also eine nachgelagerte Kontrolle durch die EZB.

### Datenvolatilität und -qualität

Doch der Anspruch der Bundesbank und der EZB an die Datenqualität ist enorm. Er zeigt sich augenscheinlich am besten im reinen Umfang der vorhandenen Validierungsregeln. So umfasst das vor Kurzem aktualisierte Handbuch zu den AnaCredit-Validierungsregeln (Stand: 5. April 2019) inzwischen 106 Seiten. Die Rückmeldedateien mit den Validierungsfehlern der Bundesbank und der EZB sind oftmals sehr technisch ausgestaltet und für kleinere Institute nicht immer einfach nachzuvollziehen. Für <MB> bedeutete das einen sehr hohen manuellen und prozessualen Aufwand, gerade auch, gerade auch weil in der Vergangenheit die Datenqualität nicht immer zufriedenstellend war. Sowohl Validierungsregeln, die wäh-

rend der Meldungserstellung als fehlerhaft anschlagen, als auch die in den Rückmeldungen angezeigten Fehler hätten von Beginn an systematisch, effizient und abteilungsübergreifend bearbeitet und gelöst werden müssen. Somit wäre nicht nur die Kontinuität der Meldeergebnisse positiv beeinflusst worden, sondern auch das Bewusstsein für die Datenqualität. Mitarbeiterengpässe und fehlende Weiterbildungsmaßnahmen führten allerdings dazu, dass bei <MB> meldungsverhindernde Validierungsfehler zwar kurzfristig behoben wurden, insgesamt sich aber keine Verbesserung entwickeln konnte. Fehler kumulierten sich über Monate hinweg, bis letztlich die Auslagerung des Meldewesens als Lösungsmöglichkeit angeregt wurde.

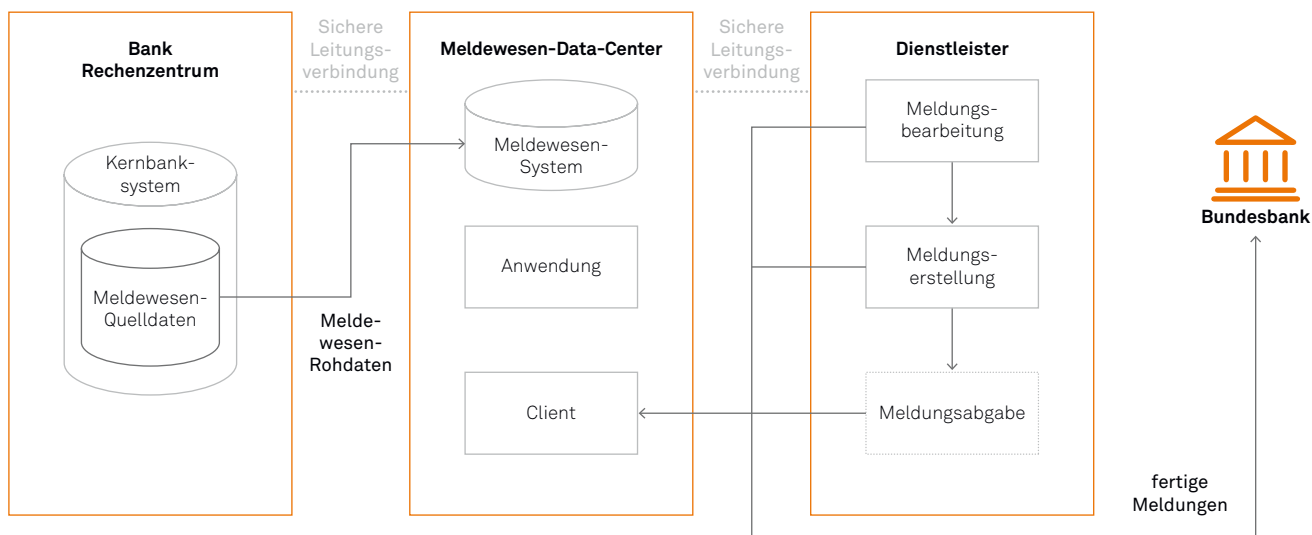


Abbildung 1: Ablauf Meldewesen-Services (Quelle: impavidi GmbH)



## PART 3:

### Meldewesen-Services

Die Auswahl des richtigen Partners ist für die Auslagerung des Meldewesens essenziell. Gefordert ist ein Spezialist in der Entwicklung, Implementierung und Optimierung von Prozessen für die Finanz- und Versicherungsindustrie, der Meldewesen als Kernkompetenz sieht und sich für die operative Umsetzung der Meldungen zuständig fühlt. Zusätzlich muss er über die technischen, personellen und vor allem fachlichen Ressourcen verfügen, um den Kundenansprüchen mehr als gewachsen zu sein. Dem Dienstleister selbst muss dann seitens des Instituts bei der Planung und Umsetzung des Auslagerungsprojektes jedwede Unterstützung eingeräumt werden, um ihn zum einen schnellstmöglich auf die gemeinsame Spur zu bringen, zum anderen aber auch, um das Vertrauensverhältnis zu stärken, notwendige Prozessabläufe einzuführen und eine gesunde Routine zu etablieren. Besonders wichtig ist daher der ständige Austausch miteinander und die detaillierte Dokumentation aller Problemfelder und Aufgaben. Gemeinsam können dann Institut und Dienstleister das Ziel verfolgen, durch die Entwicklung individueller Lösungen langfristig, ressourcenschonend, vollständig und widerspruchsfrei die Meldungsabgaben termin- und sachgerecht sicherzustellen. ■

### Ansprechpartner:



**Torsten Peukert**  
Managing Director, impavidi GmbH  
torsten.peukert@impavidi.com



**Bjarne J. Rohrmann**  
Consultant Meldewesen-Services, impavidi GmbH  
bjarne.rohrmann@impavidi.com

1 Smith, Der Wohlstand der Nationen, 5. Aufl. 2018, Seite 35.

2 Siehe z. B. Hannemann et al., MaRisk, 4. Auflage, 2013, S. 543 oder BaFin, Wenn Banken IT-Dienstleistungen auslagern, 2019, www.bafin.de

3 EBA/GL/2019/02.

4 MaRisk (2013) zu „Make-or-buy“: Diese Analyse muss alle Aspekte der Auslagerung umfassen, die für eine angemessene Einbindung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse in das Risikomanagement maßgeblich sind.

5 Business Process Outsourcing, Shared Service Center bzw. Near- oder Offshoring.