

Anforderungen an das Outsourcing-Controlling von Kapitalanlagegesellschaften

Die dynamischen Entwicklungstendenzen in der deutschen Investmentbranche sorgten für ein Überdenken des vorherrschenden Geschäftsmodells, alle Stufen der Wertschöpfungskette zur Verwaltung von Sondervermögen selbst zu erbringen (Full-Service KAG). Als Folge ist ein Trend zur Fokussierung auf die Kernkompetenzen unter Einbeziehung von externem Know-how und dem Ausnutzen von Skaleneffekten zu erkennen,¹⁾ besonders durch die Auslagerung von Fondsmanagement- und Fondsadministrationsleistungen.

Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen der Auslagerung

In vielen Fällen der Auslagerung besteht noch Ungewissheit bezüglich des Umfangs und der Intensität des Outsourcing-Controllings (OC), wie es aus § 16 InvG und den §§ 9 und 9a InvG ersichtlich ist. Die Verfasser leiten die Tätigkeit des OC von der Dienstleistungsqualität und den mit der Auslagerung verbundenen Risiken ab. Nicht nur in diesem Zusammenhang gewinnt professionelles Risikomanagement immer mehr an Bedeutung, was zunehmend in der Erwartungshaltung der Marktteilnehmer und Anleger zum Ausdruck kommt.

Bis zum Inkrafttreten des Investmentänderungsgesetzes vom 28. Dezember 2007 galt das Investmentgeschäft im Sinne des § 7 Abs. 2 InvG als Bankgeschäft (§ 1 Abs. 1 S. 2 Nr. 6 KWG) und damit KAGn als Kreditinstitute, die die einschlägigen Vorschriften – einschließlich der MaRisk (Rundschreiben 5/2007 der BaFin vom 30. Oktober 2007) als Auslegung von § 25a KWG – zu beachten hatten. Vergleichbare Regelungen zugeschnitten auf KAGn wurden nun unmittelbar in das InvG aufgenommen.²⁾ Die §§ 9 und 9a InvG bilden den Rahmen bezüglich der allgemeinen Verhaltensregeln und der Organisationspflichten. Überdies werden

für die Auslagerung von Geschäften der KAG in § 16 InvG ergänzende Anforderungen gestellt. Eine Auslegung dieser Rahmenbedingungen – analog zu den MaRisk – existiert derzeit allerdings noch nicht. Insofern können die MaRisk zur Auslegung der obigen Regelungen hilfreich sein.³⁾

Implikationen auf die Ausgestaltung des OC: Zentral für die Ausgestaltung des OC ist die Erfüllung der Anforderungen des § 6 Abs. 1a InvG, nachdem die KAG „Maßnahmen zu ergreifen hat, die sie in die Lage versetzen, die Tätigkeit des Auslagerungs-

unternehmens jederzeit wirksam zu überwachen“.⁴⁾ Impliziert wird damit einerseits, dass das Controlling integraler Bestandteil des Risikomanagementsystems und nicht auslagerbar ist und andererseits, dass die mit der Auslagerung verbundenen Risiken jederzeit beurteilt und gesteuert werden können. Folglich darf die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen nicht zu einem Verlust der Risikolenkung beim auslagernden Unternehmen führen. Dementsprechend ist ein angepasstes OC zu implementieren. Die Intensität des OC korreliert dabei sowohl mit Art, Leistungsumfang, Komplexität und Risikogehalt der ausgelagerten Aktivitäten sowie der qualitativen Leistungsfähigkeit des Dienstleisters⁵⁾ (siehe Abbildung 1).

Leistungsumfang und Risiken

Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Leistung des Auslagerungsunternehmens anhand vorzuhaltender Kriterien.⁶⁾ Entscheidend für die Ausgestaltung des OC sind somit der Leistungsumfang der Auslagerung sowie die Kenntnis der mit der Auslagerung verbundenen Risiken. Diese sind zu gewichten und mit Wahrscheinlichkeiten zu unterlegen, um die entsprechende Intensität der Überwachung festzulegen. Daraus leiten sich dann die Informationsanforderungen und Berichtspflichten des auslagernden Unternehmens ab. Letztendlich hat hier der Grundsatz der Proportionalität analog den MaRisk Gültigkeit.⁷⁾

Gegenüberstellung von Risikofeldern und risikomindernder Maßnahmen bei Auslagerungen: Im Nachfolgenden werden die wesentlichen Risikofelder der beiden am Markt häufigsten zu beobachtenden Auslagerungen – Fondsmanagement und Fondsadministration – sowie risikomindernde Maßnahmen dargestellt, die generell dazu geeignet sein können, die mit

Andreas Koch, Partner, Bereich Financial Service Industries, und Ulrich Goeke, Senior Manager, Bereich Prüfung und Beratung von Asset Management Gesellschaften, beide Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte, München

Angebot wie Nachfrage nach Outsourcing-Dienstleistungen haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Der Gesetzgeber beziehungsweise die Aufsicht wollen mit dem Investmentänderungsgesetz auch in solchen Vertragsverhältnissen sichergestellt wissen, dass die mit einer Auslagerung verbundenen Risiken jederzeit beurteilt und gesteuert werden können. Das Outsourcing-Controlling ist demnach integraler Bestandteil einer nicht delegierbaren Leitungsaufgabe, und die ausgelagerten Tätigkeiten sind zwingend in ein Risikomanagementsystem einzubeziehen. Mit Blick auf Fondsmanagement und -administration beschreiben die Autoren die einzelnen Risikofelder sowie mögliche risikomindernde Maßnahmen. Sie wollen ihren Beitrag gleichsam als Hilfestellung für die Überwachung bereits ausgelagerter Leistungen wie auch als Grundlage für die Vereinbarung zu erbringender Serviceleistungen bei einem anstehenden Outsourcing verstanden wissen. (Red.)

der jeweiligen Auslagerung verbundenen Risiken zu mindern.

Fondsmanagement

Im Hinblick auf ausgelagerte Fondsmanagementleistungen lassen sich Geschäftsrisiken durch eine Einteilung in „Management-, Kontroll- und Prozessschwächen sowie Fraud-Risiken“ charakterisieren. An ein wirksames OC sind hinsichtlich der Risikofaktoren „Geschäftsrisiko & Performance“ vor allem hohe qualitative Anforderungen an die durchzuführenden Tätigkeiten zu stellen, während bei den „operationellen Risiken“ im Wesentlichen quantitative Auswertungen und Analysen im Vordergrund stehen.

Bei den Risikofaktoren „Geschäftsrisiko & Performance“ bedarf es einer dezidierten Definition und Durchführung von Kontrollaktivitäten. In Abbildung 2 sind möglichen Risikofaktoren in Bezug auf das Geschäfts- und Performancerisiko Kontrollaktivitäten zugeordnet. In Abhängigkeit vom Risikoprofil des zu verwaltenden Sondervermögens und der Qualität (auch Reportingqualität) des Dienstleisters kann die Auswahl und Intensität der aufgeführten Controllingaktivitäten vorgenommen werden. Sinn und Zweck der Controllingaktivitäten soll darin bestehen, ein besseres Verständnis dafür zu bekommen, wie das Portfolio gesteuert wird, welcher Zusammenhang zwischen der Performance und der Risikostruktur gegeben und wie anfällig das Portfolio auf unerwartete Marktbewertungen ist. Ein standardisiertes Reporting sowie entsprechende Eskalationsmechanismen führen zu einer effizienten Umsetzung des Controllingprozesses. Um die operationellen Risiken, die sich aus einem Auslagerungsverhältnis von Fondsmanagement und Advisory ergeben, angemessen überwachen und steuern zu können, sind weitere Aktivitäten notwendig. Eine mögliche Auswahl ist der Abbildung 3 zu entnehmen.

Im Informationsaustausch zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Auslagerungsunternehmen haben sich internationale Kontrollreports etabliert, welche die Angemessenheit der internen Kontrollsysteme des Dienstleisters beurteilen. Die effektivste Überwachung des Risikofaktors „angemessenes IKS beim Outsourcing-Partner beziehungsweise Berater“ stellt der Kontrollreport i. S. v. IDW PS 951 dar. Auch die BaFin ist der Ansicht, dass Kontroll-

Abbildung 1: Intensitätspyramide OC

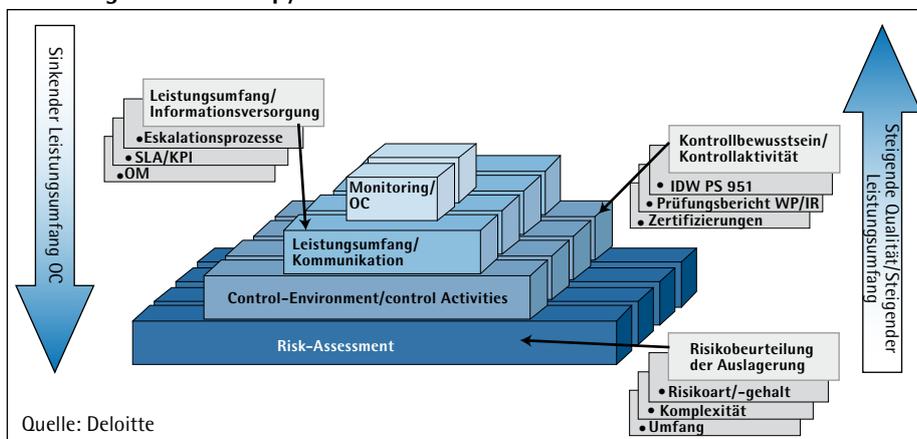


Abbildung 2: Effiziente Umsetzung des Controllingprozesses

Übergeordnetes Risiko	Risikofaktor	Controllingaktivität
Geschäftsrisiko & Performance	Abweichung/ Fehlende Einhaltung der Anlagestrategie	Abweichungsanalyse Performance Portfolio/Benchmark Auswertung der Korrelation des Portfolios zur Benchmark Auswertung der Anzahl passiver und aktiver Grenzverletzungen von Anlagerestriktionen
	Notleidende und illiquide Wertpapierbestände	Bestandsanalyse Plausibilisierung mit Anlagestrategie · Risikoanalyse
	Entwicklung der Derivatebestände	Bestandsanalyse Auswertung des Anteils zur Absicherung/ Investmentzwecken Plausibilisierung mit Anlagestrategie · Risikoanalyse
	Nachvollziehbarkeit der Anlageentscheidung	Dokumentation der Grundsatzentscheidung
	Außergewöhnliche Marktbewegungen	Ergebnisauswertung aus dem Reporting Qualifizierter Ansatz
	Volatilität der Märkte	Ergebnisauswertung aus dem Reporting Qualifizierter Ansatz
	Unvollständige Kenntnis kundenrelevanter Verträge/Sideletter	Regelmäßige Bestätigungen der Kenntnisnahme durch PM · Heranziehen der Ergebnisse einer Prüfung gemäß IDW PS 951

Abbildung 3: Überwachung und Steuerung operationeller Risiken

Übergeordnetes Risiko	Risikofaktor	Controllingaktivität
Operationelle Risiken	Vergütungsstruktur Fondsmanagement	Performancevergleich ausgelagerter Fonds mit Fonds des Dritten (nur bei performanceabhängiger Vergütung) Materielle Kontrolle einer performanceabhängigen Vergütung
	Angemessenes IKS beim Auslagerungsunternehmen	Prüfung nach IDW PS 951/SAS 70
	Umschlagshäufigkeit Portfolio	Vergleich mit definierten Normgrößen
	Unverhältnismäßige Transaktionskosten	Vergleich mit definierten Normgrößen
	Aktive Grenzverletzungen	Überprüfung der Klassifizierung von Grenzverletzungen (aktive oder passive) Nachvollziehen der Gründe Prüfung nach IDW PS 951/SAS 70
	Auslastung/ Überschreitung von Limiten	Nachvollziehen der Gründe
	Auswahl des Auslagerungsunternehmens	Erfüllung vertraglicher Mindestanforderung Regelmäßige Überprüfung der Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen

reports Bestandteil eines effektiven OC sein sollten.⁸⁾ Alternativ und ergänzend können die Prüfung des IKS des Auslagerungsunternehmens durch die interne Revision, Konzernrevision beziehungsweise den Abschlussprüfer des Dienstleisters verwendet werden. In Bezug auf den Kontrollreport im Sinne von IDW PS 951 empfiehlt es sich, den aufzunehmenden Umfang mit dem Dienstleistungsunternehmen abzustimmen, da dieser flexibel definierbar ist.

Fondsadministration

In der Regel werden bei Auslagerung von Fondsadministrationsleistungen entsprechende „Kritische Performance Indicators“ (KPI's) vereinbart. Anhand dieser sollen sowohl die vertraglichen Vereinbarungen als auch die mit den ausgelagerten Prozessen verbundenen Risiken überwacht werden. Im Nachfolgenden wird eine Auswahl

risikomindernder Controllingaktivitäten zu den entsprechend identifizierten Risikofaktoren tabellarisch dargestellt (Abbildung 4): Zur Reduzierung der Risikofaktoren bieten sich – analog zu allen Auslagerungen – insbesondere die Analyse und Auswertung von Prüfungsergebnissen Dritter oder der Prüfungsberichte der Internen Revision (Konzernrevision) des Dienstleisters an.

Darüber hinaus ergeben sich weitere Prüfungshandlungen dort, wo gesetzlich keine Prüfungen durch Dritte erfolgen. Dies sind zum Beispiel die Halbjahresberichte und gegebenenfalls für Sondervermögen geforderte IFRS Reports. Die sachgerechte Erstellung ist zumindest einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Weitere Prüfungshandlungen könnten bei besonderen Marktsituationen zum Beispiel im Zusammenhang mit der Bewertung von Wertpapieren notwendig werden. Zu berücksichtigen sind im Rahmen des OC auch der Einbezug von Depotbanken und Aufsichtsorganen. Im Hinblick auf ein sachgerechtes Kundenreporting ist die Überwachung der hierfür erstellten und versandten Berichte ebenfalls zentraler Bestandteil des OC.

Teil einer nicht delegierbaren Leitungsaufgabe

Mit dem Inkrafttreten des Investmentänderungsgesetzes hat der Gesetzgeber klargestellt, dass das OC integraler Bestandteil einer nicht delegierbaren Leitungsaufgabe ist. Somit sind die externen Dienstleister und damit die ausgelagerten Tätigkeiten zwingend in ein Risikomanagementsystem mit einzubeziehen.

Entscheidend für die Ausgestaltung des OC ist die Qualität des Auslagerungsunternehmens, der jeweilige mit ihm vereinbarte Leistungsumfang der Auslagerung sowie generell die Kenntnis der mit der Auslagerung weiter verbundenen Risiken. Zur Bestimmung des Umfangs der Kontrollmaßnahmen bedarf es aber noch der Unterlegung des Risikos mit der Wahrscheinlichkeit des Eintritts sowie der Bestimmung eines möglichen Schadenspotenzials. Diesbezüglich bedarf es eines Überblicks beziehungsweise einer Einschätzung der Qualität des internen Kontrollsystems des Auslagerungsunternehmens. Je qualitativ hochwertiger das IKS des Auslagerungsnehmers und die Dienstleistungsqualität (einschließlich möglichst standardisierter Controllingreports) ist, desto geringer ist das Risiko des auslagernden Unternehmens und der damit verbundene Controllingaufwand.

Fußnoten

¹⁾ Vgl. Kempf Arno, Günther, Karsten, Risikomanagement bei Kapitalanlagegesellschaften (2001), Seite 13.

²⁾ Vgl. Volhard, Patricia; Wilkens, Sarah, in der Betrieb vom 30. Mai 2008, Änderungen im Investmentrecht, Seite 1195.

³⁾ Vgl. PWC (Hrsg. 2008), Praxishandbuch zur Novellierung des Investmentrechts 2007 nach dem Investmentänderungsgesetz, Seiten 87 ff.

⁴⁾ Damit wurde im Investmentrecht die Forderung aus Art. 7 Abs. 1 der Durchführungsrichtlinie umgesetzt, die explizit auf die Wirksamkeit des Risikomanagements abstellt.

⁵⁾ Vgl. Ketessidis, Adam, in BaFin Journal 10/2007, Outsourcing: Neue Anforderungen als Chance für Banken und Herausforderung für die Aufsicht, Seite 13.

⁶⁾ Vgl. BaFin Rundschreiben 05/2007 vom 30. Oktober 2007, AT 9 Tz. 7.

⁷⁾ Vgl. CEBS 14. Dezember 2006, Guidelines on Outsourcing, Seite 2.

⁸⁾ Vgl. Schneider, Andreas, in die WpG 10/2008, Modernisierung der Outsourcing-Regelungen und Integration in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Seite 443.

Abbildung 4: Risikomindernde Controllingaktivitäten und identifizierbare Risikofaktoren

Organisations-einheit	operationelle Risiken Management-, Kontroll- und Prozessschwächen, Fraud	Controllingaktivität
Middle Office	Verspätete Stellung von Claims Fehlende Kontrolle bei Wertpapierleihgeschäften Verspätete Instruktion der Depotbank Verspätete und/oder falsche Ausführung einer Kapitalmaßnahme Keine Anzeige von fehlenden Brokerconfirmation Keine pünktliche Erfassung von Ausführungsanzeigen → keine Depotbankinstruktion	Auswertung und Analyse Control-Reports IDW PS 951/SAS 70 Anforderung Statusbericht über offene Claims
Fondsservice	Verspätete Einreichung der Jahres-/Halbjahresberichte Verspätete und/oder fehlerhafte Einreichung von Meldungen Fehlerhafte Berechnung der Verwaltungsvergütung Freigabe von fehlerhaften Rechnungen Dritter Keine korrekte oder fristgerechte Antragstellung für Quellensteuerrückforderungen Keine korrekte oder fristgerechte Durchführung von Anteilscheingeschäften Keine korrekte oder fristgerechte Bearbeitung der Ausschüttung/Thesaurierung Keine sachgerechte und/oder fristgerechte Einreichung und Veröffentlichung der steuerlichen Hinweise	Auswertung und Analyse Control-Reports IDW PS 951/SAS 70 Einsichtnahme in Prüfungsberichte der Wirtschaftsprüfer
Investmentcontrolling	Fehlende Marktgerechtigkeitsprüfung Keine aktuellen beziehungsweise marktabweichenden Bewertungskurse bei Fondswertermittlung Keine vollständige oder fristgerechte Einreichung der Anzeige von Anlagegrenzverletzungen Keine vollständige und unverzügliche Identifikation von Anlagegrenzverletzungen Keine unverzügliche Erfassung von neuen beziehungsweise geänderten Anlagegrenzen	Auswertung und Analyse Control-Reports IDW PS 951/SAS 70 Einsichtnahme in Prüfungsberichte der Wirtschaftsprüfer
Fondsbuchhaltung	Keine fristgerechte oder ordnungsgemäße Erfassung von Geschäften Keine ordnungsgemäße Erstellung von Halbjahres-/ Jahresberichten beziehungsweise IFRS-Berichten Keine fristgerechte Veröffentlichung von Anteilspreisen durch SGSS Fehlerhafte Ermittlung von Anteilspreisen	Auswertung und Analyse Control-Reports IDW PS 951/SAS 70 Einsichtnahme in Prüfungsberichte der Wirtschaftsprüfer Teilnahme an Prüfer-Jour-Fixe
Produktcontrolling	Keine unverzügliche Erfassung beziehungsweise Veränderung der Benchmark Fehlerhafte Performancerechnung Falsche oder nicht fristgerechte Attributionsanalyse Keine beziehungsweise unzureichende Einhaltung der DerivateV Neuanlagen beziehungsweise Änderungen von WP-Stammdaten erfolgen nicht fristgerecht beziehungsweise korrekt	Auswertung und Analyse der GIPS Zertifizierung Auswertung und Analyse Control-Reports IDW PS 951/SAS 70