

Die Eckpfeiler **erfolgreichen** Abwicklungs-Outsourcings

Im Vergleich zum europäischen Wettbewerb arbeitet das deutsche Bankensystem zurzeit deutlich weniger rentabel. Ein Weg aus der Misere: die Auslagerung von Backoffice-Services unter das Dach einer Transaktionsbank. Wie sieht ein erfolgreiches Transaction Banking-Konzept aus?

ANDREAS KULLMANN

Um künftig wirtschaftlicher als bisher zu arbeiten, stehen die deutschen Kreditinstitute zurzeit vor der Aufgabe, einerseits ihre Kernkompetenzen zu identifizieren und auszubauen und andererseits Entscheidungen zu treffen, welche Geschäftsbereiche sinnvollerweise ausgegliedert werden sollen.

Enormes Outsourcing-Potenzial bieten die Bereiche Wertpapier und Zahlungsverkehr. Gerade hier werden aufgrund der großen Transaktionsvolumina besonders hohe Anforderungen an

Konzepte, Prozesse, Systeme und Mitarbeiter gestellt. Aufgrund der permanenten Dynamik dieses Marktes spielt die Umsetzung der relevanten operativen Erfolgsfaktoren bei der strategischen Beurteilung möglicher Outsourcing-Partner eine entscheidende Rolle.

Zur kritischen (Selbst-)Einschätzung für Outsourcer sowie Serviceanbieter gibt der Artikel einen Überblick über ausgewählte Erfolgsfaktoren, die sich teilweise auch in den G30-Empfehlungen für Clearing und Settlement-Volumina (siehe Kasten) wiederfinden.

Allgemein wird unter Transaction Banking die organisatorische und technische Spaltung von Back-Office-Services aus der Wertschöpfungskette eines Finanzdienstleisters verstanden. Die Transaktionsbank ist ein hochautomatisierter Abwicklungsdienstleister mit Spezialisierung im Back-Office, der nach Leistungsumfang unter die Definition des Kreditinstitutes gemäß § 1 KWG fällt. Aufgrund der zunehmenden Tendenzen zur Verlagerung/Dezentralisierung von IT und bestimmten Bankgeschäftsprozessen an einen externen Dienstleister (Outsourcing) haben die gesetzgebenden Instanzen und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) reagiert, indem sie Schutzmaßnahmen erlassen haben.

Hervorzuheben sind in diesem Kontext § 33 Abs. 2 WpHG und der inhaltlich identische § 25 a Abs. 2 des KWG, wonach Auslagerungen von Bereichen auf dritte Unternehmen im Rahmen von Wertpapierdienstleistungen oder Wertpapiernebenleistungen nur erfolgen dürfen, wenn die Ordnungsmäßigkeit der Dienstleistung, die Wahrnehmung der Organisationspflichten und die Prüfungs- und Kontrollmöglichkeit der BaFin erfüllt sind. Das muss durch entsprechende Vertragsgestaltung mit dem Insourcing-Unternehmen sichergestellt werden.

Das Vierte Finanzmarktförderungsgesetz hat nach seiner Einführung die Gestaltungsoptionen in Bezug auf die Wahrnehmung der Depotbankfunktion verbessert. Damit lässt sich das Angebot „rund um das Wertpapier“ komplettieren.

Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Transaction Banking-Konzept



Quelle: Acrys Consult GmbH & Co.KG

© BM-Grafik

Operative Erfolgsfaktoren

Es gibt eine Vielzahl operativer Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Transaction Banking-Konzept (siehe Grafik auf Seite 24). Einige ausgewählte Erfolgsfaktoren von besonderer Bedeutung werden im Folgenden exemplarisch beschrieben.

Zudem sind 20 neue G30-Empfehlungen für den Abwicklungsbereich verabschiedet worden (siehe Kasten). Einige dieser Empfehlungen sind Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Gesamtsystem, ihre Berücksichtigung obliegt den Aufsichtsbehörden und den Netzwerken. Andere wiederum liegen im direkten Einfluss der Anbieter von Transaction Services.

■ Horizontale und vertikale Mandantenfähigkeit

Die horizontale Mandantenfähigkeit beschreibt die Möglichkeit, je Mandant getrennte Buchungskreise abzubilden. Mit der vertikalen Mandantenfähigkeit wird die weitergehende Möglichkeit des Systems beschrieben, mehrere Ebenen innerhalb eines Buchungskreises darzustellen.

■ Abwicklungsfähige Transaktion

Unter der abwicklungsfähigen Transaktion (Trade) versteht man ein Geschäft, bei dem alle zur fachlichen Abwicklung im Back-Office notwendigen Daten feststehen. Dies sind unter anderem Geschäftsart, Volumen, Konditionen, Fälligkeit, Kontrahent, Datum, Uhrzeit, Händler, fortlaufende Nummer und eventuelle Nebenabreden.

Eine Voraussetzung für die Schnittstellen-Strukturierung der Prozessketten zwischen In- und Outsourcer, ist, dass die Systeme der Outsourcer für die von ihnen bearbeiteten Produkte abwicklungsfähige Trades generieren. Durch eine zweistufige Gliederung der Verarbeitung (Generierung abwicklungsfähiger Trades; Datenkonvertierung) können Redundanzen von Stammdaten reduziert, die STP Rate (Straight Through Processing) optimiert und die Verantwortung für Prozess-Schritte klarer verteilt werden. Dies ist möglich, da durch die prinzipielle Unterscheidung zwischen der Generierung abwicklungsfähiger Trades und der reinen Datenkonvertierungsfunk-

G30-Empfehlungen für Clearing- und Abrechnungssysteme

Der „Think Tank“ der G30 hat 20 neue Empfehlungen für die Abwicklung herausgegeben, insbesondere für das globale Securities-Clearing and Settlement, viele in Anlehnung an 2000 ISSA (International Securities Services Association) und 2001 CPSS/IOSCO Report (Internationale Task Force aus 2001, deren Empfehlungen generell von den Zentralbanken und Regulierungsbehörden akzeptiert wurden):

- Vermeidung von Papierschnittstellen und Automatisierung von Kommunikation, Datenversorgung und -anreicherung
- Harmonisierung von Messaging-Standards und Kommunikationsprotokollen
- Entwicklung und Implementierung von Referenz-Daten-Standards
- Synchronisierung des Timing zwischen unterschiedlichen Clearing- und Settlement-Systemen sowie angeschlossenen Zahlungs- und Devisen-Handelssystemen
- Automatisierung und Standardisierung des institutionellen Trade-Matching
- Ausweitung des Einsatzes von Central Counterparties
- Zulassung von Wertpapier-Leihe für die Settlement-Ausführung
- Automatisierung/Standardisierung von Asset-Servicing-Prozessen inklusive Corporate Actions,

Steuerabkommen und Einschränkungen bei Foreign Ownership

- Sicherstellung der wirtschaftlichen Integrität von Providern der Clearing- und Settlement-Services
- Ausbau des Risk Management bei Nutzern und Anbietern von Clearing- und Settlement-Services
- Sicherstellung von finalelem und simultanem Transfer und Verfügbarkeit der Assets
- Sicherstellung eines effektiven Business Continuity und Disaster Recovery Planning
- Bewusstsein für die Möglichkeit des Ausfalls einer für das System wichtigen Institution
- Stärkung der rechtlichen Durchsetzbarkeit der Kontrakte
- Weiterentwicklung der Rechtssicherheit bei Securities, Cash und Sicherheiten
- Verbesserungen bei Bewertung und Close-out Netting-Vereinbarungen
- Überwachung einer angemessenen Erfahrung bei Mitgliedern der Geschäftsleitungen
- Fairer Zugang zu Clearing- und Settlement-Netzwerken
- Angemessene und effektive Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder
- Konsistente Regulierung und Überwachung der Anbieter von Clearing- und Settlement-Services

tionalität zyklische Prozess-Schritte vermeidbar sind.

Eine klare Festlegung der produktspezifischen Prozesse und die zweistufige Gliederung führen dann letztlich zu einer Erhöhung der Kostentransparenz und dadurch zu einer detailgenaueren Berechnung von Transaktionskosten (Stückkosten).

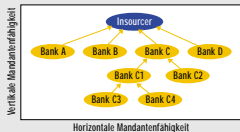
■ Transaktionsmonitoring

Die Tendenz zur Verkürzung der Settlement-Fristen hin zur taggleichen Ab-

wicklung der Handelsgeschäfte erfordert ein verstärktes Monitoring der Transaktionen. Aber auch schon heute erfordern Geschäfte mit großen Volumina, hoher Komplexität oder anderen Besonderheiten eine ständige zeitnahe Überwachung. Aus diesem Grunde müssen Settlement-Prozesse sowie Statusabfragen definiert und implementiert werden.

Geschäfte mit nicht standardisierten Eigenschaften (Non-STP Trades) oder

Horizontale und vertikale Mandantenfähigkeit



Quelle: Acrys Consult GmbH & Co.KG

© BM - Grafik

fehlerhafte Geschäfte müssen zeitnah bemerkt werden und korrigierbar sein. In welchen Systemen des In- bzw. des Outsourcers eventuelle Korrekturen vorzunehmen sind, hängt unter anderem von der Prozessdefinition und -zuständigkeit sowie von der Art der Fehler ab (zum Beispiel der Trade ist nicht abwicklungsfähig, die Datenkonvertierung kann nicht durchgeführt werden).

Dazu ist eine modulare Systemarchitektur hilfreich, denn hier muss die Struktur der Prozesse durch den Benutzer definierbar sein und darf nicht durch technische Besonderheiten der Systeme eingeschränkt werden.

■ Einheitliche Stammdaten:

Stammdaten sind Daten, die als Grundlage für die verschiedenen Arbeitsvorgänge in den IT-Systemen dienen. Aufgrund der Veränderbarkeit der Stammdaten und der weitgehend manuellen Pflege in den IT-Systemen ist eine einheitliche Stammdatenbank zu präferieren, auf die sämtliche IT-Systeme in Echtzeit zugreifen können. Diese Datenbank muss die horizontale und vertikale Mandantenfähigkeit besitzen und unter anderem folgende abrechnungsrelevante Daten erhalten:

1. Wertpapiergattung (Verwahrart, Kapitalmaßnahmen),
2. Kontrahenten (Makler, Börse, Emittenten),
3. Kunden (Adressen, Freistellung),
4. Konditionen,
5. Spesen, Gebühren, Courtage,
6. Depotkonten und
7. Börsenansachen.

Daraus ergeben sich Vorteile wie eine erhöhte Standardisierungsrate, ein ein-

deutiger und einheitlicher Stammdatenbestand für alle Systeme des In- und Outsourcers, optimierter Pflegeaufwand, klare Funktionstrennung bei der Datenverwaltung und eine geringere Storno- und Rücklaufquote respektive geringere laufende Betriebskosten.

■ Einheitlichkeit des Zugriffs auf Settlement Instructions:

Die Komplexität der zu handelnden Finanzprodukte und die Vielzahl der möglichen Kontrahenten erfordern eine klar strukturierte Datenbank mit einer einheitlichen Bezeichnungskonvention (= Schlüsselsystematik), in der die zur Geschäftsabwicklung notwendigen Daten erfasst und dem Back-Office bereitgestellt werden. Hinsichtlich der Pflegezuständigkeit müssen führende Systeme oder Einheiten definiert und auch eingehalten werden.

■ Schlanke Prozesse:

Die Übernahme der Abwicklungsverantwortung für einen neuen Kunden bedeutet oft für die Transaktionsbank eine Veränderung ihres Serviceangebotes. Entsprechend muss sie ihre Workflow-Prozesse und damit auch ihre IT-Prozesse überprüfen und den neuen Gegebenheiten anpassen, um Kernprozesse möglichst schlank, schnell und mit hoher Qualität gestalten zu können.

■ Messbare Service Level Agreements: Unter den Service Level Agreements (SLA) ist die Vertragsgestaltung zwischen Insourcer und Outsourcer zu verstehen, in der eine vollständige Auflistung der Produkte und zugehörigen Leistungen (Service Definitionen) aus Mandantenperspektive beschrieben sind. Die Leistungen werden verknüpft mit den gewünschten Servicequalitäten (Service Levels) und den entsprechenden Messgrößen (Service Measures) zur Überprüfung der vom Kunden gewünschten Leistungsqualität. Die SLAs korrespondieren mit den vorher definierten Produkt-/Preisbündeln und sind verknüpft mit Mengenlisten, die die Anwendbarkeit der Preislisten und SLAs zum Beispiel für bestimmte Transaktionsmengen festlegen. Darüber hinaus werden zwecks Prävention von Missverständnissen in den Agreed Procedures die Messverfahren zur Ermittlung der Messgrößen festgelegt.

Integriertes Risikomanagement

Zunehmend an Bedeutung gewinnt das Risikomanagement. Hierunter ist nicht nur die Messung und Steuerung der operationellen Risiken in den eigenen Abwicklungs-Prozessketten und der IT-Infrastruktur zu verstehen. Im Custody- und Clearing-Geschäft ergeben sich für das Transaction Banking ganz klassische Markt- und Kreditrisiken, die es zu messen und zu managen gilt. Im Gegensatz zum Eigenhandel sind die Banken im Transaction Banking jedoch kaum mit integrierten Überwachungsverfahren ausgestattet. Diese sind meist separat und oft manuell aufgesetzt, die Überwachung erfolgt rückblickend.

Auch die Einführung des zentralen Kontrahenten in Teilbereichen des Kassageschäftes der Deutsche Börse AG (Central Counterpart, analoge Vorgehensweise wie im Eurex-Geschäft) führt zu einer erhöhten Anforderung an die Risikouberwachung. Denn sich die Stellung der Transaktionsbank im Bereich der Central Counterpart-Produkte verändert sich von einer Abwicklungs- zu einer Verrechnungsbank. Dies bedeutet aus Risikosicht eine Erhöhung des Erfüllungsrisikos für die Bank durch ihre Pflicht zum Eintritt in das Geschäft.

Die oben skizzierten Risiken sollten zeitnah, das heißt möglichst taggleich, überwacht werden. Dies stellt entsprechend hohe Anforderungen an die Verfahren, eingesetzten Technologien und die Datenzusammenführung.

Fazit: Insgesamt gelten alle Erfolgsfaktoren gleichermaßen für Outsourcer, Insourcer oder Banken, die Transaction Services (weiterhin) selbst betreiben wollen. In diesen Zeiten genießt das Thema Transaction Banking besondere Aufmerksamkeit. Dennoch darf bei allen strategischen Überlegungen – Stichwort Fusionen und Synergien – die operative Basis für den Erfolg nicht aus den Augen verloren werden. Denn gerade die Berücksichtigung dieser operativen Faktoren muss Voraussetzung strategischer Überlegungen sein und wird damit zur Grundlage des strategischen und damit wirtschaftlichen Erfolges. ■

Andreas Kullmann ist Geschäftsführer der Acrys Consult GmbH & Co.KG in Frankfurt.