

# RISIKO MANAGER

4-2008

- ▶ KREDITRISIKO
- ▶ MARKTRISIKO
- ▶ OPRISK
- ▶ ERM

Mittwoch, 20.2.2008

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

## Inhalt

### OPRISK

- 1, 6 Outsourcing Governance

### ERM

- 18 Aufsichtprozess und Eingriffsmöglichkeiten bei Versicherungen
- 24 Ertragspotenziale impliziter Optionen

### KREDITRISIKO

- 28 Verbriefung von Mezzanine-Forderungen

### Rubriken

- 2 Kurz & Bündig
- 15 Buchbesprechung
- 16 Ticker
- 23 Impressum
- 32 Produkte & Unternehmen
- 33 Personalien

## Wert- und risikoorientiertes Outsourcing-Management

# Outsourcing Governance

Die Modernisierung der Outsourcing-Regelungen bekräftigt die risikoorientierte Planung und Steuerung von Auslagerungsprojekten. Hieraus lässt sich die Notwendigkeit der Anwendung eines ganzheitlichen Risikomanagementansatzes ableiten, welcher die mit der Auslagerung in Verbindung stehenden Risiken in der Organisation adressieren muss. Dies kann durch die adäquate Einbindung des Outsourcing-Managements in das unternehmensweite Risikomanagement gelingen. Der Beitrag stellt die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten für einen ganzheitlichen wert- und risikoorientierten Managementansatz (Outsourcing Governance) vor. Die erfolgreiche Umsetzung der Outsourcing Governance umfasst dabei u. a. die Identifikation und Analyse von Wertschöpfungspotenzialen innerhalb des Unternehmens, das effektive Management der zentralen Aufgaben in allen Phasen des Auslagerungsprojekts sowie die Verankerung der wichtigsten Outsourcing-Steuerungsinstrumente im Unternehmen.

### Einordnung des risikoorientierten Outsourcing-Managements

#### Motivation

Die Auslagerung von Geschäftsprozessen umfasst die dauerhafte Verlagerung von originären Unternehmensaufgaben oder Prozessen an externe Dienst-

leistungsunternehmen. Grundsätzlich birgt der externe Bezug von Teilen der Wertschöpfungskette (durch spezialisierte Dienstleister) erhebliches Kosteneinsparungs- und Optimierungspotenzial für das Auslagerungsunternehmen. Demgegenüber stehen jedoch unter Umständen

Fortsetzung auf Seite 6

Anzeige

## Kongress Länderrisiken 2008

### Perspektiven für die deutsche Außenwirtschaft

coface **DEUTSCHLAND**  
Kreditmanagement – mit Sicherheit

17. April 2008, Rheingoldhalle Mainz

- Keynotes zu „Weltkonjunktur und Außenwirtschaft“ sowie zu „Corporate Governance und Compliance im Auslandsgeschäft“
- Panels zu „Hypothekenkrise und Staatsfonds“ und „Finanzierung des Auslandsgeschäfts“
- Workshops zu Brasilien, China, Indien, Russland, Polen, Compliance, Exportfinanzierungen, Inkasso in Osteuropa, Schiedsverfahren, Absicherung und Bonitätsbewertung

In Zusammenarbeit mit

Programmpartner u.a.

**DOWJONES**

**F.A.Z.-INSTITUT**  
FÜR MANAGEMENT, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

**bfa**  
LB=BW  
Länderrisikoverfahren

**Creditreform**

**IHK** Rheinhesen

**LAV**

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ

Rödl & Partner

Keynotes von



Prof. Dr. Michael Hüther,  
Direktor des Instituts  
der deutschen Wirtschaft  
in Köln



Prof. Dr. Axel von Werder,  
Ordinarius für Organisation  
und Unternehmensführung  
an der Technischen  
Universität Berlin

**Fortsetzung von Seite 1**

wesentliche auslagerungsspezifische Risiken, die eine erfolgreiche Umsetzung der Auslagerung sowie den mittel- und langfristigen Nutzen des Outsourcings gefährden können.

**Anforderungen und Problemstellung**

Ein moderner Ansatz für das Management ausgelagerter Bereiche vernetzt die traditionell auf Kostencontrolling ausgerichteten Ansätze mit einem leistungs- und ertragsorientierten, unternehmensweiten Risikomanagement. Der Einbezug des Outsourcings in das unternehmensweite Risikomanagement geht somit über die historische Form des operativen Risikomanagements, deren Fokus primär auf die Risikovermeidung und -minderung ausgelegt war, hinaus. Hauptziel ist das effiziente und effektive Management der ausgelagerten Bereiche, welches alle wesentlichen Einzelrisiken und deren Abhängigkeiten umfasst.

Das risikoorientierte Management der ausgelagerten Bereiche hat das Ziel, eine ausgewogene Sichtweise von Risiken und Wertschöpfung über die gesamte Laufzeit des Outsourcing-Verhältnisses hinweg zu etablieren. Ein moderner chancen- und risikoorientierter Outsourcing-Management-Ansatz integriert die Organisation, die Aufgaben und die Instrumente in ein ganzheitliches Rahmenwerk.

**Antriebskräfte und Risiken der Auslagerung****Antriebskräfte des Outsourcings**

Grundsätzlich können zwei fundamentale Antriebskräfte für Outsourcing unterschieden werden (vgl. ► **Abb 01**): Die Performanz zielt auf die Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse ab und beinhaltet die Zielsetzung, eine Steigerung von Effizienz und Effektivität der Geschäftsprozesse durch Outsourcing herbeizuführen. In diesem Zusammenhang sind die Entwicklung und der Einsatz der Informationstechnologie (IT) hervorzuheben, welche für die immateriellen und informationsorientierten Dienstleistungen insbesondere bei Finanzdienstleistungen von besonderer Bedeutung sind. Die weitreichenden Fortschritte in der IT bieten vielfältige, neue Potenziale, welche beispielsweise genutzt werden

können, um innovative Geschäftsmodelle zu verwirklichen [vgl. Sohler 2007]. Die Konformität bezeichnet die Übereinstimmung der Auslagerungsverhältnisse der Bank mit internen und externen Richtlinien und Regelungen. Diese bilden für das Unternehmen den grundlegend einzuhaltenden Rahmen bei der Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten.

Die Antriebskräfte haben unterschiedliche Zielsetzungen, deren Erreichung wiederum unterschiedliche originäre (inhärente) Risiken gegenüberstehen. Daher werden beispielweise Banken, welche lediglich die regulatorischen Anforderungen erfüllen (meist in Form der in den MaRisk definierten Mindeststandards), andere Maßnahmen ergreifen als Unternehmen, die eine nachhaltig wertorientierte Steuerung anstreben. Darüber hinaus ist eine Auslagerung von Geschäftsprozessen grundsätzlich an die zu erwartenden Leistungsverbesserungen geknüpft. Aus heutiger Unternehmensperspektive sind dies insbesondere Punkte wie die Konzentration auf Kernkompetenzen, Kostenreduktion sowie Service- oder Qualitätsverbesserungen.

**Perspektiven des Outsourcing- Risikomanagements**

Der Erreichung von Leistungszielen stehen ein Vielzahl von Risiken entgegen, die aus der Unternehmens-Perspektive und der Outsourcing-Projekt-Perspektive betrachtet werden können. Die Unternehmens-Perspektive verdeutlicht die Risikosituation des Unternehmens vor und nach der Auslagerung, wohingegen die Outsourcing-Projekt-Perspektive die mit der Umsetzung des Outsourcings verbundenen operationellen Risiken identifiziert und evaluiert. Beide Perspektiven werden in den folgenden Kapiteln erläutert. Die Analyse der beiden Perspektiven muss mit geeigneten Instrumenten durchgeführt werden, welche später vorgestellt werden.

**Risikomanagement und Outsourcing-Risikomanagement****Risikomanagement aus Unternehmens-Perspektive**

Die Analyse der Risiken ist wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung des Outsourcings. Diese Risikobetrachtung besteht in der Analyse der veränderten Risikosituation

des Unternehmens nach einer möglichen Auslagerung von Prozessen und Funktionen. Voraussetzung für die Durchführung einer solchen Analyse ist die Existenz eines für das Unternehmen angemessenen, unternehmensweiten Risikomanagementsystems. Die Analyse kann als ein durch das Management sowie die jeweiligen Prozessverantwortlichen beeinflusster, fortlaufender Prozess beschrieben werden, der im Zuge der Strategiefindung definiert und unternehmensweit angewendet werden sollte. Potenzielle Gefahren für das Unternehmen sollen damit identifiziert und unter Berücksichtigung eines unternehmensspezifischen Risikoappetits gesteuert werden, um die festgelegten Unternehmensziele mit angemessener Sicherheit erreichen zu können [vgl. COSO 2004]. Das unternehmensweite Risikomanagement selbst lässt sich konzeptionell, wie in ► **Abb 02** dargestellt, in die drei Komponenten Risikoumfeld, Risikomanagement und Risikocontrolling aufteilen.

Dabei ist wesentlich, dass der Bereich Risikoumfeld auf Unternehmensebene und Risikomanagement sowie Risikocontrolling auf Prozessebene stattfinden. Die Kommunikation und Informationsverbreitung ist das notwendige Bindeglied zwischen Risikoumfeld, Risikomanagement und Risikocontrolling. Im Zusammenhang mit dem Outsourcing sind bei der Betrachtung von Risiken innerhalb einer Risikoanalyse (und damit innerhalb des unternehmensweiten Risikomanagements) zwei Risikodimensionen relevant (vgl. ► **Abb 02**).

- 1. Risiken aufgrund externer Unsicherheiten**, die Einfluss auf das Auslagerungsverhältnis haben, jedoch nicht outsourcing-spezifisch sind. Die Zuordnung von neuen Verantwortlichkeiten innerhalb eines Prozesses oder eines Bereichs, welche sich aus einer Auslagerung ergeben, führt zu einer Allokation existierender Risiken zwischen Dienstleister und Unternehmen,
  - **Mengenrisiko**: Wer trägt die Folgen von Schwankungen des Geschäfts?
  - **Kostenrisiko**: Wer trägt die Folgen für einen Anstieg der Faktorkosten?
  - **Preisrisiko**: Wer trägt die negativen Folgen von Marktpreisänderungen, wenn ein Geschäft mit externen Kunden ausgelagert wird?
  - **Haftungsrisiko**: Wer haftet bei Fehlern oder Mängeln?

2. **Inhärente Risiken der Auslagerung**, welche direkt mit der Auslagerung und den beteiligten Unternehmen in Verbindung stehen. Weiterhin ergeben sich durch die Delegation der Leistungserbringung andere Risiken als bei eigenständiger Durchführung. Diese

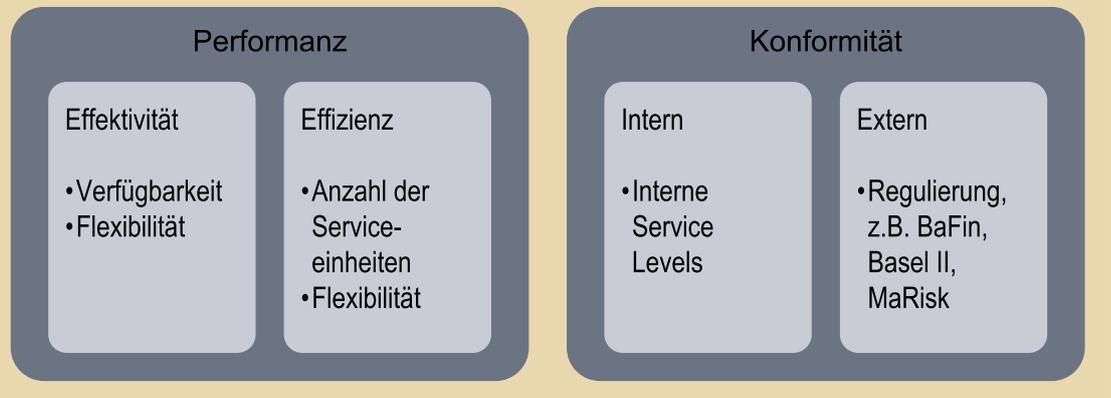
outsourcing-spezifischen Risiken stehen im direkten Zusammenhang mit der Auswahl eines Dienstleisters [vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann 2003]. Als wesentliches Risiko sei hier das Transitionsrisiko hervorzuheben, welches bei der Übertragung der Prozesse an den Insourcer auftritt. Weitere Risiken sind:

– **Operationelles Risiko:** Ausfall der Dienstleistungserbringung;

### Klassifikation der Antriebskräfte des Outsourcing-Managements

► Abb. 01

#### Treiber für das Outsourcing-Management



– **Abhängigkeitsrisiko:** Eine Reintegration oder erneute Verlagerung der ausgelagerten Funktion ist mit erheblichen Kosten verbunden;

– **Kompetenzrisiko:** Abnehmer verliert Kompetenzen, welche für die Erbringung der Kernleistung wichtig sind;

– **Qualitätsrisiko:** Verschlechterung der Leistung über die Zeit;

– **Vertragsrisiko:** Unzureichende oder fehlerhafte Regelungen im Outsourcing-Vertrag.

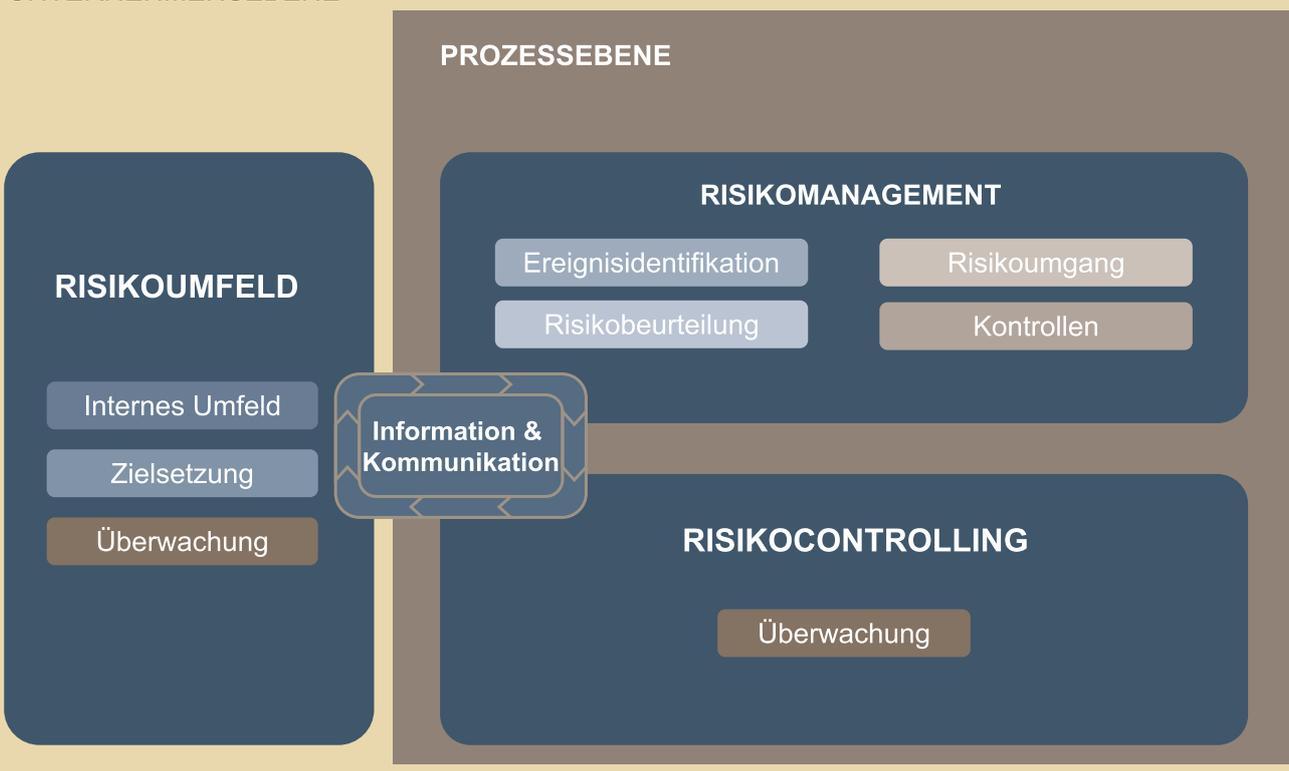
#### Ganzheitlicher Ansatz für das risikoorientierte Outsourcing-Management

Die wesentlichen Perspektiven eines ganzheitlichen Outsourcing-Management-Ansatzes lassen sich in die Prozessphasen des Outsourcing-Projekts (Wann?), die Kompo-

### Struktur des unternehmensweiten Risikomanagements

► Abb. 02

#### UNTERNEHMENSEBENE



▶ Abb. 03

**Dimensionen der Erfolgsfaktoren**

nenen oder Infrastruktur (Welche?) und den Reifegrad der Komponenten (Wie?) des Unternehmens einordnen (vgl. ▶ **Abb 03**). Die dargestellten Dimensionen eines Outsourcing-Projekts lassen sich konzeptionell direkt zu den bedeutendsten Risiken und den korrespondierenden Steuerungspunkten oder -aufgaben zuordnen, welche diesen Risiken entgegenwirken sollen.

Der vorgestellte Ansatz liefert somit eine ganzheitliche Sichtweise des Auslagerungsvorhabens und unterstützt die erfolgreiche Durchführung, Planung und Steuerung einer Auslagerung. Die unternehmensweite Verantwortung und Integration umfangreicher Outsourcing-Projekte muss verständlicherweise mit den strategischen Zielen verzahnt werden. Damit die Ausschöpfung aller Potenziale sichergestellt werden kann, muss die interne Prozessoptimierung vor der Auslagerungsentscheidung

geschehen. In der Praxis ist dies jedoch häufig nicht gewährleistet. Vielmehr erfolgt die interne Optimierung oftmals parallel zur Auslagerung, was zur Folge haben kann, dass Optimierungspotenziale ungenutzt bleiben.

**Outsourcing-Lebenszyklus**

Die Umsetzung einer Outsourcing-Strategie durch das Management sowie die Realisierung einer erfolgreichen Auslagerung durch das Unternehmen mit den beteiligten Projektverantwortlichen setzt ein tiefgehendes Verständnis für den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus voraus. Dieser sollte von einer systematischen Vorgehensweise geprägt sein. Die Durchführung der Auslagerung sollte in einem ganzheitlichen und praktikablen Ansatz erfolgen. Dabei beinhaltet der Lebenszyklus

mehrere Projektphasen und -schritte, um eine strukturierte Betrachtungsweise sicherzustellen.

Der in ▶ **Abb 04** vorgestellte Outsourcing-Lebenszyklus gliedert sich in sechs wesentliche Phasen und ihre korrespondierenden Aktivitäten. Diese sind keine abgegrenzten Stufen, sondern können in Abhängigkeit des auszulagernden Prozesses überlappend, parallel oder iterativ verlaufen. Letzteres bezeichnet in diesem Zusammenhang einen Projektverlauf, in dem bestimmte Entscheidungen in den einzelnen Aktivitäten getroffen werden und sich unmittelbar auf Aufgaben anderer Phasen auswirken [vgl. Lautenbach 2008].

**Six Elements of Infrastructure**

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcing-Projekts ist die vollständige Be-

▶ Abb. 04

**Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus**Outsourcing  
StrategieProjekt-  
planungPartner-  
auswahlOutsourcing  
Transition

Überwachung

Weiter-  
entwicklung

## Sechs Komponenten der Infrastruktur

► Abb. 05

Outsourcing-  
Strategien und  
Richtlinien

Outsourcing-  
Prozess

Outsourcing-  
Organisation  
und Personal

Outsourcing-  
Berichterstattung

Outsourcing-  
Methodologien  
& Tools

Outsourcing-  
Systeme und  
Daten

rücksichtigung aller unternehmensweiten Infrastruktur-Elemente relevant. Zur Sicherstellung der vollständigen Implementierung aller Infrastrukturelemente eignet sich in der Praxis die Nutzung von entsprechenden Methoden. Die ‚Six Elements of Infrastructure‘ (dt. Sechs Komponenten) ist dabei ein Konzept, um komplexe organisatorische Strukturen in ein verständliches und konsistentes Rahmenwerk zu überführen. Damit ist es möglich, existierende Probleme in einer Organisation (und deren Prozesse) zu kategorisieren und zu verstehen. Des Weiteren werden die organisatorischen Zustände repräsentiert, welche mögliche Veränderungen und Optimierungen des betroffenen Prozesses einleiten können.

Die Methode der Sechs Komponenten ist in ihrer originären Ausgestaltung auf Prozesse und Funktionen anwendbar und findet hier insbesondere beim Design und der Optimierung von Prozessen Berücksichtigung. Dabei wird ein Prozess oder eine Funktion gemäß den in ► **Abb 05** dargestellten Sechs Komponenten klassifiziert.

Erst eine integrierte Betrachtung der Komponenten ermöglicht die Optimierung des zugrunde liegenden Prozesses. Aufgrund der gegebenen Dynamik der Organisation sind die Komponenten einem permanenten Wandel unterworfen. Auftretende Defizite einzelner Komponenten beeinträchtigen durch die Vernetzung auch die anderen Komponenten. Enthält beispielsweise die Komponente ‚Systeme und Daten‘ weder relevante noch zuverlässige Daten, so ist die beste Methodologie (Komponente Methodologien und Tools) zur Analyse der Daten wertlos. Diese Methodologien und deren Ergebnisse bringen wiederum Berichte ohne Aussagekraft hervor, welche damit für ein effektives Management der Organisation ungeeignet sind.

### Reifegrad

Für die Erreichung der Outsourcing-Ziele benötigt das Unternehmen ein Instrument,

welches den aktuellen Zustand der Outsourcing-Komponenten mit dem zukünftig gewünschten Zustand vernetzt. Das adaptierte Reifegradmodell nach Humphrey [vgl. Humphrey 1989] liefert ein effektives Rahmenwerk, den derzeitigen Zustand der Outsourcing-Verhältnisse und damit insbesondere der risikoorientierten Outsourcing-Steuerung mit dem zukünftig gewünschten Zustand zu verbinden. Jedes Unternehmen muss entscheiden, wo es sich hinsichtlich seines Outsourcing-Managements im Reifegradmodell wiederfindet und zukünftig hinentwickeln möchte. Je höher das Unternehmen im Reifegradmodell platziert ist, desto ausgeprägter sind die Fähigkeiten, den Gefahren und Risiken des Outsourcings zu entgegnen bzw. vorhandene Chancen auszunutzen. An dieser Stelle wird das ursprüngliche Modell nach Humphrey vorgestellt, welche sich auf den Reifegrad der organisatorischen Ebenen fokussiert. Eine Weiterentwicklung des Reifegradmodells stellt das CMMI dar [vgl. CMU 2007].

Das Reifegradmodell kann auf die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten sechs Komponenten des Outsourcing-Risikomanagements angewendet werden. ► **Abb 06** stellt exemplarisch den Reifegrad des Outsourcing-Prozesses dar. Jede Ausprägung einer Komponente spiegelt einen Aspekt oder eine Fähigkeit des Unternehmens wider, Outsourcing-Management zu gestalten. Sollten die Fähigkeiten zum Management eines wahrgenommenen Risikos unzureichend sein (wie beispielsweise die Überwachung des Outsourcing-Partners), gibt es die Möglichkeit, die Fähigkeiten in einem Schritt oder stufenweise zu erreichen. Üblicherweise ist ein kontinuierlicher Vorgang vorteilhaft, da er die bestehenden Prozesse in die Entwicklung mit einbezieht. Die Überwachung der stufenweisen Entwicklung der Sechs Komponenten wird idealerweise durch geeignete Werkzeuge unterstützt, welche die Realisierung der Fähigkeiten über die Zeit hinweg dokumentieren und analysieren [vgl. DeLoach 2000].

### Analyse von Wertschöpfungspotenzialen

Eine moderne, leistungsorientierte Planung und Steuerung von Auslagerungsprojekten erfordert die Einbettung des Outsourcing-Risikomanagements in das unternehmensweite Risikomanagement. Die Realisierung und Durchführung von Auslagerungsprojekten umfassen die drei oben dargestellten grundlegenden Dimensionen des Outsourcing-Managements. Eine Analyse der Wertschöpfungseinheiten und den damit verbundenen Risiken ist dabei eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Ausgestaltung von Auslagerungsprojekten.

Zentrales Problem im Rahmen des Outsourcings ist die Identifizierung und Bewertung von Wertschöpfungspotenzialen und den damit verbundenen Risiken. Ausgehend vom aktuellen Geschäftsmodell werden die einzelnen Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse zur Analyse herangezogen. Die Differenzierung nach Kern- und Unterstützungsprozessen stellt dabei einen ersten Schritt dar. Hieraus ergibt sich die Frage, welche Prozesse Outsourcing relevant sind und wie sie im Falle einer Auslagerung mit den in der Organisation verbleibenden Prozessen verzahnt werden. Als wesentliche Instrumente werden in den folgenden Abschnitten die Prozessklassifikation, die Outsourcing-Scoring-Matrix und die Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix vorgestellt. Als Ergebnis der risikoorientierten Wertschöpfungsanalyse ergibt sich eine Abgrenzung von im Unternehmen verbleibenden Prozessen und den ausgelagerten Prozessen oder Wertschöpfungseinheiten. ► **Abb 07** fasst die Vorgehensweise im Rahmen einer Analyse der Wertschöpfungsketten zusammen.

Die **Identifizierung** von Wertschöpfungspotenzialen ist ein wichtiger Bestandteil der kritischen Analyse von Auslagerungsmöglichkeiten der unternehmensweiten Geschäftsprozesse und -aktivitäten. Die Analyse der Potenziale

► Abb. 06

## Reifegrad einer Outsourcing-Komponente am Beispiel ‚Outsourcing-Prozess‘

	Outsourcing-Strategien und Richtlinien	Outsourcing-Prozess	Outsourcing-Organisation und Personal	Outsourcing-Berichterstattung	Outsourcing-Methodologien & Tools	Outsourcing-Systeme und Daten
<b>Optimiert (Optimizing)</b>	Optimierung der Prozessabläufe und -kontrollen; Identifizierung und Implementierung von Best Practices; effektives Management der Wertschöpfungsketten und ausgelagerten Prozesse; unternehmensweite Prozessorientierung und Ausnutzung von Outsourcing- Wertschöpfungspotenzialen.					
<b>Gesteuert (Managed)</b>	Prozessanalysen; quantitative und qualitative Beurteilung der ausgelagerten Prozesse; gesamtheitliche Beurteilung der Prozessabläufe und -kontrollen; Analyse von Outsourcing- Wertschöpfungspotenzialen; Risiko-Ertrags-Orientierung in der Prozessgestaltung.					
<b>Festgelegt (Defined)</b>	Weitere Definition der Aufgaben und Abläufe in Form von Unternehmensrichtlinien und -standards; Zuweisung von Verantwortlichkeiten für unternehmensweite Prozessabläufe; tiefgehende Analyse der Schnittstellen; Weiterentwicklung eines gemeinsamen Prozess- und Informations-Know-hows.					
<b>Reproduzierbar (Repeatable)</b>	Definition der Aufgaben; Strukturierung der Abläufe durch einzelne Bereiche und Personen; Zuweisung von Verantwortlichkeiten für die Prozessabläufe; Beginn von Outsourcing- Prozesskompetenzen, Anfangsanalyse der Schnittstellen und Aufbau eines gemeinsamen Prozess- und Informations-Know-hows.					
<b>Anfänglich (Initial)</b>	Undefinierte Aufgaben; keine systematischen Prozessabläufe; initiale Abläufe von einzelnen Bereichen und Personen; spezielle Outsourcing- Prozesskompetenzen, Schnittstellendefinitionen und Informationsinfrastruktur fehlen.					

einer Auslagerung richtet sich dabei nach den kurz-, mittel- und langfristigen Zielen des Unternehmens [vgl. Lamberti 2004]. Die Potenziale umfassen beispielsweise die Flexibilisierung der Dienstleistungserbringung, den Einsatz stets moderner IT für eine fortschreitende Automatisierung

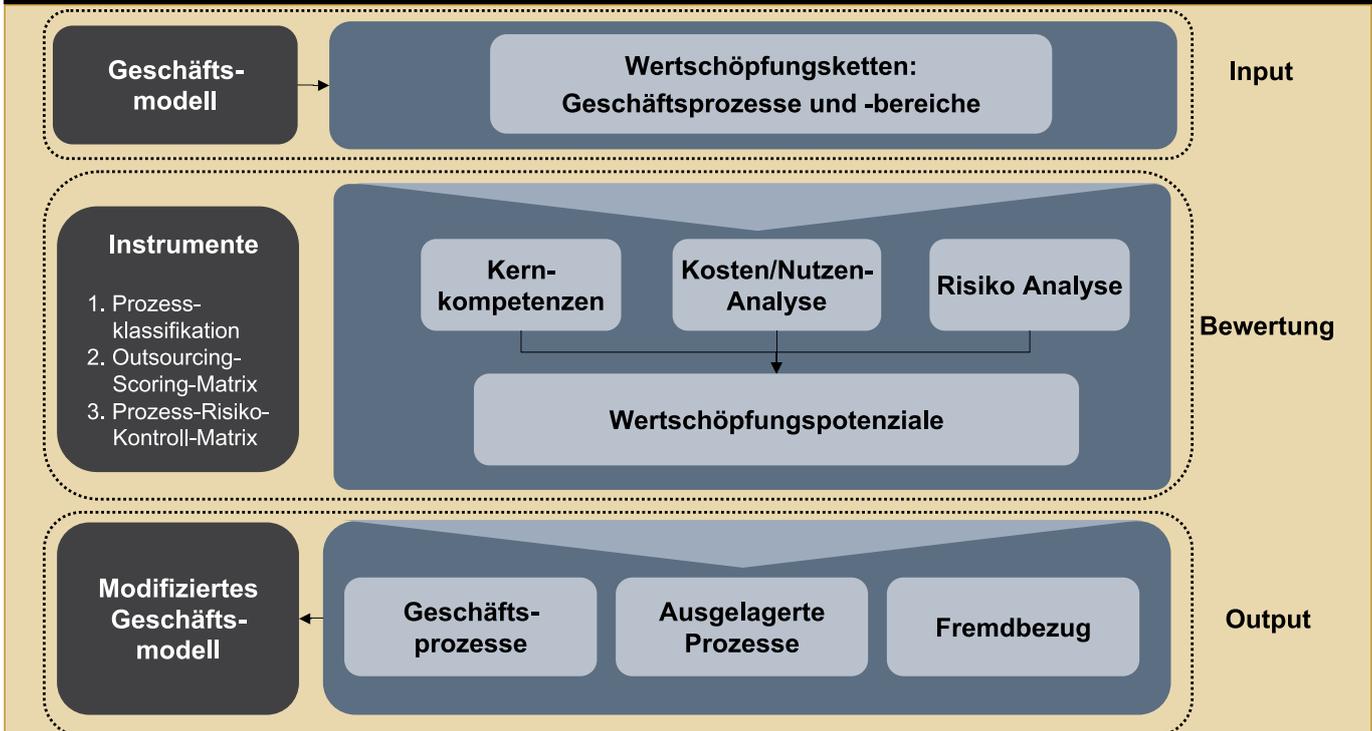
oder langfristige Kostenersparnisse durch Skaleneffekte.

Die **Ausschöpfung** von Verbesserungspotenzialen vollzieht sich in zwei wesentlichen Schritten mit unterschiedlichem Ausmaß und Zeithorizont: 1. Die Ausschöpfung von kurz- oder mittelfristigen

Potenzialen zur Prozess- und/oder Qualitätsverbesserung sowie die Erreichung von Kostenersparnissen – in der Regel Personalkostenersparnissen – vollzieht sich im Rahmen einer kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung der Bereiche.

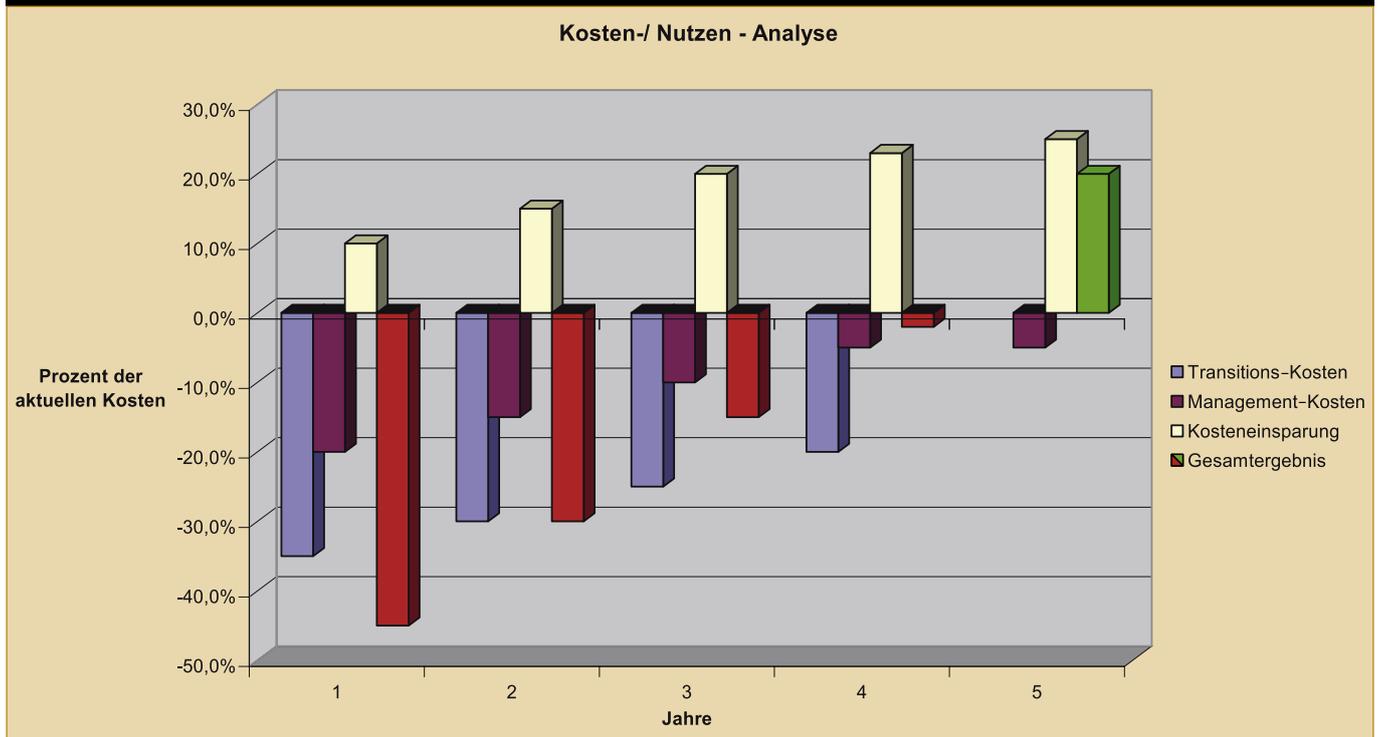
► Abb. 07

## Vorgehensweise für die Analyse der Wertschöpfungspotenziale



## Beispiel eines Kostenverlaufs einer Auslagerung

► Abb. 08



2. Die schrittweise, langfristige Restrukturierung von Unternehmensbereichen und/oder Prozeßveränderungen wird vielfach zur Realisierung veränderter Geschäftsmodelle eingesetzt. Als wesentliche Ergebnisse resultieren Prozessbedingungen, welche die Kosten-/Leistungsverbesserungen sichern oder Wettbewerbsvorteile generieren sollen. Im Rahmen des Business Process Outsourcing (BPO) stellt sich dabei die zentrale Frage, wo die Wertschöpfungskette des Unternehmens idealerweise unterbrochen wird? Dies erfordert zunächst die tiefgreifende Analyse der zentralen Wertschöpfungseinheiten und der im Unternehmen existierenden Unterstützungsprozesse. Somit steht eine Gesamtmenge aller Unternehmenseinheiten für die Analyse und Bewertung von Wertschöpfungspotenzialen zur Verfügung.

Die **Realisierung** der Wertschöpfungspotenziale erfordert einen geeigneten Anbietermarkt für die auslagerungsrelevanten Geschäftsprozesse/-aktivitäten. Der Insourcemarkt begrenzt somit die Art und den Umfang der Auslagerung für die identifizierten Prozesse. Bei der Auswahl des Insourcers sind durch die Auslagerung entstehende Abhängigkeiten zu berücksichtigen, welche beispielsweise durch eine zukünftig eingeschränkte Verfügbarkeit an potenziellen, alternativen In-

sourcern entstehen können. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass die Qualitätsunterschiede der Insourcer nach Branche, Lokation sowie Umfang der Auslagerung differieren. Demzufolge muss eine Auslagerungsentscheidung immer bereichs-, prozess- oder unternehmensabhängig im Kontext der aktuellen Marktlage getroffen werden, um eine optimale Allokation der Wertschöpfungsteile zu gewährleisten.

Die **Bewertung des Auslagerungsvorhabens** für die identifizierten Unternehmenseinheiten stellt den zu erwarteten Verbesserungspotenzialen die **Risiken** der Auslagerung gegenüber. Der reale Wertschöpfungsbeitrag durch die Auslagerung muss dabei zunächst um interne Optimierungspotenziale bereinigt werden, wodurch die Identifizierung und Bewertung der tatsächlichen strukturellen Wettbewerbs- oder Kostenvorteile des Insourcers erfolgen kann. Zentral für die Bewertung der Kostenvorteile ist hierbei, dass die **Kosten nach (interner) Optimierung** herangezogen werden, da erst diese den realen Wertbeitrag durch den Insourcer widerspiegeln [vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann 2003]. Aufgrund der schwierigen (qualitativen und quantitativen) Bewertung von allgemeinen Potenzialen (beispielsweise Steigerung der Flexibilität) beschränkt sich die weitere Betrachtung auf die Analyse der Kosteneinsparungspotenziale. Die Risiko-

/ Nutzenbetrachtung hat das Ziel eine am Risikoappetit orientierte Einschätzung der erwarteten Kostenersparnisse durchzuführen. Das Gesamtergebnis kann in ► **Abb 08** durch den Verlauf der Management- und Transitionskosten sowie der Kostenersparnis durch die Auslagerung einer Dienstleistung veranschaulicht werden. Die Transitionskosten amortisieren sich durch die jährliche Kostenersparnis. Zusätzlich entstehen jährliche Managementkosten der Auslagerung, wie etwa Kontrollkosten, die den wirtschaftlichen Erfolg der Auslagerung gefährden können.

Zentrale Bewertungsgröße für die Beurteilung der Auslagerung stellt das erwartete Kosteneinsparungspotenzial dar. Die Beurteilung muss hierfür unterschiedliche Kostenblöcke berücksichtigen, deren Verläufe durch die bereits aufgezeigten Risiken beeinflusst werden können. Die erwarteten Einsparungspotenziale setzen sich aus der Wertschöpfung durch die Auslagerung und den Outsourcing-Zusatzkosten zusammen. Die reale Wertschöpfung durch Auslagerung (Kosteneinsparungspotenzial) errechnet sich somit aus der Differenz der internen Kosten und den Zielkosten der Dienstleistung durch den Insourcer. Die Outsourcing-Zusatzkosten bestimmen sich aus den Managementkosten der Auslagerung und den Transitionskosten. Beide Kostenblöcke werden

wesentlich durch die Art und Weise der Dienstleistungserfüllung durch das Auslagerungsunternehmen bei Übergang und während der Durchführung der Leistungserbringung bestimmt. So steigern beispielsweise Qualitätsverschlechterungen bei der Leistungserbringung des Insourcers die Management(-kontroll)kosten des auslagernden Unternehmens durch erhöhten Kontrollaufwand. ► **Abb 09** stellt die mehrperiodische Kostenbetrachtung qualitativ und quantitativ im Überblick dar.

Die fundierte Analyse und Bewertung der Wertschöpfungspotenziale durch eine Auslagerung erfordert den Einsatz geeigneter Werkzeuge bzw. Instrumente. Die Analyse der Prozesse und Unternehmensbereiche wird anhand einer strukturierten Prozessklassifikation vollzogen. Hieraus resultieren die Art und der Umfang der auslagerungsfähigen Bereiche. Diese können in einer Outsourcing-Scoring-Matrix nach Komplexität und Risikogehalt bewertet werden. Die detaillierte Risikobewertung der Geschäftsprozesse oder -bereiche vollzieht sich in einer Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix, die neben den Prozessen, ihren Aktivitäten und inhärenten Risiken auch Kontrollen und Rest- oder Residualrisiken beinhaltet. Das nächste Kapitel erläutert die einzelnen Instrumente im Detail.

### Instrumente für die Wertschöpfungsanalyse

#### Analyse der Wertschöpfungsketten: Prozessklassifikation

Die Identifikation und Analyse der Potenziale einer Auslagerung erfordert die grundsätzliche Klassifizierung der Unternehmensaktivitäten bzw. Prozesse durch eine stringente Vorgehensweise [vgl. Provititi 2008]. Folgende Maßnahmen werden im Rahmen der Prozessklassifikation durchgeführt:

1. Differenzierung der (Teil-) Prozesse nach strategischen und operativen Komponenten
2. Differenzierung der operativen Bereiche nach Kern- und Unterstützungsprozessen
3. Analyse des Insourcermarktes für die auslagerungsfähigen Prozesse
4. Entscheidung über die Auslagerung

Zunächst muss dabei die Bedeutung der einzelnen (Teil-) Prozesse innerhalb der

Unternehmensorganisation analysiert werden. **Strategische Prozesse** sollten im Kontext einer Corporate Governance nicht ausgelagert werden, da eine funktionsfähige, zielgerichtete und unabhängige Unternehmensleitung verständlicherweise existentiell ist. Daneben sind regulatorische Vorgaben von zentraler Bedeutung, da beispielsweise in der Finanzbranche die gesetzlichen Anforderungen des KWG und der MaRisk beachtet werden müssen (AT 9 MaRisk; §25a KWG).

**Operative Geschäftsprozesse** können weiterhin nach Kern- und Unterstützungsprozessen differenziert werden, um dadurch jene (Teil-) Prozesse zu identifizieren, die für eine Auslagerung in Betracht gezogen werden können. Die operativen Kernprozesse – welche ebenfalls kritische Prozesse eines Unternehmens darstellen – sollten ebenso wie die strategischen Prozesse innerhalb der Unternehmung verbleiben, um einen direkten Einfluss auf sie ausüben zu können. Operative Prozesse, die reine Unterstützungsfunktionen darstellen, können dagegen ausgelagert werden, so dass sich das Unternehmen auf die Kerntätigkeiten fokussieren kann.

Als Ergebnis einer solchen Prozessklassifikation sollte man folglich eine Aufstellung (ein Schema) erhalten, welches klar

zwischen strategischen und operativen Prozessen differenziert und die operativen zudem nach Kern- bzw. Unterstützungsprozessen unterscheidet. Somit können die für Auslagerung in Betracht kommenden (Teil-) Prozesse eindeutig identifiziert und analysiert werden. ► **Abb 10** zeigt exemplarisch eine mögliche Klassifikation von unternehmensspezifischen Prozessen, anhand derer sich zeitnah und übersichtlich eine prozessbezogene Unternehmenssicht schaffen lässt, wodurch zukünftige Auslagerungsentscheidungen erleichtert werden können.

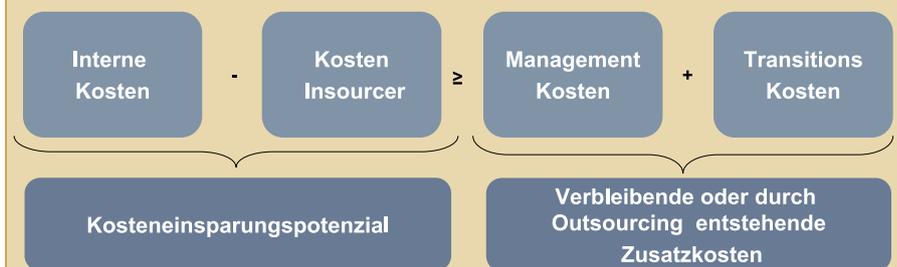
#### Bewertung von Unternehmenseinheiten: Outsourcing- Scoring- Matrix

Die Outsourcing-Scoring-Matrix stellt den Risikogehalt der identifizierten, auslagerungsrelevanten Prozesse deren Komplexität gegenüber. Die Komplexität eines Prozesses umfasst beispielsweise die Anzahl notwendiger Arbeitsschritte, den Umfang benötigter Ressourcen, die Vernetzung mit anderen (Teil-)Prozessen und die Entscheidungsebene im Unternehmen usw. Die Einstufung des Risikogehaltes (Y-Achse), welcher das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und voraussichtlicher Höhe der möglichen Verluste darstellt, erfolgt

#### Vereinfachte mehrperiodische Kostenbetrachtung einer Auslagerung

► **Abb. 09**

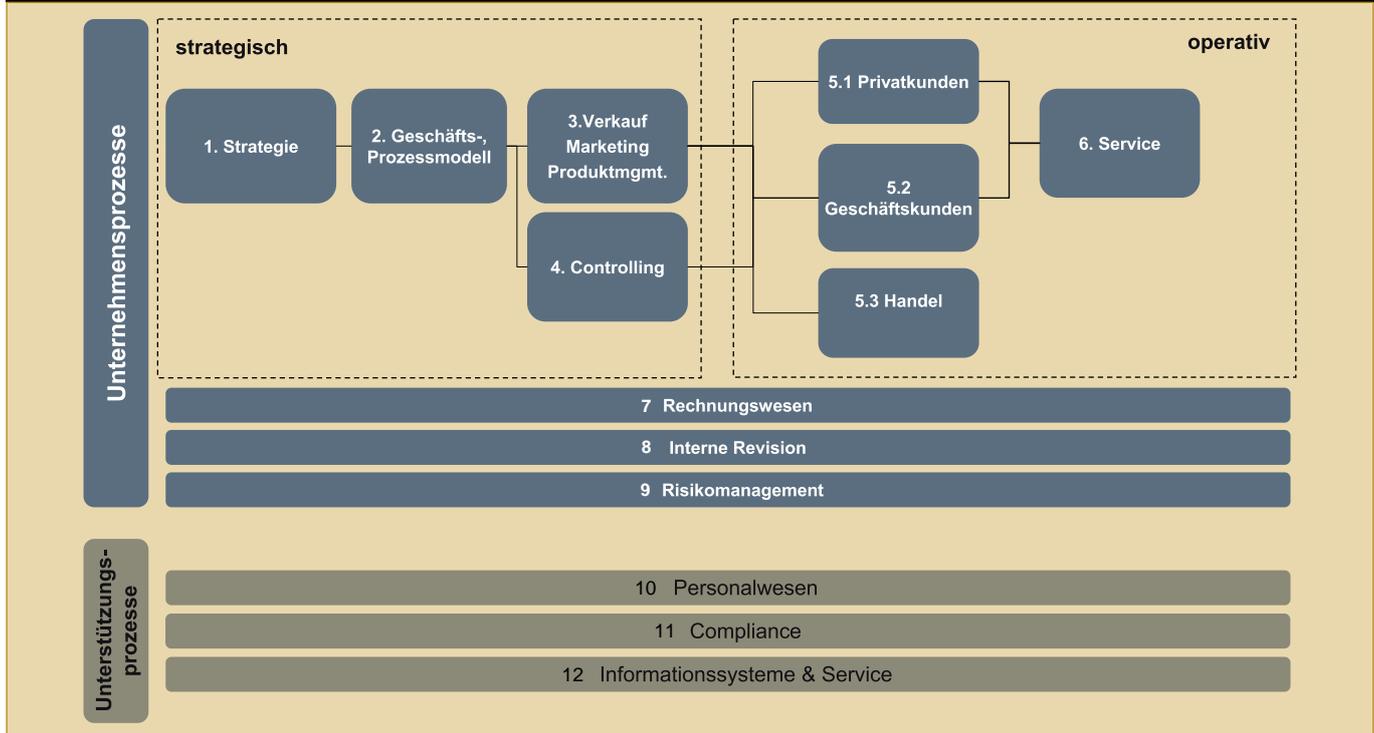
$$\sum_{t=0}^p \frac{K_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^p \frac{K_t^{Ins}}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=0}^p \frac{K_t^{Mgmt}}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^{\zeta} \frac{K_t^{Trans}}{(1+r)^t}$$



$K$	=	Interne Kosten der aktuellen Prozesse
$K^{Ins}$	=	Kosten, die nach der Auslagerung durch den Insourcer entstehen
$K^{Mgmt}$	=	Kosten, die durch das Überwachen des Insourcers entstehen
$K^{Trans}$	=	Transitionskosten (Kosten, die durch den Übergang zum Insourcer entstehen)
$\zeta$	=	Ende der Transitionsphase
$r$	=	Diskontierungszinssatz (z.B. aktueller Marktzins)
$t$	=	Zeitpunkt
$p$	=	Planungshorizont

## Einfache Prozessklassifikation am Beispiel einer Bank

► Abb. 10



auf Basis einer Risikoanalyse der auszulagernden (Teil-) Prozesse. Die Bewertung der auslagerungsrelevanten Prozesse ermöglicht die Einordnung in unterschiedliche Bereiche der Matrix, die das Ausmaß an (erforderlichen oder potenziellen) Steuerungsmaßnahmen definieren. Dies spiegelt den Steuerungsaufwand für das Unternehmen vor der Auslagerung wider und impliziert somit potenzielle Anforderungen für das Interne Kontrollsystem des Insourcers [vgl. Falk/Baumgart 2008].

Der Begriff der Komplexität des Prozesses umfasst beispielsweise manuelle Prozesse, die zumeist aus mehreren Prozessschritten bestehen, die wiederum zahlreiche Prozessbeteiligte und Kontrollen erfordern. Diese Prozesse sind tendenziell komplexer einzuschätzen, als standardisierte IT-unterstützte Prozesse mit wenigen Prozessbeteiligten. Zudem ist die Beurteilung der Komplexität abhängig von der Art (z.B. IT, HR oder Interne Revision) und dem Umfang (z.B. Anteil der Prozessschritte oder Mitarbeiter) der Auslagerung.

► **Abb. 11** zeigt beispielhaft die Einordnung verschiedener Unternehmensbereiche oder -Prozesse in die Outsourcing-Scoring-Matrix. Diese ist hierbei in drei farblich unterschiedliche Zonen/Felder abgegrenzt, auf deren Basis sich der Umfang der durchzuführenden Managementmaß-

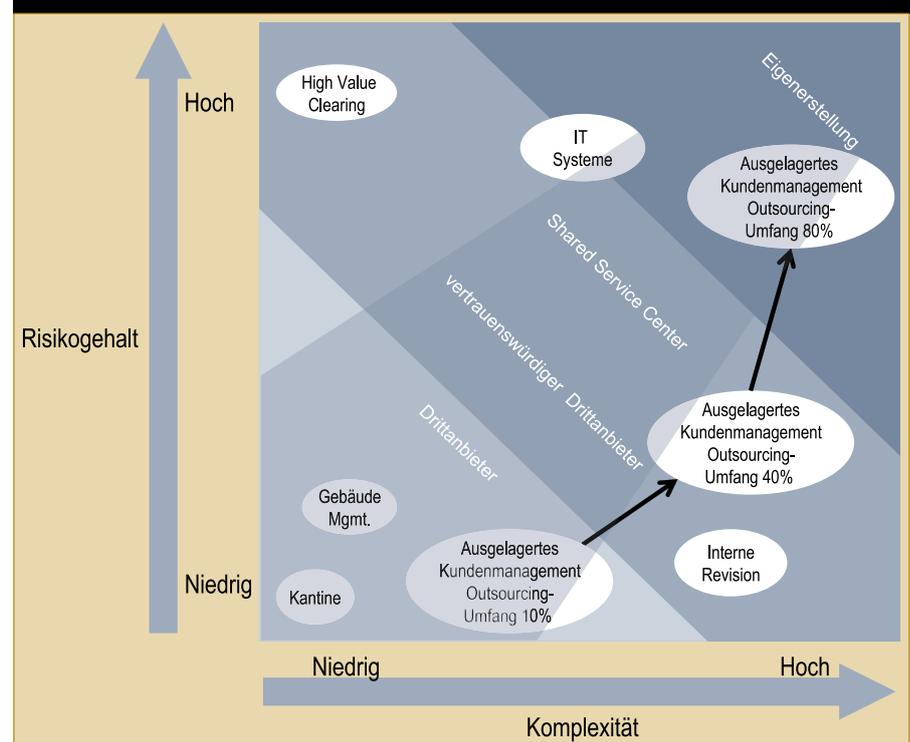
nahmen bestimmt. Je weiter links und/oder unten ein Prozess liegt, desto geringer ist der Umfang der durchzuführenden Maßnahmen. Eine Abgrenzung zwischen Eigenerstellung der Leistung, Shared Service Center, bekannten oder vertrauens-

würdigen Drittanbietern und (normalen) Drittanbietern ist hierbei denkbar, deren Einordnung sich von rechts oben nach links unten vollzieht.

Der wesentliche Vorteil dieses Tools ist es, dass eine Einordnung aller Bereiche

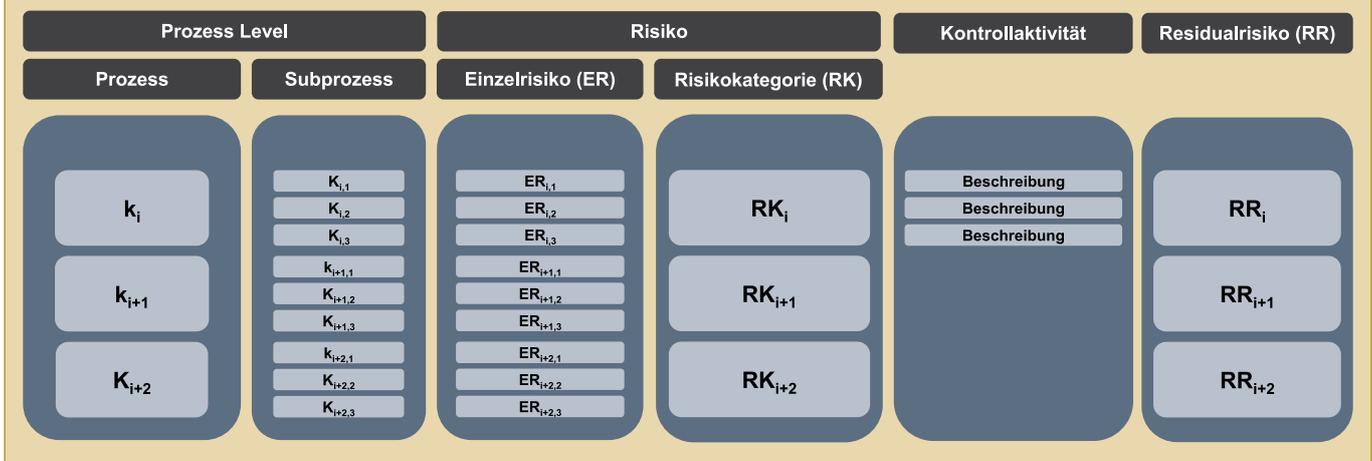
## Exemplarische Darstellung einer Outsourcing-Scoring Matrix

► Abb. 11



Prototyp einer Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix

► Abb. 12



bzw. Prozesse erfolgen kann und sich somit ein umfassendes Bild der mit den auslagerungsfähigen Prozessen verbundenen Anforderungen aufgrund unterschiedlicher Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt ergibt. Mit dieser Einordnung lässt sich anschließend eine Kategorisierung der in Betracht kommenden Prozess- oder Geschäftsmodelle vollziehen. Darüber hinaus lassen sich auch Teilauslagerungen einordnen. In ► **Abb 11** wird dies beispielhaft durch das Kundenmanagement veranschaulicht. Aus einer umfangreicheren

Verlagerung des Kundenmanagements resultieren möglicherweise höhere Anforderungen an das operative Management aufgrund komplexerer Abläufe und steigender Risiken. Grundsätzlich sinken die operationellen Risiken für das Unternehmen durch die Auslagerung, jedoch entstehen andere und/oder zusätzliche Risiken, wie beispielsweise Leistungsrisiken oder Abhängigkeitsrisiken. Eine detaillierte Betrachtung sollte anhand einer umfassenden Prozess- und Risikoanalyse – wie

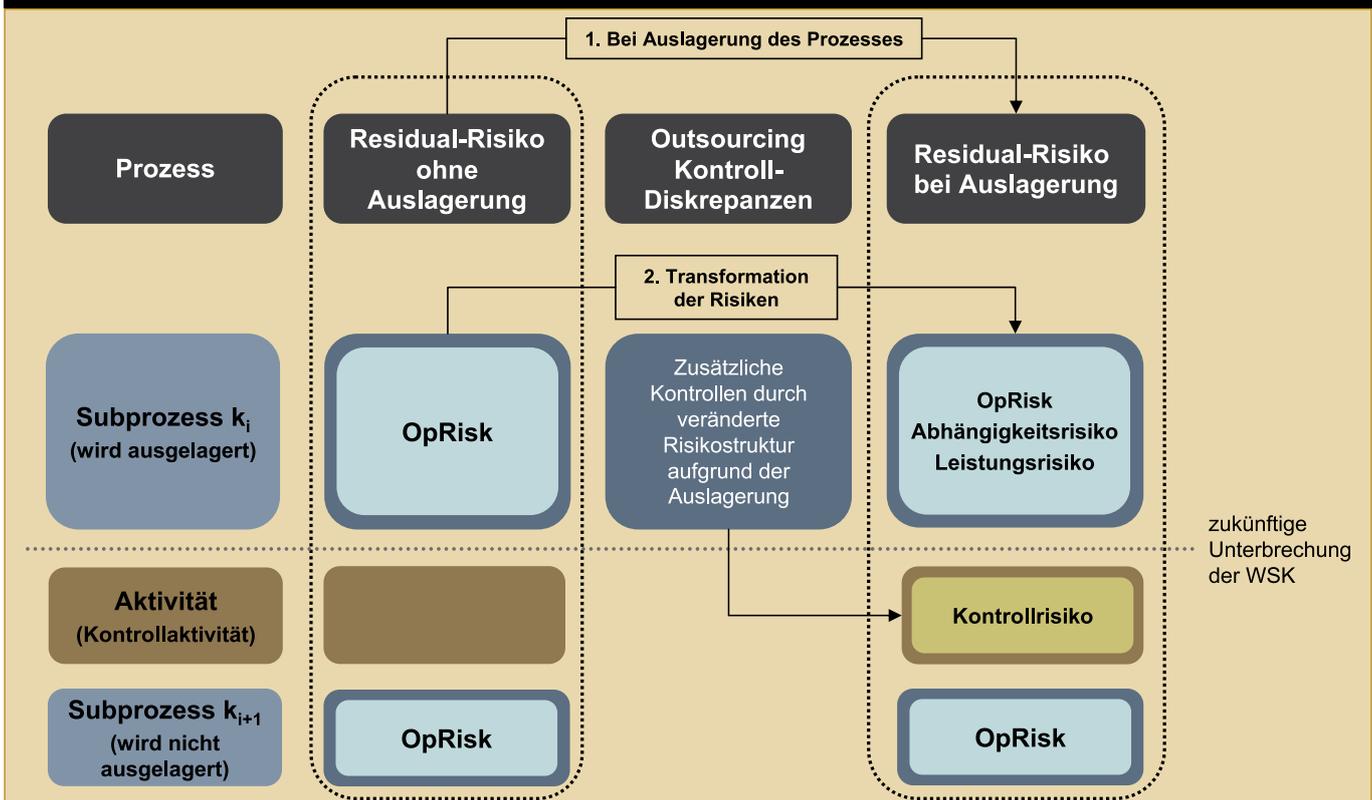
im nächsten Abschnitt beschrieben – erfolgen.

**Risikoanalyse und -transformation: Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix**

Die Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix ist ein Instrument für die Analyse und Dokumentation im Rahmen des prozessorientierten Risikocontrollings. Sie bildet die mit den jeweiligen (Teil-) Prozessen verbundenen Risiken und die sich daraus ergebenden, erforderlichen Steuerungs- und Kontroll-

Risikotransformation durch Unterbrechung der Wertschöpfungskette (WSK)

► Abb. 13



maßnahmen in einem konsistenten Schema ab. Um die Effektivität der Kontrollen prozess- und risikospezifisch zu definieren und im Falle der Auslagerung zu gewährleisten, ist es notwendig, eine klare Risikoabgrenzung für die existierenden Unternehmensbereiche/-prozesse vorzunehmen. Dies wird ausgehend von der derzeitigen Unternehmenssituation wie folgt durchgeführt:

1. Aufspaltung der Prozesse in einzelne Subprozesse/ Aktivitäten
2. Identifizierung von Risiken der Prozesse, Subprozesse & Aktivitäten (Einzelrisiken)
3. Aggregation der Einzelrisiken und Zuordnung zu Risikokategorien
4. Ableitung von Kontrollaktivitäten aus den identifizierten Risikokategorien bzw. Risiken

Ziel dieses Instruments ist es, eine systematische Aufspaltung der Prozesse in deren Subprozesse und Aktivitäten (je nach Zielsetzung mit unterschiedlichem Granularitätsgrad) durchzuführen, um somit eine detaillierte Abgrenzung der unternehmensinternen Prozessabläufe und Prozessstrukturen zu erhalten. Anhand dessen lassen sich anschließend jedem Subprozess bzw. jeder Aktivität ein oder mehrere Einzelrisiken zuordnen. Dieser

## BUCHBESPRECHUNG

### Carl-Christian Freidank, Volker H. Peemöller (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision

Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, 995 Seiten, 129 Euro, ISBN-13: 978-3503103454.

Vor dem Hintergrund von Korruptionsaffären in Unternehmen und Organisationen stellt sich immer wieder die Frage nach der Funktionsfähigkeit des Risikomanagements und der Rolle der Internen Revision. Nicht zu übersehen sind die Bestrebungen, das Regelwerk der Unternehmenskontrolle zu vereinheitlichen und zu verbessern. Dabei haben die Regelungen sowohl Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation als auch auf die Anforderungen an den Beruf des Revisors. Das Institute of Internal Auditors (IIA) vertritt u. a. die Auffassung, dass die Prüfung auch als Beratungsdienstleistung aufzufassen ist, mit dem Ziel, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund untersucht das vorliegende Handbuch in Form eines Sammelbandes aus den unterschiedlichen Perspektiven wichtige Auswirkungen der aktuellen nationalen und internationalen Corporate Governance Diskussionen auf das Konzept der Internen Revision. Die Themen behandeln sowohl die theoretischen Aspekte der Reformen als auch spezifische Probleme, die aktuell in der betriebswirtschaftlichen Diskussion im Fokus stehen. Insofern ist es konsequent, dass auch die internationale Rechnungslegung (IFRS) und deren Auswirkung auf die Corporate Governance Gegenstand der Erörterung ist.

Themenschwerpunkte des Bandes sind die Analyse der Einflüsse der Unternehmensführung auf die Revision, Überlegungen, ob die Aufgaben der Internen Revision in Form von Outsourcing an einen Dienstleister übertragen werden können und die vertiefende Erörterung der Anforderungen der internationalen Rechnungslegung (IFRS) auf die Interne Revision. Beginnend zeigen hier Wirtschaftsprüfer und Wissenschaftler die grundsätzlichen Erfordernisse der Prüfungs- und Beratungsleistung nach HGB und IFRS auf, ehe in weiteren Abschnitten detaillierte Bilanzierungsvorschriften

vertiefend der Analyse unterliegen. Von besonderem Interesse und Aktualität sind die von Praktikern vorgestellten Umsetzungsbeispiele aus Industrie- und Finanzunternehmen.

Es stellt sich immer wieder die Frage, warum es in der jüngsten Vergangenheit immer wieder zu Fehlverhalten gekommen ist, obwohl die Unternehmensführung durch interne und externe Revisoren einer wiederkehrenden Kontrolle unterliegt.

Der lesenswerte Artikel über die Rolle der Internen Revision bei Bilanzdelikten zeigt die Probleme auf und erklärt, wo die Schwachpunkte der Kontrolle liegen. Wenn die Interne Revision direkt der Unternehmensleitung untersteht, so wird sie kein Interesse haben, ihr eigenes Fehlverhalten aufzuzeigen. Zudem ist auch die Rolle der Aufsichtsräte kritisch zu hinterfragen. Immerhin tragen sie ein Teil der Verantwortung.

Kann es aber sein, dass durch die Einflüsse internationaler Kapitalgeber und Fondsgesellschaften der Druck so hoch ist, dass es zu einem Fehlverhalten kommt? Leider fehlt hier die kritische Analyse und es wäre wünschenswert, diese Aspekte vorurteilsfrei zu hinterfragen.

Der Sammelband verdeutlicht, dass die Bestrebungen an die Unternehmensführung zunehmen, Missstände konsequenter und gründlicher nachzugehen, als dies bisher der Fall war. Damit einhergehend nimmt der Bürokratismus zu, der kritisch zu hinterfragen ist. Ob durch die Einführung des Sarbanes Oxley Act (SOX) tatsächlich kriminelle Handlungen vermieden werden oder nur zusätzlicher Bürokratismus in die Unternehmensorganisationen Einzug erhält, bleibt abzuwarten. Der Artikel zum Thema SOX gibt hierzu leider keinen weiteren Aufschluss. Wäre es nicht sinnvoller, den gesetzlichen Strafkatalog für die Geschäftsführung weiter zu verschärfen? Das wirklich lesenswerte und empfehlenswerte Buch gibt einen fundierten und aktuellen Überblick über die Neuausrichtung der Internen Revision. (Christoph Tigges)



Bottom-up Ansatz ermöglicht es, die Risiken in ihrem Ursprung zu identifizieren. Darauf aufbauend lassen sich gezielt Management- oder genauer Kontrollmaßnahmen ausrichten. Sind die jeweiligen Einzelrisiken identifiziert, erfolgt anschließend eine Aggregation bzw. Zuordnung zu festgelegten Risikokategorien. Die notwendigen Kontrollmaßnahmen sollten dabei das nicht zu transformierende Residualrisiko möglichst gering halten. Je nach Ausmaß der Risiken differiert dementsprechend der Umfang der (Kontroll-) Maßnahmen.

Die aus der (risikoorientierten) Analyse resultierende Dokumentation der Unternehmensprozesse (vgl. ► **Abb 12**) ist Ausgangspunkt für die Entscheidung, wo die Wertschöpfungskette des Unternehmens unterbrochen wird und damit, welche Unternehmensteile für eine Auslagerung in Frage kommen. Die folgenden Schritte sind bei der Auslagerung von (Teil-) Prozessen zu beachten:

1. Entscheidung über Auslagerung der (Sub-) Prozesse
2. Analyse der Transformation der Risiken und deren mögliche Auswirkungen nach der Auslagerung
3. Identifikation und evtl. Einführung zusätzlicher (Kontroll-) Maßnahmen

Durch die Auslagerung von (Teil-) Prozessen kommt es zu einer Transformation der inhärenten Risiken. Die veränderte Wertschöpfungsstruktur muss hierfür neu bewertet werden, um einen möglicherweise auftretenden Anstieg der Residualrisiken (der im Unternehmen verbleibenden Risiken) zu erfassen. Die Residualrisiken sind mit denen vor der Auslagerung zu vergleichen. Sollte die Risikosituation nach der Auslagerung nicht mit dem gewünschten Risikoprofil des Unternehmens übereinstimmen und beispielsweise ein signifikanter Risikoanstieg zu verzeichnen sein, müssen angemessene, zusätzliche Maßnahmen eingeleitet werden. Der zusätzliche Aufwand richtet sich hierbei nach dem Anstieg des Risikogehaltes, wie auch der Bedeutung des jeweiligen Prozesses. Eine Evaluation der Zusatzmaßnahmen zeigt abschließend die Effektivität und Effizienz der neu implementierten Kontrollaktivitäten und gibt Aufschluss darüber, welche Anpassungen zusätzlich vorzunehmen sind. ► **Abb 13** zeigt beispielhaft die Analyse der Risikotransformation durch die Auslagerung. Die Unterbrechung der Wertschöpfungskette erfordert zum Beispiel die Einführung einer weiteren Kontrollaktivität aufgrund zusätzlicher Risiken. Die Prozess-Risiko-Kontroll-Matrix ermöglicht somit die de-

taillierte Analyse der Risikotransformation in den Geschäftsprozessen im Falle einer Auslagerung.

### Einordnung der ausgewählten Instrumente

Die im vorangegangenen Abschnitt ausgewählten Instrumente sind ohne eine fundierte Analyse der Wertschöpfungseinheiten nur eingeschränkt einsetzbar. Die wesentlichen Gefahren liegen in der rein qualitativen Analyse der auslagerungsspezifischen Prozess- und Risikoaspekte. Eine objektive Erweiterung liefert die formale und quantitative Fundierung der qualitativen Analysen für die jeweiligen Instrumente. Dadurch ist gewährleistet, dass eine scharfe Differenzierung möglich wird.

Die Darstellung der Instrumente vollzog sich hauptsächlich für operative Unternehmenseinheiten und Geschäftsprozesse. Beim Einsatz der Instrumente für eine vollumfängliche Risikoanalyse im Rahmen von Auslagerungsentscheidungen müssen deshalb unbedingt übergreifende Risiken, insbesondere strategische Risiken mit einbezogen werden. Somit müssen zusätzliche Methoden und Instrumente für eine aggregierte Gesamtbewertung der Auslagerungsvorhaben genutzt werden.

## TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

+++ **Deutsche kehren der Aktie den Rücken:** Nach Angaben des Deutschen Aktieninstituts (DAI) ging die Zahl der Aktionäre in Deutschland in den letzten Monaten dramatisch zurück. Zwar besaßen im Durchschnitt des Jahres 2007 insgesamt 10,3 Mio. Anleger Aktien oder Anteile an Aktienfonds, was fast genau dem Stand des Jahres 2006 entspricht. Die Analyse der unterjährigen Entwicklung belegt jedoch eine deutliche Verschlechterung – insbesondere bei der direkten Nutzung der Aktie durch Privatanleger. So hatten im zweiten Halbjahr 2007 nur noch 3,8 Mio. Anleger (dies entspricht 5,8 Prozent der Bevölkerung) Aktien in ihren Wertpapierdepots. Gegenüber dem ersten Halbjahr 2007 bedeutet dies einen Rückgang um 571.000 Personen oder 13,2 Prozent. Dies ist der niedrigste Stand seit dem Jahr 1996. +++ **BVBC: BilMoG ist Kompromiss auf Zeit:** Nach Ansicht des Bundesverbands der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. (BVBC) stellt der vorliegende Entwurf zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) nur einen „Kompromiss auf Zeit“ dar. Kritisch sieht der Verband insbesondere die Tatsache, dass die deutschen Unternehmen vor einer verpflichtenden Bilanzierung nach internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS bewahrt werden. Für eine globalisierte Wirtschaft sei aber ein einheitlicher international gültiger Rechnungsstandard unabdingbar. Schon heute seien die IFRS allgegenwärtig und übernahmen eine maßgebliche Vorbildfunktion. Nationale Rechnungslegungsstandards könnten daher letztlich nur eine Zwischenlösung darstellen. Mit dem BilMoG schwinden die Unterschiede zwischen IFRS und HGB dabei weiter. Viele Unternehmen stünden somit vor der Frage, welche Bilanzierungsform für sie zweckmäßig und zukunftsfähig

ist. Der BVBC rät bereits Firmen ab einer mittleren Größe, frühzeitig eine auf IFRS ausgerichtete Bilanzierung anzustreben. Nach Einschätzung des Verbands sei mittelfristig ein Wahlrecht und letztlich ohnehin ein Übergang zu den IFRS zu erwarten. +++ **Makler sehen VVG-Reform kritisch:** Die Reform des Versicherungsvertrags-Gesetzes (VVG) ruft bei Maklern ein geteiltes bis skeptisches Echo hervor. Laut einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens psychonomics AG betrachten nur 29 Prozent der unabhängigen Finanz- und Versicherungsmakler die VVG-Reform als Chance für den Versicherungsvertrieb. Mehr als die Hälfte zeigt sich dagegen verunsichert. Jeder sechste Makler sieht in den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen sogar ausdrücklich ein Risiko für den Vertriebsprozess. Besonders negative Auswirkungen werden vor allem durch die Pflicht zur Offenlegung der Courtage befürchtet: 74 Prozent der Befragten beurteilen diesen Punkt kritisch. Zudem fühlen sich 40 Prozent der Makler nur mäßig oder gar schlecht auf die Veränderungen vorbereitet. +++ **RMX startet Handel mit Firmenkrediten:** Anfang des Monats ging in Hannover die Risk Management Exchange AG (RMX) mit einer neuen Plattform für den Handel mit Firmenkrediten an den Start. Kreditinstitute sollen auf der RMX Anteile von Firmenkrediten verkaufen und auf diese Weise Eigenkapital für neues Kreditgeschäft frei machen können. Im Gegensatz zu vielen Finanzinstrumenten, die durch die aktuelle Kreditkrise in Verruf geraten sind, sollen die Käufer dabei genau wissen, was sie erwerben. Eine elektronische Akte gebe ihnen darüber genau Auskunft, so RMX-Vorstandssprecher Paul-Gerhard Kopatz. +++

## Fazit und Ausblick

Ein gesamtheitlicher Ansatz zur risiko- und nutzenorientierten Planung und Steuerung von Auslagerungen beinhaltet die organisatorische Integration des Outsourcing-Risikomanagements in das unternehmensweite Risikomanagement, die umfassende Definition und Entwicklung der Fähigkeiten des Unternehmens zur effektiven und effizienten Ausführung der Unternehmensaufgaben sowie den Einsatz geeigneter Instrumente bei der Durchführung des Auslagerungsprojekts. Nur eine pro-aktive, unternehmensspezifische Ausgestaltung dieser Elemente sichert nachhaltig zukünftige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen.

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise:

**CMU (2007):** Carnegie Mellon University: Capability Maturity Model® Integration (CMMI) in: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/general/index.html>, 2007.

**COSO (2004):** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004.

**DeLoach, J. W. (2000):** Enterprise-wide Risk Management Strategies for linking risk and opportunity, in: Pearson Education Limited, 2000.

**Falk, T./Baumgart, A. (2008):** Steuerungsmöglichkeiten ausgelagerter Bereiche, in: Büchner/Kokert/Schmalzl (Hrsg.), Erfolgreiche Auslagerung von Geschäftsprozessen, 2008.

**Humphrey, W. (1989):** Managing the Software Process, in: Addison-Wesley Professional, 1989

**Lamberti, J. (2004):** Industrialisierung des Bankgeschäfts, in: Die Bank, Heft 06/2004, 370-375, 2004.

**Lautenbach, H. (2008):** Outsourcing: Was ist möglich? in: Büchner/Kokert/Schmalzl (Hrsg.), Erfolgreiche Auslagerung von Geschäftsprozessen, 2008.

**Nettesheim, C./Grebe, M./Kottmann, D. (2003):** Business Process Outsourcing – aber richtig!, in Information Management & Consulting, 18 (3), 2003.

**Protiviti (2008):** Process Classification Scheme, in: <http://www.knowledgeleader.com>, 24.01.2008.

**Sohler, M. (2007):** Auslagerung der Wertpapierentwicklung und -Verwahrung: Right Outsourcing - Treiber für die Restrukturierung, Die Bank, E.B.I.F., 11/2007.

## Autoren:

**André Baumgart** ist als Senior Consultant zuständig für die Solution Global Sourcing. Protiviti GmbH, Frankfurt a. M.

**Thomas Falk, CFA** ist als Senior Manager zuständig für den Bereich Enterprise Risk Management. Protiviti GmbH, Frankfurt a. M.

**Nicolas Fandrey** ist als Consultant tätig im Bereich Financial Services. Protiviti GmbH, Frankfurt a. M.

**Helge Lautenbach**, ist als Director zuständig für die Industrie Financial Services. Protiviti GmbH, Frankfurt a. M.

Anzeige

# Berufsbegleitender Studiengang

## MASTER OF RISIKO- & COMPLIANCEMANAGEMENT (M.A.)

**dimt**  
DIPLOM-INTERNET

Zielgruppe:	Geschäftsführer, Steuerberater, Ingenieure und Unternehmensberater
Veranstaltungsorte:	Deggendorf, München und Regensburg
Studienbeginn:	20. Juni 2008
Berufsbegleitend:	Präsenz- und virtuelle Vorlesungen
Vorbildung:	Abgeschlossenes Studium
Dauer:	18 Monate
Studiengangleiter:	Prof. Dr. Josef Scherer
Informationen:	+49 991 344 66 11 Andreas Mühlbauer



[www.fh-deggendorf.de/weiterbildung/risiko](http://www.fh-deggendorf.de/weiterbildung/risiko)