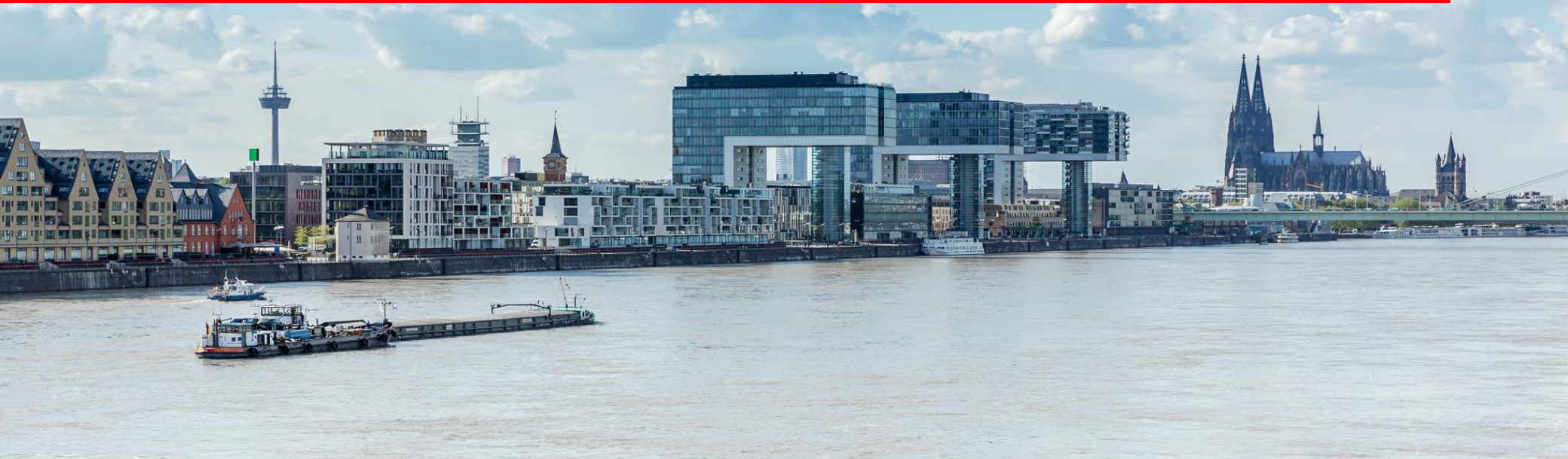


# Outsourcing-Management

## Praxisbeispiel einer Pensionskasse

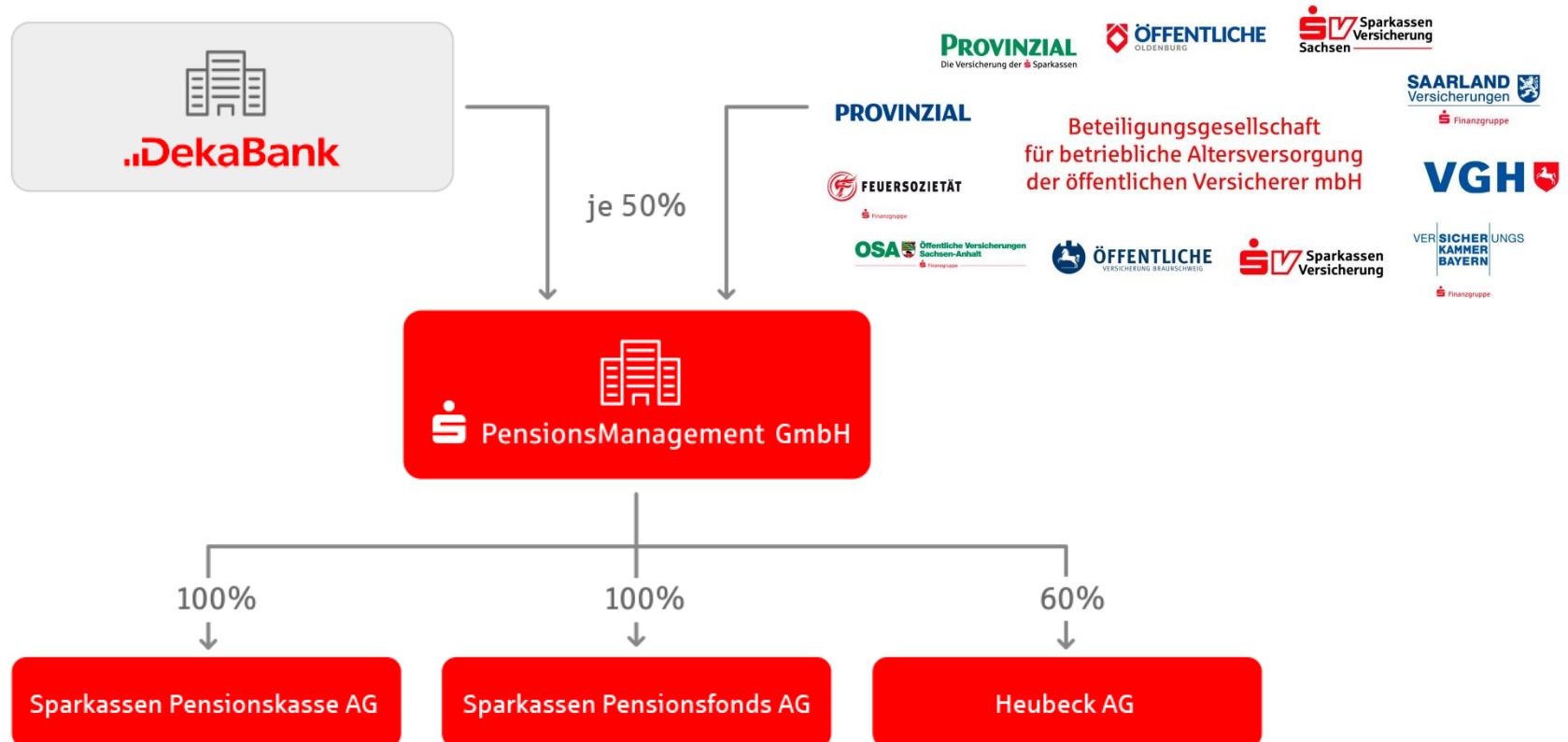
### -Auslagerung und Auslagerungscontrolling-

Deka Institutionell Regulatorik Radar Spezial 2019 – EbAV II  
Frankfurt am Main, 12.02.2019

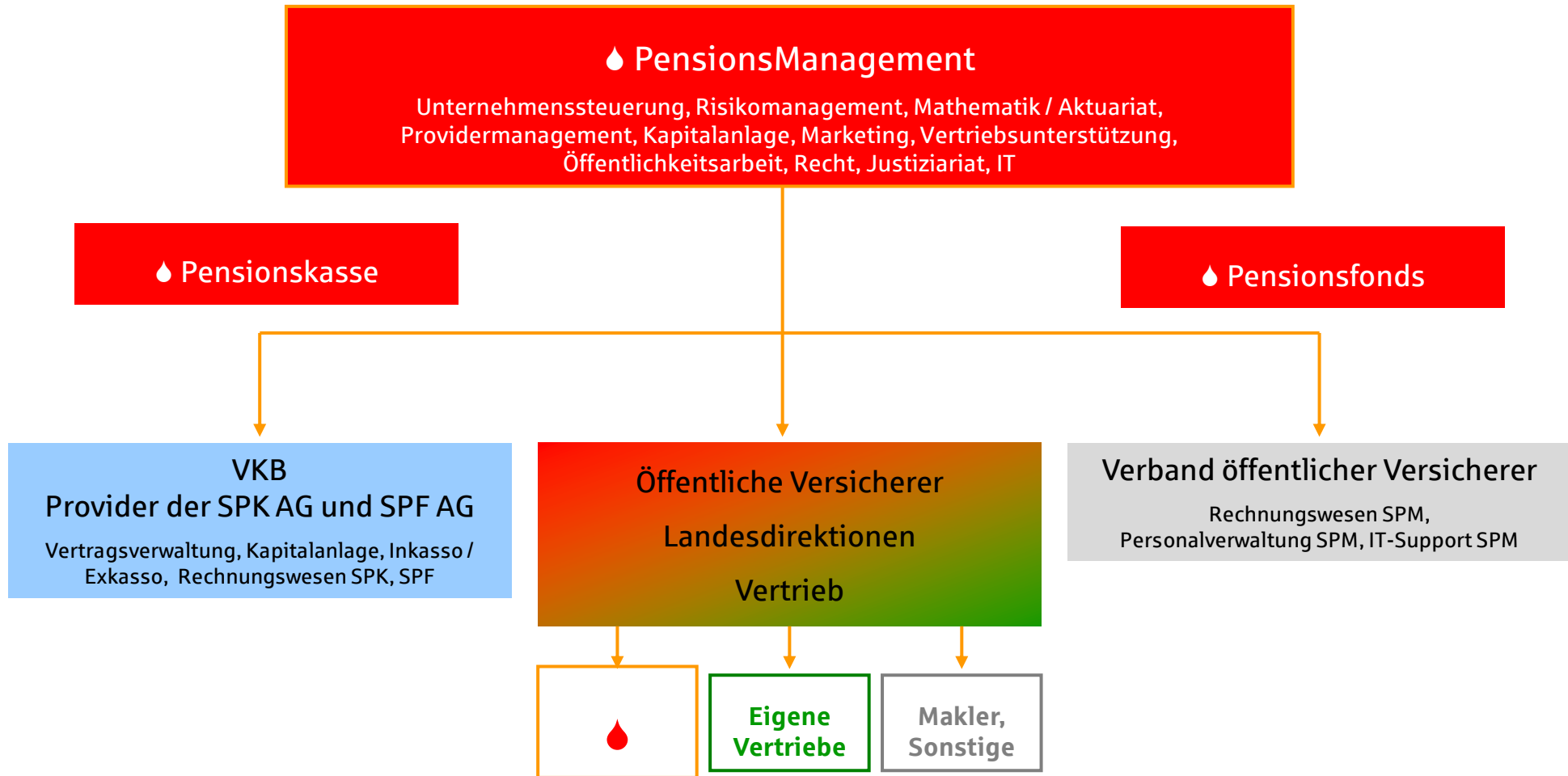


# Wer sind wir?

- Die **S-PensionsManagement GmbH** mit Sitz in Köln ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe.
- Wir bieten Unternehmen aller Branchen Produktlösungen zur Durchführung der betrieblichen Altersversorgung an.



# Die Strukturen der S-PensionsManagement GmbH im Detail



# Outsourcing liegt in der Genetik der S-PensionsManagement GmbH

---

- Seit Gründung der Gesellschaften sind die Risikoträgergesellschaften Sparkassen Pensionskasse AG und Sparkassen Pensionsfonds AG ohne eigenes Personal.
- Die S-PensionsManagement GmbH hält Personalressourcen (ca. 30 MA) für Managementaufgaben bereit (gruppeninternes Outsourcing).
- Operative Aufgaben werden durch die Versicherungskammer Bayern übernommen. Ein Ausgliederungsvertrag ist Grundlage dieses sehr weitreichenden externen Outsourcings.
- Weitere Auslagerungsbeziehungen bestehen in den Bereichen Revision, Kapitalanlage und Risikomanagement.
- Das Outsourcing-Management wird in der S-PensionsManagement GmbH im Bereich „Providermanagement“ gesteuert.

# Outsourcing-Leitlinie

---

Mit der gruppenweiten Outsourcing-Leitlinie sind die Rahmenbedingungen für die aufsichtskonforme Durchführung von Ausgliederungen gesetzt:

- Rolle des Outsourcing-Gesamtverantwortlichen mit der Aufgabe, regelkonformes Outsourcing sicherzustellen (vor allem Anbahnung, Überwachung und Auflösung von Outsourcing-Vereinbarungen)
- Eckpunkte und Rahmenbedingungen für die Durchführung einer Ausgliederung
- Kriterien für die Auswahl von Dienstleistern
- Vorgaben an eine regelkonforme Vertragsgestaltung (z.B. Auskunfts-/ Weisungsrechte)
- Konsistenz der Outsourcing-Leitlinie mit der übergreifenden Geschäftsstrategie sowie weiteren Leitlinien des Governance-Systems
- Angemessenes Outsourcing-Controlling und Berichterstattung

# Aufgabenverteilung im Outsourcing-Management

---

- Die Geschäftsleitung trägt die grundsätzliche Verantwortung für ordnungsgemäße Geschäftsorganisation. Sie verabschiedet die Outsourcing-Leitlinie und sorgt für die Umsetzung einer angemessenen Outsourcing-Organisation.
- Unterstützt wird die Geschäftsleitung durch den Outsourcing-Gesamtverantwortlichen, der regelmäßig an die Geschäftsleitung Bericht erstattet. Er ist zentraler Ansprechpartner als überwachende und steuernde Einheit in Bezug auf sämtliche Ausgliederungen der Gruppe.
- Zu den Aufgaben des Outsourcing-Gesamtverantwortlichen (OG) gehört auch die Definition der Kernprozesse, die Pflege bzw. Überprüfung der Outsourcing-Leitlinie (mindestens 1x jährlich) und die Überprüfung der Outsourcing-Übersicht (Inventurverzeichnis) auf Aktualität und Vollständigkeit.
- OG ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung bzw. Koordination der Ausgliederungsprozesse (z.B. Risikoanalyse, Prüfung des Ausgliederungsvertrags, Bewertung der Angemessenheit von Outsourcing-Controlling-Maßnahmen).

# Aufgabenverteilung im Outsourcing-Management (Fortsetzung)

---

- Für jede Ausgliederung ist grundsätzlich ein Ausgliederungsbeauftragter bzw. ein Outsourcing-Verantwortlicher (OV) benannt.
- OV trägt Verantwortung für Überprüfung der vertraglich geschuldeten Leistung und laufende Steuerung und Überwachung des Dienstleisters.
- OVs sind i.d.R. Mitarbeiter der Fachbereiche, welche die jeweiligen Ausgliederungen vorgenommen haben bzw. die Leistungen beziehen und sind verantwortlich für die methodischen Vorgaben / Einrichtung eines angemessenen und wirksamen Outsourcing-Controllings .

# Umsetzung bei bestehenden Outsourcing-Leistungen / Verträgen

---

## **a) Vertragsinventur**

Sammlung aller potentiellen Ausgliederungsverhältnisse in den Fachbereichen mit Erfassung der Verantwortlichkeit

## **b) Kategorisierung**

Outsourcing von (wichtigen) Funktionen oder Versicherungstätigkeiten: ja / nein

Abhängig von Kategorisierung sind verschiedene Maßnahmen zu definieren, um Ausgliederungen wirksam überwachen und steuern sowie in das unternehmenseigene und gruppenweite Risikomanagement und Interne Kontrollsystem (IKS) einbeziehen zu können.

## **c) Risikoanalyse**

Risikobewertung, Due Diligence und Wichtigkeitsanalyse

## **d) Vertragserstellung/ Vertragsüberarbeitung**

z.B. Zugangs- / Zugriffsrecht für Aufsichtsbehörde und sonstige Prüfer, Verpflichtung des Dienstleisters mit Aufsichtsbehörde zusammenzuarbeiten



# Umsetzung bei bestehenden Outsourcing-Leistungen / Verträgen

---

## **e) Anzeigewesen in Bezug auf (beabsichtigte) wichtige Ausgliederungen**

Neben der grundsätzlichen Anzeigepflicht ist die Aufsichtsbehörde zudem über alle wesentlichen Entwicklungen in Bezug auf wichtige Ausgliederungen zu informieren.

## **f) Laufendes Outsourcing-Controlling und Berichterstattung**

Identifikation und Bewertung wesentlicher Outsourcing-Risiken pro Ausgliederungsvertrag im organisatorischen Rahmen des Risikomanagements (Outsourcing-Risiken werden turnusmäßig gemeldet und dokumentiert) .

OG und Risikomanagement nehmen die Ergebnisse der regelmäßigen Risiko-identifikation und -bewertung formal ab und dokumentieren dies.

## **g) Beendigung von Ausgliederungen**

Dokumentierte Notfall- / Exit-Planung

# Ablauforganisation

#	Teilprozesse/ Tätigkeiten	Rollen im Outsourcing-Prozess (intern und extern)			Justizariat	Ext. DL	Vorstand	Weitere Verantwortlichkeiten
		OG - Outsourcing-Gesamtverantwortlicher	OV - Outsourcing-Verantwortliche	unabhängige Risikocontrollingf.				Datenschutz
<b>1</b>	<b>Outsourcing-Entscheidung</b>							
1.1	Definition der Leistung / Leistungsbeschreibung (Katalog)		V / D					
1.2	Kategorisierung (Outsourcing: ja/nein)	V / D	B					
1.3	Dokumentation der Outsourcing-Analyse für GF	V / D	B					
1.4	Zustimmung					V / D		
<b>2</b>	<b>Due Diligence und Risikoanalyse</b>							
2.1	Initiierung einer Risikoanalyse	V / D						
2.2	Durchführung der Risikoanalyse		V / D					
2.3	Würdigung des Ergebnis der Risikoanalyse	V / D						
2.4	Initiierung einer Due Diligence	V / D						
2.5	Durchführung der Due Diligence		V / D			B		B
2.6	Würdigung der Due Diligence	V / D						
2.7	Gesamtbewertung			I		V / D		
<b>3</b>	<b>Vertrags- und Anzeigewesen</b>							
3.1	Initiierung der Vertragserstellung unter Berücksichtigung der Mindestvertragsinhalte	V / D						
3.2	Prüfung des Vertrags hinsichtlich Mindestvertragsinhalte + ggf. Vertragsverhandlungen	B	V		D			B
3.3	Genehmigung des Vertrags					V / D		
3.4	BaFin Anzeige	V / D				I		
<b>4</b>	<b>Steuerung und Überwachung</b>							
4.1	Initiierung der Festlegung geeigneter Maßnahmen	V / D						
4.2	Definition geeigneter Maßnahmen	B	V / D					
4.3	laufende Durchführung und Dokumentation der definierten Outsourcing-Controlling-Maßnahmen		V / D					
4.4	Anzeige von ad-hoc Risiken an Risikomanagement	I	V / D	B				
4.5	Prüfung der Berichtspflicht + ggf. anschließende Anzeige	V / D	I				I	
<b>5</b>	<b>Beendigung</b>							
5.1	Initiierung der Erstellung der Notfallplanung und Exit-Strategie	V / D						
5.2	Erstellung der Notfallplanung und Exit-Strategie		V / D					
5.3	Prüfung der Notfallplanung und Exit-Strategie	V / D						
5.4	BaFin Anzeige bei Beendigung	V / D					I	
<b>6</b>	<b>Sonstiges</b>							
6.1	ggf. Initiierung der Vertragsanpassung	I	V / D					
6.2	Vertragsmanagement, Vertragsverwaltung				V / D			
6.3	Laufende Überwachung und Steuerung der OV, ggf. Unterstützung bei der Durchführung des operativen Outsourcing-Controllings, z. B. hinsichtlich Notfallplänen, Revisionsprüfungen	V / D						
6.4	Turnusmäßige Berichterstattung	V / D	B	B				
6.5	BaFin Anzeige bei wesentlichen Änderungen	V / D					I	

Legende	
V	Verantwortung -> i. S. v. Sicherstellung und Überwachung
D	Durchführung -> Tatsächliche Durchführung der Tätigkeiten
B	Beteiligung -> Mitwirkung durch Zulieferung, Mitsprache usw.
I	Information -> Informationsempfänger

# Operationalisierung mit Unterstützung von Tools

The image displays a collection of operationalization tools, each represented by a screenshot of a software interface or document. The tools are arranged in a grid-like fashion. The top row includes 'Outsourcing Analyse', 'Due Diligence', 'Übersicht der Ausgliederungen', 'Doku. des Outsourcing-Controllings', and 'Notfallpläne und Exit-Strategien'. The bottom row includes 'Risikoanalyse (Initial) inkl. Wichtigkeitsanalyse' and 'Risikoanalyse (fortl.)'. The 'Übersicht der Ausgliederungen' tool features a prominent red square and a list item: 'Bestehende Outsourcing-Übersicht'. The 'Doku. des Outsourcing-Controllings' tool has a large red vertical bar on its left side. The 'Risikoanalyse (fortl.)' tool shows a table with a green 'OK' status indicator.

**Outsourcing Analyse**

**Due Diligence**

**Übersicht der Ausgliederungen**

- Bestehende Outsourcing-Übersicht

**Doku. des Outsourcing-Controllings**

**Notfallpläne und Exit-Strategien**

**Risikoanalyse (Initial) inkl. Wichtigkeitsanalyse**

**Risikoanalyse (fortl.)**

- Checklisten und Fragebögen erleichtern die initialen / laufenden Bewertungen und sind zugleich Dokumentation.

# DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

---



**Robert Bielefeld**

Prokurist  
Leiter Kapitalanlage & Providermanagement

S-PensionsManagement GmbH  
Anna-Schneider-Steig 8-10  
50678 Köln

Telefon 0221 98544 -500  
[r.bielefeld@s-pension.de](mailto:r.bielefeld@s-pension.de)