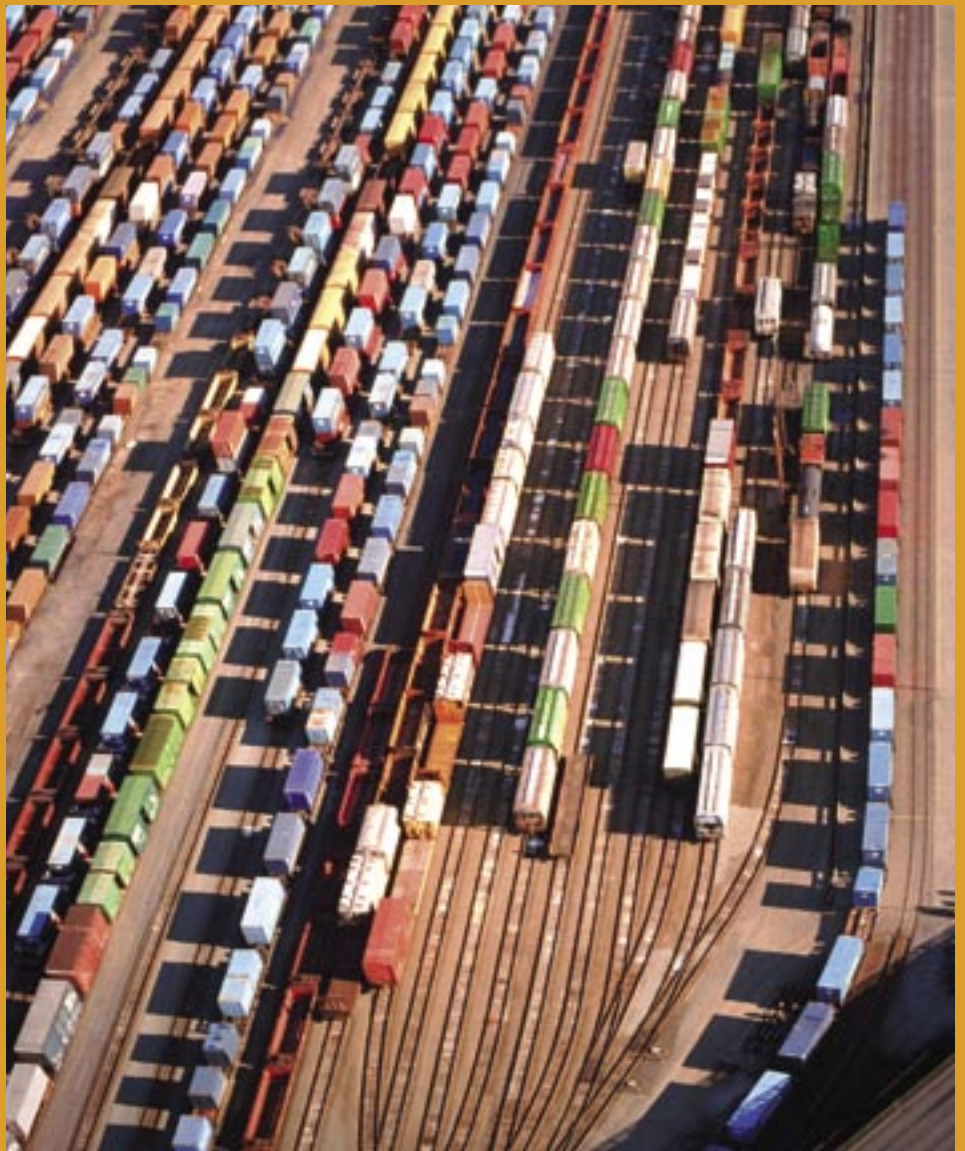


# PwC Financial Services\*

Banken·Fonds·Real Estate·Versicherungen

Ausgabe 9  
März 2005

Outsourcing  
im Finanzsektor –  
Effizienzsteigerung zu  
Lasten der Qualität?





## Outsourcing im Finanzsektor – Effizienzsteigerung zu Lasten der Qualität?

In- oder Outsourcing von Geschäftsprozessen entwickelt sich derzeit zu einem der zentralen Themen in der Finanzdienstleistungsbranche. Um die Outsourcing-Ziele, wie die Automatisierung von Prozessen, die Standardisierung von Schnittstellen oder die Kompatibilität von IT-Systemen erreichen zu können und die Qualität der ausgelagerten Leistungen sicherzustellen, müssen rechtzeitig entsprechende Branchen-Standards entwickelt werden. Dies betrifft auch den Bereich Auslagerungscontrolling.

Während Banken und Versicherungen bereits verstärkt Prozesse auslagern, ist das Outsourcing-Potenzial bei Investmentgesellschaften noch beträchtlich. Ihr Geschäftsmodell zielte über viele Jahre hinweg darauf ab, alle Stufen der Wertschöpfungskette – von der Fondskonzeptionierung über das Management und die Administration der Fonds bis hin zum Fondsvertrieb – im eigenen Unternehmen abzubilden.

In der Praxis haben sich in der Investmentbranche zwischenzeitlich unterschiedliche Modelle für die Auslagerung von Tätigkeiten entwickelt. Dazu zählt der Einsatz externer Asset-Manager als Advisory- oder Outsourcing-Partner bei der Anlageentscheidung im Portfolio-Management ebenso wie die Auslagerung der gesamten Fondsadministration auf einen externen Dienstleister.

### Risiken und Spannungsfelder beim Outsourcing

Eine große Herausforderung bei Auslagerungslösungen ist der Nachweis der Ordnungsmäßigkeit der über-

nommenen Geschäftsprozesse beim Outsourcing-Dienstleister. Dies ist für die auslagernde Gesellschaft die Voraussetzung, um die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems nicht zu gefährden. Ein funktionsfähiges als auch effizientes Risiko- und Security-Management ist ein Wettbewerbsvorteil und somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Unternehmen, die Outsourcing in Erwägung ziehen, benötigen Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Outsourcing-Dienstleisters. Dieser wiederum muss seine Leistungsfähigkeit dem Markt glaubhaft vermitteln können. Daher benötigen beide Seiten Standards zur Qualitätsmessung und -sicherung.

### Voraussetzungen für effiziente Auslagerungslösungen

Um weiterhin im Interesse der eigenen Kunden handeln zu können, muss sich das Unternehmen bei jeder Form der Auslagerung die Ordnungsmäßigkeit der ausgelagerten Geschäftsprozesse nachweisen lassen. Das Outsourcing eines Tätigkeitsbereiches muss ohne Beeinträchtigung

- der Ordnungsmäßigkeit der Leistungen des Outsourcers,
  - der Verantwortlichkeit und Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung des Outsourcers sowie
  - der Prüfungsrechte und entsprechenden Kontrollmöglichkeiten der internen Revision und des Abschlussprüfers des Outsourcers
- erfolgen.

### Grundprinzipien für Outsourcing

Die Bank for International Settlements (BIS) definiert in ihrem Konsultationspapier vom Februar 2005 ( Link: <http://www.bis.org/publ/joint12.htm>) Grundprinzipien, die alle Unternehmen des Finanzsektors beim Outsourcing beachten sollten. Diese Prinzipien sind als Rahmen und Basis für ein effizientes Auslagerungsmanagement und -controlling zu sehen:

- Implementierung einer umfassenden Verfahrensregelung zur Beurteilung, ob und wie bestimmte Prozesse ausgelagert werden („Outsourcing Policy“)
- Durchführung einer Risikoanalyse

und -bewertung für die Auslagerung von Prozessen

- Sicherstellung, dass durch die Auslagerung von Prozessen keine Verpflichtungen gegenüber Kunden oder Aufsichtsbehörden negativ beeinträchtigt werden
- Gebührende Sorgfalt und definierte, kontrollierte Verfahren für die Auswahl, Beurteilung und Überwachung des Outsourcing-Partners und dessen Leistung
- Ein dem Ausmaß der ausgelagerten Leistungen angemessener und ausreichend detaillierter Outsourcing-Vertrag, der zumindest folgende Bereiche regelt:
  - Leistungsvergabe an Subunternehmer
  - Vertraulichkeitsbestimmungen
  - Aufteilung und Überwachung der jeweiligen Verantwortlichkeitsbereiche; u.a. IT-Security und Notfallplanung
  - Zahlungsvereinbarung und -bedingungen
  - Schadenersatz und Pönalezahlungen
  - „Right to Audit“
  - Konflikt-Eskalationsmechanismen
  - Vertragsbeendigung
  - gegebenenfalls anwendbares Recht
- Implementierung ausreichender Maßnahmen zur Sicherstellung des unterbrechungsfreien Betriebs („Disaster Recovery Konzept“); sowohl beim Outsourcer als auch beim Dienstleister
- Umsetzung adäquater Maßnahmen zum Schutz sensibler Informationen des Outsourcers und dessen Kunden („IT Security Konzept“) beim Dienstleister

Es ist davon auszugehen, dass die staatlichen Aufsichtsbehörden diese Regelungen sinngemäß übernehmen werden. Zusätzlich hat die BIS Prinzipien für die Behandlung von Outsourcing-Lösungen durch staatliche Aufsichtsbehörden formuliert, die unter anderem die umfassende Einbeziehung der Outsourcing-Lösungen in die Überwachung der jeweiligen Unternehmen verlangen.

Während sich einige dieser Prinzipien durch ein entsprechendes Service Level Agreement mit dem Dienstleister und die laufende Überwachung desselben abdecken lassen, sind für andere – wie die Beurteilung der ordnungsgemäßen Abwicklung ausgelagerter

Prozesse – umfassende Kontroll- und Prüfhandlungen durch den Outsourcer bzw. seinen Abschlussprüfer notwendig.

### Controls Reports nach SAS 70 im Rahmen des Auslagerungscontrollings

Das Statement on Auditing Standards No. 70 (SAS 70) wurde 1992 von der amerikanischen Wirtschaftsprüfervereinigung AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) als Standard für die externe Prüfung von Auslagerungslösungen entwickelt. Der Auslöser für die Einführung von SAS 70 in den USA war der Trend zum Outsourcing von Dienstleistungen in Folge des Aufbrechens der Wertschöpfungskette – besonders in der Finanzdienstleistungsbranche.

### Typische Charakteristika von Controls Reports nach SAS 70

Controls Reports sind von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführte Prüfungen der Abläufe und des internen Kontrollsystems in den betreffenden Bereichen eines Outsourcing-Dienstleisters. Dieser kann die turnusmäßig erstellten Prüfberichte einzelnen Kunden zur Verfügung stellen. Damit lassen sich eigene Prüfungen des Outsourcers weitgehend ersetzen. Handelt es sich bei dem Dienstleister um einen Wettbewerber, verhindern Controls Reports außerdem, dass ungewollte Einblicke in dessen Organisation oder Geschäftsabläufe erfolgen. Im Falle eines Mehrmandanten-Dienstleisters bieten sie zudem den Vorteil, dass nicht jeder einzelne Kunde selbst Prüfungen durchführen muss.

Mit Hilfe von Controls Reports nach SAS 70 werden die Prüfung und Berichterstattung von Dienstleistungsunternehmen vereinheitlicht und die Prüfungsergebnisse vergleichbar. Dennoch handelt es sich um keine „Checklisten“-Prüfungen mit einem fest definierten Maßnahmen- oder Prüfungskatalog. Vielmehr besteht die Möglichkeit, Prüfungsschwerpunkte auftragsbezogen festzulegen. Es gibt zwei Arten von Controls Reports nach SAS 70 (siehe Abb. 1):

- Typ I: Bericht über die Angemessenheit der Konzeption der internen Kontrollen
- Typ II: Bericht über die Angemessenheit der Konzeption und die Wirksamkeit der internen Kontrollen

### Vorteile einer Prüfung nach SAS 70 für Outsourcer und Dienstleister

Wesentliche Vorteile für Outsourcer:

- Durch die Prüfberichte werden die Organisation, Prozesse und Kontrollmaßnahmen des Service-Dienstleisters transparent. Sie können potenziellen Outsourcern daher als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl des geeigneten Anbieters dienen.
- Die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit des internen Kontrollsystems wird an die spezifischen Bedürfnisse des Outsourcers und somit an die Anforderungen des individuellen Risikomanagement-Systems angepasst. Dadurch können bestehende Prozessabläufe effizienter gestaltet und Risiken reduziert werden.
- Die Einhaltung der an den Service-Dienstleister gestellten Anforderungen wird durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer bestätigt.

Wesentliche Vorteile für Outsourcing-Dienstleister:

- Die Prüfberichte richten sich gezielt an die Kunden der Outsourcing-Dienstleister, deren potenzielle Kunden sowie deren Abschlussprüfer.
- Erfolgreich abgeschlossene Prüfungen können dem Dienstleister erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.
- Durch die Erhöhung der Kundenbindung und die Professionalisierung gegenüber Dritten (Kunden, Consultants, Rating-Agenturen) wird die Marktstellung gestärkt.
- Mit der Durchführung wird die Anzahl der notwendigen Prüfungen durch externe sowie interne Prüfer stark reduziert.

### Fazit

Es ist absehbar, dass das Outsourcing von Geschäftsprozessen im Finanzsektor mittel- und langfristig weiterhin stark zunimmt. Um die Effizienz ohne einhergehenden Qualitätsverlust steigern zu können, müssen bei der Auswahl und laufenden Überwachung des Outsourcing-Partners Kontrollmaßnahmen eingesetzt werden.

Neben ihrer Funktion als Instrument für die Implementierung und Überwachung umfassender Service Level Agreements haben sich Controls Reports nach SAS 70 international als Medium zum Informationsaustausch entwickelt. Sie sind also zu einem wesentlichen Bindeglied zwischen Outsourcer und Dienstleister geworden.

Abbildung 1: Controls Reports nach SAS 70 – Typ I und Typ II

Typ I Bericht über die Angemessenheit der Konzeption der internen Kontrollen	Typ II Bericht über die Angemessenheit der Konzeption und die Wirksamkeit der internen Kontrollen
Darstellung der Organisation oder Struktur der internen Kontrollen zu einem bestimmten Zeitpunkt	Typ I + Beschreibung der im Rahmen der Prüfung durchgeführten Tests, einschließlich der angewendeten Testverfahren und Testergebnisse
Beschreibung der Kontrollziele	Explizite Beurteilung der getesteten Kontrollen auf ihre Wirksamkeit
Beurteilung, ob die Kontrollen prinzipiell dazu geeignet sind, bestimmte Kontrollziele zu erreichen, und ob diese zum Prüfungszeitpunkt in die jeweiligen Arbeitsprozesse integriert waren	Aussage, ob die jeweiligen Kontrollziele im Prüfungszeitraum (mindestens sechs Monate) erreicht wurden

## Der Autor



### Mag. Nikola Süssl

Alter: 30 Jahre

Nikola Süssl ist seit 2001 im Bereich Process Assurance bei PwC beschäftigt.

Seine Spezialisierung liegt im Aufbau und in der Prüfung von Risikomanagement-, internen Kontroll- sowie IT-Systemen. Weitere Tätigkeits-schwerpunkte sind der Aufbau von Informationssicherheits-Managementssystemen, die elektronische Rechnungsstellung und die elektronische Betriebsprüfung.

## Themenvorschau

### Thema der nächsten Ausgabe

#### Ein Jahr UCITS III – eine Erfolgsstory?

Im Februar 2004 sind die Änderungsrichtlinien zur damals bereits stark überalterten UCITS I-Richtlinie in Kraft getreten. Sie bewirkten wesentliche Änderungen für Investmentfonds-Anbieter in der EU. Durch UCITS III sollten die Produkte flexibler und grenzüberschreitende Aktivitäten weiter vereinfacht werden.

Heute, ein Jahr nach Inkrafttreten der Änderungen, gibt es noch immer viele Details, die unklar sind oder von einzelnen Mitgliedsstaaten unterschiedlich interpretiert werden.

Der Artikel umfasst eine kurze Darstellung der Änderungen durch UCITS III, beleuchtet die wesentlichen offenen Fragen und zeigt notwendige Novellierungen auf.



## Tipps

### PwC Newsletter:

#### Financial Services VAT Alert

Aktuelle Entwicklungen der sich ständig ändernden Umsatzsteuer-gesetzgebung und -rechtsprechung für Financial Services in Europa.

Der Newsletter verfolgt unter anderem die EuGH-Judikatur zum Thema Outsourcing (siehe Issue 1 und 4 zum Andersen Case: Outsourcing of Back Office Activities).

Alle bisherigen Ausgaben finden Sie unter [www.pwc.com/at/vatalert](http://www.pwc.com/at/vatalert), wo Sie auch unseren E-Mail Service bestellen können.

#### European IMRE News

Inside the current issue (March 2005): Austrian foreign fund taxation

[www.pwc.com/at/Publikationen](http://www.pwc.com/at/Publikationen)

### Unsere Leistungen zum Thema:

#### Outsourcing für Investmentgesellschaften

#### Outsourcing und Umsatzsteuer

Bestellen Sie unsere Folder bei: [sandra.duskanich@at.pwc.com](mailto:sandra.duskanich@at.pwc.com)

[www.pwc.at](http://www.pwc.at)

Medieninhaber und Herausgeber: PwC PricewaterhouseCoopers, Erdbergstraße 200, 1030 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Andrea Cerne-Stark, [andrea.cerne-stark@at.pwc.com](mailto:andrea.cerne-stark@at.pwc.com)

Für Änderungen der Zustellung verantwortlich: Sandra Duskanich, [sandra.duskanich@at.pwc.com](mailto:sandra.duskanich@at.pwc.com), Tel.: 01/501 88-3606, Fax: 01/501 88-648

Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenden Informationen und weist darauf hin, dass der Newsletter nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.