

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

75. Jahrgang · 1. November 2022

21-2022

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

REGULATORIK UND BANKENAUF SICHT

**Ein Zukunftsszenario – Third Party Risk Management
bei deutschen Banken**

Frank Mehlhorn / Christian Mertel / Christof Rubin

Frank Mehlhorn / Christian Mertel / Christof Rubin

Ein Zukunftsszenario – Third Party Risk Management bei deutschen Banken

Kommt Ihnen folgende Geschichte bekannt vor? „Livia M., Vendor Managerin bei einer Bank in Frankfurt, will gerade einen neuen Dienstleistervertrag unterzeichnen. Die notwendigen, vonseiten der Bank im Rahmen der Vendor Due Diligence zu beantwortenden Fragen zieht sich Livia unkompliziert aus dem TPRM-System. Die Daten sind bereits validiert und können von ihr ohne Rückfragen unmittelbar für die eigene Risikobewertung verwendet werden. Noch am selben Tag kann Livia M. die positive Entscheidung dem Dienstleister mitteilen. Durch die kurze „RfP to Signing Phase“ sind alle angebotenen Ressourcen aufseiten des Dienstleisters verfügbar und das Projekt kann sofort starten.“

Als Antwort würden vermutlich 99 Prozent der Leser Nein sagen. Denn im deutschen Bankenmarkt kommt die entsprechende Technologie, die hinter einem zentralen Third-Party-Risk-Management-

(TPRM)-System steht, noch nicht zum Einsatz. Im Gegenteil: Das Onboarding von Dienstleistern untergliedert sich in viele kleinteilige, teils manuelle Schritte, die zudem von vielen Medienbrüchen geprägt sind. Eine hohe Fehleranfälligkeit ist die Folge. Zudem zeigen sich erhebliche Prozesseffizienzen in Bezug auf den Informationsaustausch zwischen Banken und Dienstleistern. So muss jede Bank die Informationen von jedem Dienstleister (Vertragspartner) im Rahmen der Due Diligence beziehungsweise der Dienstleister-Risikobewertung einholen. Umgekehrt muss jeder der Dienstleister jeder einzelnen Bank stets die Informationen individuell zukommen lassen (siehe Abbildung 1).

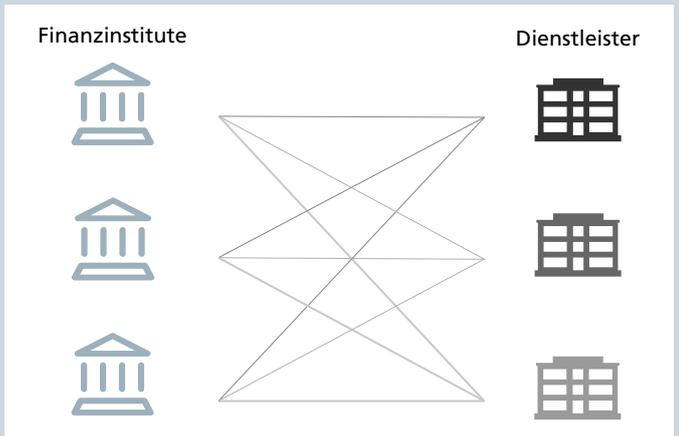
Und dies, obwohl die Informationen, die bei den vielen Interaktionen zwischen Kreditinstitut und Dienstleister ausgetauscht werden, bankenübergreifend bis zu einem bestimmten Grad identisch

sind. Dieser dezentrale Ansatz wird durch Weiterverlagerungsketten und notwendige laufende Aktualisierungen und Überwachungen der Informationen noch verstärkt.

Blick in andere Länder

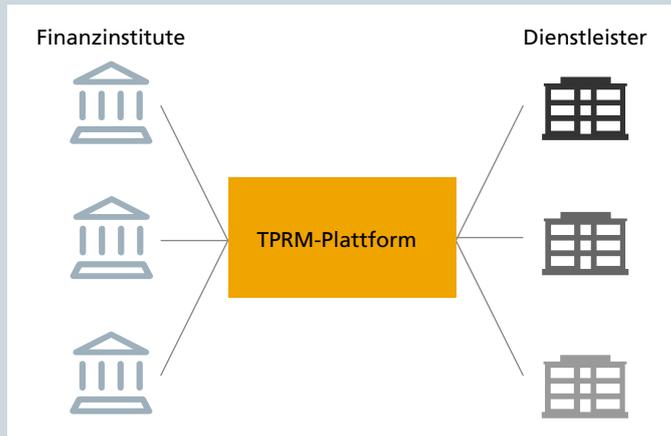
Das Beispiel von Livia hat die Autoren zu einer Analyse angeregt, wie Banken in anderen Ländern an diese Herausforderung herangehen – denn natürlich gibt es Lösungen mit einem entsprechenden Leistungspaket. Doch keine dieser Lösungen wird vollends von einer Bank aus Deutschland verwendet. Die Gründe liegen vor allem in den unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen, welche die Anbieter abdecken sowie in der unzureichenden Berücksichtigung europäischer und deutscher Spezifika in der Dienstleisterbewertung. Zudem könnten auch aufseiten der Dienstleister Beden-

Abbildung 1: Status quo Informationsaustausch



Quelle: F. Mehlhorn/C. Mertel/C. Rubin

Abbildung 2: Zukünftiges Modell zum Informationsaustausch



Quelle: F. Mehlhorn/C. Mertel/C. Rubin

ken bestehen, sich beispielsweise auf einer Plattform, die in den USA betrieben wird, registrieren und entsprechende nicht-europäische Datenbestimmungen akzeptieren zu müssen.

Zukunftsszenario für den deutschen Markt

Die Lösung sollte also hiesigen Anforderungen genügen – kein Ding der Unmöglichkeit, denn Banken und Dienstleister könnten hierzulande von einer Standardisierung und Harmonisierung profitieren. Das Vehikel: eine zentrale TPRM-Plattform für den deutschen Bankenmarkt (siehe Abbildung 2).

Auf Basis deutscher Best Practice und regulatorischer Vorgaben bildet die Plattform die Schnittstelle zwischen Finanzinstitut und Dienstleister. Dabei werden Aufgaben entlang des gesamten Auslagerungsprozesses übernommen (siehe Abbildung 3):

- Einholung, Aufbereitung und Validierung der Dienstleisterinformationen auf Basis eines einheitlichen, unter den Banken abgestimmten Fragebogens,
- Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Fragebogens gemäß aktuell geltenden, regulatorischen Anforderungen,
- Ermittlung eines im Bankenmarkt standardisierten, vereinheitlichten Risikogrades pro Dienstleister,
- Durchführung weiterführender Prüfungen in Abhängigkeit vom initialen Risikograd des Dienstleisters (beispielsweise durch Vor-Ort-Prüfungen),
- Laufende und regelmäßige Überprüfung der Informationen zu den Dienstleistern,
- Durchführung anlassbezogener Überprüfungen und Anpassungen des Risikogrades,
- Bereitstellung von Informationen zu Dienstleistern „on demand“.

Vor dem Hintergrund, dass die beschriebenen Aufgaben der Plattform sich über den gesamten Auslagerungsprozess erstrecken, ist eine technische Anbindung der Finanzinstitute sinnvoll. Durch eine Anbindung an die Plattform wird die schnelle Einbindung von Daten in die bankspezifischen Abläufe ermöglicht. So könnten – wie im Fall von Livia beschrieben – die Daten im Rahmen des initialen (Risiko-)Assessments kurzfristig eingeholt und in die eigene Bewertung mit aufgenommen werden.

Zukunftsszenario im Kontext der regulatorischen Anforderungen

Auch im Hinblick auf die Einhaltung und Überprüfung der regulatorischen Anforderungen ergibt eine zentrale TPRM-Plattform für den deutschen Markt Sinn. So nimmt die Bedeutung der operationalen Widerstandsfähigkeit von Finanzinstituten nicht nur für die Institute selbst, sondern auch aus Sicht von Regelsehern und Aufsehern zu. So haben diese seit Herbst 2021 eine Vielzahl von Publikationen veröffentlicht, welche die Verwundbarkeit der Banken und des Finanzsektors herausheben. Und auch die EBA hat als eine ihrer strategischen Prioritäten für 2023 bis 2025 die Operationelle Widerstandsfähigkeit benannt.¹⁾ Der Aufbau einer zentralen TPRM-Plattform erleichtert somit insbesondere die Einhaltung der Regelungen gemäß MaRisk, BAIT, Lieferkettengesetz und den ESG-Regularien für Banken. Die Regelungen spezifizieren konkrete Anforderungen für die Finanzinstitute, ihre Dienstleisterketten gemäß den eigenen Wertvorstellungen auszugestalten (beispielsweise Nachhaltigkeit, Menschenrechte) und die entsprechenden Risiken laufend zu bewerten.

Die durch eine TPRM-Plattform erreichbare Harmonisierung und Standardisierung im Markt würde auch Wirtschaftsprüfern und anderen Aufsichtsinstitutionen die Überprüfung der Einhaltung dieser regulatorischen Anforderungen erleichtern. Zwar betrachten Aufsichtsbehörden zentrale Lösungen mit Vorsicht: Indes regen Standard- und Regelseher (wie zum Beispiel FSB und BIS²⁾) eher an, Industrie-



Foto: BdB



Frank Mehlhorn

Director Bankenaufsicht, Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin



Foto: Deloitte Consulting GmbH



Christian Mertel

Lead Business Solution Sourcing & Vendor Management, Deloitte Consulting GmbH, Frankfurt am Main



Foto: C. Rubin

Christof Rubin

Expert Business Solution Sourcing & Vendor Management, Deloitte Consulting GmbH, Berlin

Laut den Autoren fehlt im deutschen Bankenmarkt ein zentrales Third-Party-Risk-Management (TPRM)-System. Stattdessen untergliedert sich das Onboarding von Dienstleistern bei den Kreditinstituten in viele kleinteilige, teils manuelle Schritte mit vielen Medienbrüchen. Dadurch würden sich erhebliche Prozesseffizienzen ergeben in Bezug auf den Informationsaustausch. Die Lösung könne – wie in anderen Ländern teilweise auch schon praktiziert – eine zentrale TPRM-Plattform sein, die allerdings den hiesigen Anforderungen genügen müsse. Zwar gebe es noch eine Reihe offener Fragen, doch zeigen sich Mehlhorn, Mertel und Rubin überzeugt, dass durch bankenübergreifende Zusammenarbeit und enger Abstimmung mit der Aufsicht der Weg zur Realisierung geebnet werden könnte. (Red.)

lösungen in Betracht zu ziehen, wenn Synergien, bei beispielweise Prüfungstätigkeiten oder dem Reporting, bestehen.³⁾

Um sicherzustellen, dass die TPRM-Plattform stets den aktuellen Anforderungen genügt, sollte ein zu schaffendes, ban-

kenübergreifendes Gremium die regulatorische Compliance garantieren und die Plattform gemäß den neusten Trends weiterentwickeln.

Aktuelle Entwicklungen der Dienstleisterlandschaft

Auch ein Blick auf die aktuellen Entwicklungen der Dienstleisterlandschaft im Bankenmarkt zeigt, dass ein zentrales

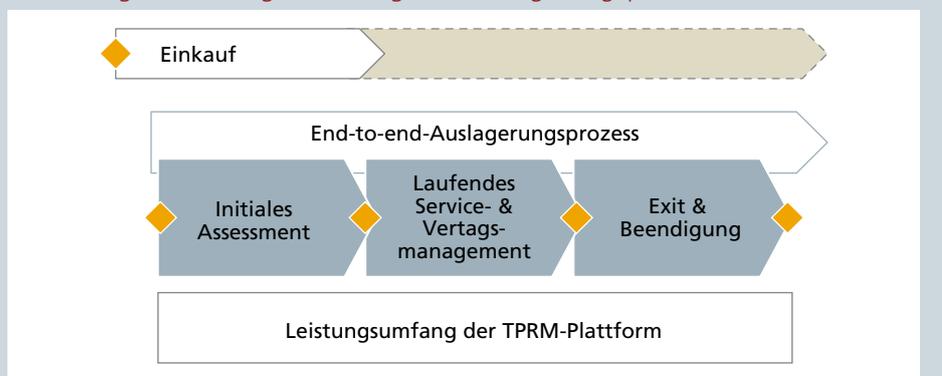
rer, Clearingstellen, Börsenplätze, Geldautomaten-Betreiber) gefährden.

Steigende Marktmacht für große Marktteilnehmer. Große Unternehmen, wie etwa internationale Cloud-Anbieter, gelangen kontinuierlich zu mehr Marktmacht. Dies kann zum Beispiel dadurch begründet sein, dass diese Anbieter die Schnittstelle zu den Endkunden kontrollieren (Smartphone) und gleichzeitig als Daten- und Cloud-Provider für Banken

forderung, die andere Banken in anderen Territorien bewältigt zu haben scheinen.

Mit Überwindung dieser Hürde können Banken nicht nur durch Synergieeffekte Kosten vermeiden. Sie reduzieren zudem erheblich die „Time-to-Market“, da unter anderem der Aufwand und die Zeit zur Informationseinholung beim Dienstleister reduziert wird. Nach unseren Erfahrungen müssen bereits in diesem ersten Prozessschritt umfangreiche Ressourcen genutzt werden.

Abbildung 3: Leistungen entlang des Auslagerungsprozesses



Quelle: F. Mehlhorn/C. Mertel/C. Rubin

Deutsche Plattformlösung als Grundlage

Die Vorteile einer deutschen Plattformlösung als Grundlage eines zentralen Datenmanagements im Third Party Risk Management liegen auf der Hand: Zum einen verbesserte regulatorische Compliance durch einheitliche Standards und gemeinsame Best Practice, zum anderen Kostenersparnis und Synergieeffekte für Banken und Dienstleister durch kürzere Durchlaufzeiten.

TPRM aus Effizienzgründen in Betracht gezogen werden sollte. So spielen aktuell insbesondere die drei folgenden Entwicklungen eine Rolle:

Steigende Komplexität des Netzwerks an direkten oder indirekten Beteiligten am Finanzmarkt. Technologische Entwicklungen ermöglichen es Kreditinstituten, die eigene Wertschöpfungskette durch Hinzuziehen von Dritten zu ergänzen beziehungsweise zu optimieren sowie eine komplexe Kombination von Produkten, Zugangskanälen, Kunden und Märkten. Die Vorteile der verbesserten Effizienz stehen den Herausforderungen durch zunehmende Komplexität infolge weiterer Schnittstellen zwischen Banken und Dritten entgegen.

Zunehmender Wettbewerb durch neue Teilnehmer auf dem Finanzmarkt. In diese Gruppe fallen beispielweise Datenprovider, Anbieter von Speicherkapazitäten oder auch Energieversorger, die bei Ausfall die Betriebsstabilität von Marktteilnehmern (unter anderem Zentralverwah-

agieren. Ein von der BaFin illustriertes, hieraus resultierendes Szenario könnte darin bestehen, dass sich Banken zu reinen Risikohüllen entwickeln.⁴⁾

Auch geopolitische Krisen, kriegerische Auseinandersetzungen oder die Folgen der Corona-Pandemie zeigen, welchen Risiken Banken im Zusammenhang mit ihren Dienstleisterketten ausgesetzt sind. Um auch diese Risiken verantwortungsvoll zu managen, müssen Banken sie in ihren Bewertungen schnellstmöglich einbeziehen – und das rein dezentral, mit hohem Aufwand. Schnell geht anders.

Vorteile einer zentralen Plattform

Natürlich ergeben sich im Rahmen einer derartigen Transformation im Bankenmarkt viele organisatorische, prozessuale und regulatorische Fragestellungen. Eine der Kernherausforderungen einer solchen Transformation aber dürfte dabei die bankenübergreifende Vereinheitlichung des Fragebogens darstellen. Eine Heraus-

Es bestehen zwar noch offene Fragen hinsichtlich der Adaption eines bewährten Geschäftsmodells und Ausgliederung der Prozesse. Allerdings sind die Autoren überzeugt, durch bankenübergreifendes, kollaboratives Zusammenarbeiten sowie der engen Abstimmung mit der Bankenaufsicht den Weg zur Realisierung ebnen zu können.

Die Autoren befinden sich derzeit im Austausch mit interessierten Banken sowie der europäischen und deutschen Bankenaufsicht. Das beidseitig zum Ausdruck gebrachte Interesse bestätigt, die Überlegungen und Ideen weiterzuentwickeln und zu konkretisieren.

Fußnoten

- 1) EBA, September 2022; https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2022/1039834/2023%20EBA%20Work%20Programme.pdf
- 2) FSB, Financial Stability Board. BIS, Bank for International Settlement.
- 3) FSI Briefs No 17, August 2022 „Safeguarding operational resilience: the macroprudential perspective“
- 4) BaFin – 26.07.2022: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2022/fa_bj_2207_uni_innsbruck_wertschoepfungsketten.html