

Whitepaper

Geld- und Wertetransporte und die Überwachungspflichten des Geldinstituts, bzw. des Verwaltungsrates der Sparkasse als Aufsichtsgremium

Verschluss-Konzepte für die Cash-Logistik



Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung, Reproduktion, Bearbeitung und Weitergabe an Dritte erfordert einer schriftlichen Zustimmung. Berücksichtigen Sie bitte auch unsere Copyright Hinweise im SAFECOR-Portal unter www.safecor.net

„...Wir haben unsere Cash-Logistik vollständig an einen externen Dienstleister ausgelagert. Dieser ist verantwortlich. Wir haben alles ist vertraglich geregelt...“

Der Artikel erklärt, warum das Geldinstitut oder die Sparkasse als die Gewährträger die Prozesse der externen Geldversorgung nicht unberührt lassen sollte.

In der Regel bedienen sich die Geldinstitute innerhalb ihrer Bargeldlogistik Dritter (sogenannte Wertdienstleister). Die Branche der Wertdienstleister (WDL) bietet ein differenziertes Leistungsportfolio an, das sich in der Regel nahtlos in die Geschäftsprozesse des Geldinstituts einfügt. In sämtlichen Aufgabengebieten bewegen sich die Wertdienstleister in sensiblen und imagebeeinflussenden Abläufen. Ob Werttransport, die Bearbeitung von Banknoten/Münzen oder die Durchführung von Befüllungen oder Entleerungen von Automaten, Dienstleistungen rund ums Bargeld werden in unterschiedlichen Intensitäten an Wertdienstleister übertragen.

So werden die Filialen und die Geldautomaten mit Bargeld versorgt. Umgekehrt werden Gelder zur Zentralbank transportiert und die Verbuchung sowie der ordnungsgemäße Nachweis sichergestellt. In vielen Fällen erfolgt die Geldbearbeitung und Aufbereitung für die Ver- und Entsorgung in den Produktionsstätten (sogenannte Cash-Center) der Wertdienstleister. Diese Leistungen sind für das Funktionieren einer Bank wesentlich. Das Ausgliedern jener Prozesse hilft, Kosten zu sparen. Das Outsourcing entlastet das eigene Personal. Die Prozesse prägen aber auch das Image zum Kunden und jenes innerhalb der Branche. Outsourcing macht abhängig, denn die Bargeldversorgung ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells eines Geldinstituts.

Ausgangssituation

Der Teil- oder Komplettausfall eines Wertdienstleisters durch Streik¹, Insolvenz² oder andere Ursachen, der Vorfall einer dolosen Handlung³ oder schlichtweg die ggf. fehlende Sicherheit und gebotene Organisation des Wertdienstleisters bringt das Geldinstitut im Ernstfall unter Handlungsdruck und in Erklärungsnot. Handlungsdruck, weil im schlimmsten Falle kurzfristig Ersatz organisiert werden muss. Erklärungsnot, weil im Schadensfall die Frage nach der Aufsichtspflicht gestellt wird und vom Geldinstitut und den Verantwortlichen beantwortet werden muss. Die Wahrscheinlichkeit und Auswirkung steigt mit der Größe des Geldinstituts und der Größe des Wertdienstleisters.

Ferner droht ein Imageschaden, sollte die Bargeldversorgung der Kunden zeitweise nicht sichergestellt werden können⁴. Dieser kann aufgrund eines hohen Anteils des Geldinstituts am Versorgungsvolumen signifikant sein. Das Geldinstitut dürfte es hierbei sehr schwer haben, sich zu exkulpieren⁵ und auf die ausgegliederte Dienstleistung zu verweisen, da die Geldversorgung in der öffentlichen Wahrnehmung zu den Hauptaufgaben eines Instituts gehört.

Um diese Abhängigkeit mit Dritten beherrschbar zu machen, hat der Gesetzgeber im Kreditwesengesetz (KWG) im § 25a „Besondere Sorgfaltspflichten von Instituten“ festgelegt, dass Geldinstitute ausgelagerte Prozesse so steuern müssen, als wären sie noch Bestandteil des eigenen Unternehmens. Eine Verlagerung der Verantwortung auf einen Wertdienstleister ist nach § 25a KWG daher nicht möglich. Darüber hinaus sind die Normen der MaRisk in ihrer strikten Auslegung zu beachten. Als Beurteilungsmaßstab für die Auslagerungsaktivitäten der Institute dienen vor allem die Anforderungen von § 25a KWG und die damit korrespondierenden Regelungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken (MaRisk, AT 9).

¹ vergl. Fünf Wochen andauernder ver.di-Streik bei Prosegur, Mai 2015

² vergl. Insolvenz HEROS im Jahr 2006

³ Der Begriff dolose Handlungen fasst Bilanzmanipulationen, Untreue, Unterschlagung und alle anderen zum Schaden des Instituts vorsätzlich durchgeführten Handlungen zusammen.

⁴ Quelle: u.a. Stern, Handelsblatt, Bild, Süddeutsche: In Berlin wird das Bargeld knapp

⁵ Unter der Exkulpation wird in der Rechtswissenschaft die Schuldbefreiung verstanden.

Ein Geldinstitut muss abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Auslagerung von Logistikleistungen auf einen Wertdienstleister angemessene Vorkehrungen treffen, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden. Eine Auslagerung an den WDL darf weder die Ordnungsmäßigkeit dieser Geschäfte und Dienstleistungen noch die Geschäftsorganisation beeinträchtigen.

Das größte Risiko besteht hierbei im Unterschätzen der Risiken und in hausgemachten Faktoren, die die Risiken in der Cash-Logistik ansteigen lassen. Dazu gehören unter anderen:

- + Langjährige und gewachsene Beziehungen zum Wertdienstleister „...*man kennt sich ja...*“.
- + Unkenntnis über Verantwortlichkeiten „...*der WDL ist verantwortlich...*“ obgleich das Institut für die Einhaltung der von ihr zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen vollumfänglich verantwortlich bleibt.
- + Intransparenz/Unkenntnis über die Obliegenheiten aus dem Versicherungsvertrag des Wertdienstleisters und daraus resultierende mangelnde organisatorische Regelungen oder Ableitungen in der Risikobetrachtung.
- + Problematischer Nachweis über die Eigentumsverhältnisse der bearbeiteten und transportierten Gelder im Insolvenzfall.

Eine weitere Besonderheit der Bargeldlogistik ist, dass die Wertdienstleister zwar über Haftpflicht- und Transportversicherungen verfügen, die Institute jedoch verpflichtet sind, bestimmte Obliegenheiten zu erfüllen, damit dieser Versicherungsschutz im Ernstfall greift.

Es muss insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement durch das Institut gewährleistet sein, das die ausgelagerte Bargeldlogistik und deren Prozesse einbezieht. Das Geldinstitut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der von ihr zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen vollumfänglich verantwortlich.

Beachtung regulatorischer Vorgaben und Definitionen

Die regulatorische Definition für das Ausgliedern von Wertdienstleistungen gilt es zu beachten. Nach den MaRisk liegt dann eine Auslagerung vor, wenn ein anderes Unternehmen mit der Wahrnehmung solcher Aktivitäten und Prozesse im Zusammenhang mit der Durchführung von institutstypischen Dienstleistungen beauftragt wird, die ansonsten vom Institut selbst erbracht würden.

Grundsätzlich wird von der BaFin die Konzentrationen von Dienstleistungen bei einzelnen (großen) Dienstleistern kritischer gesehen, denn der Ausfall eines dieser Dienstleister betrifft gleich mehrere Institute. Eine verstärkte Bedeutung muss daher den Notfallkonzepten und Exit-Strategien der Cash-Logistik Dienstleistungen beigemessen werden.

Grundsätzlich gilt es die Auslagerungen von Geschäftsstrategien nach den MaRisk Vorgaben zu formulieren. Für das Auslagern von Wertdienstleistungen ist die Kostenersparnis für sämtliche Institute das Hauptmotiv. Prozessoptimierung, Erhöhen der Sicherheit, bzw. Reduzierung der Gefährdung, das Nutzen von Synergien und Schonen von internen Ressourcen sind weitere Motive.

Risikoanalyse

Die MaRisk schreiben vor, dass Geldinstitute vor jeder Auslagerung eine Risikoanalyse der Prozesse durchführen müssen. Ausprägung, Tiefe und Methodik, sind hierbei frei wählbar. Die Einstufungskriterien für die Wesentlichkeit einer Auslagerung, sowie die Einbeziehung weiterer Unternehmensbereiche (Marktservice, Sicherheit, Organisation, interne Revision und IT) in die Risikoanalyse sind hierbei von besonderer Bedeutung.

Zur Risikoanalyse zählt auch die die Bewertung eines Notfallplans zur Sicherstellung der Bargeldver- und -entsorgung der Geschäftsstellen. Wenn die Bargeldlogistik an einen externen Wertdienstleister

ausgelagert ist, zielt die Notfallplanung darauf ab, die Bargeldversorgung der Geschäftsstellen bei einem drohenden Teil- oder Komplettausfall des Wertdienstleisters weiterhin zu gewährleisten. Hierbei sind auch Reaktionszeiten und generelle Möglichkeiten zu berücksichtigen, welche das Institut in die Lage versetzen, ohne Zutun des WDL die Automaten und Wertgelasse im Rahmen eines "mandantenfähigen" Verschlusskonzeptes zu öffnen.

Überwachung und Steuerung

Ein Institut muss die Risiken, die mit der Auslagerung der Cash-Logistik verbunden sind, angemessen steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß überwachen (AT 9 Tz. 7 der MaRisk). Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Dienstleistung des Wertdienstleisters anhand definierter Kriterien. Hierbei sind nicht nur Reaktionsgeschwindigkeit, Auftragserfüllung, etc. zu bewerten, sondern auch und gerade die Sicherheits-Prozesse im Rahmen der Befüllung und Entleerung (4-Augen-Prinzip, Code-Vergabe, Nachvollziehbarkeit der Öffnungen, Manipulationsmöglichkeiten innerhalb des Prozesses, mandantenfähige Verschluss-Prozesse für Notfall-Konzepte).

Für die Steuerung und Überwachung muss das Institut klare Verantwortlichkeiten festlegen. Meist handelt es sich um einen Ansprechpartner beziehungsweise eine Abteilung aus dem Fachbereich Organisation oder Sicherheit, der die Auslagerung initiiert hat oder aus dem die Auslagerung erfolgte (Retained Organisation⁶). Ein zentrales Auslagerungsmanagement, das eine einheitliche Koordination und eine einheitliche Überwachung der Auslagerungen gewährleisten könnte, existiert in der Regel nicht, obgleich dies von der BaFin ausdrücklich begrüßt wird. Gibt es kein zentrales Auslagerungsmanagement, könnte dies nämlich dazu führen, dass Auslagerungen der Bargeldversorgung innerhalb des Geldinstituts uneinheitlich gesteuert, behandelt und beurteilt wird, gerade weil die auslagernde Abteilung des Geldinstituts häufig Auftraggeber und „Retained Organisation“ ist. Es empfiehlt sich daher, die Bewertungs-Kriterien für den Cash-Logistik Prozess, sowie die Erstellung der Notfall-Konzepte mit externer und fachkompetenter Hilfe Dritter festzulegen.

Eine allgemeine Aussage zum Turnus der Beurteilung der Auslagerungen durch das Institut sollte festgeschrieben werden. Es empfiehlt sich eine jährliche Risikoprüfung. Diese kann auch im größeren Turnus Besuche beim Wertdienstleister beinhalten.

Exit-Strategien und Notfall-Konzepte

Grundsätzlich sollten in allen Banken Notfallpläne für die ausgelagerten Wertdienstleistungen existieren. Sie sollen greifen, wenn der Dienstleister die geschuldete Dienstleistung nicht mehr oder nicht in der erforderlichen Qualität oder Reaktionsgeschwindigkeit erbringen kann. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für eine Reintegration der ausgelagerten Cash-Logistik oder die Suche nach einem neuen Wertdienstleister sollte auch Bestandteil eines Exit-Strategie-Plans sein.

Die Ausgangslage bildet eine detaillierte Aufnahme bestehender Prozesse und Verträge. Dazu gehörten unter anderem der WDL-Rahmenvertrag mit sämtlichen Anlagen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstanweisungen, Kompetenzregelungen, Kommunikationswege, sowie eine Beschreibung der Verschluss-Prozesse.

Verschiedene Szenarien wie dolose Handlungen, Brand, Insolvenz, oder Streik werden im Rahmen der Konzept-Erstellung in Notfallstufen kategorisiert und mit definierten Aufgaben und Zuständigkeiten belegt. Mit der Auswahl und vertraglichen Bindung eines Backup-Dienstleisters oder der Gestaltung und Festlegung interner Versorgungs-Prozesse erfolgt die Finalisierung.

⁶ Retained Organisation bezeichnet Personen oder Abteilungen in dem Institut, die nach einem Outsourcing, die steuernde Schnittstelle zu den externen Dienstleistern bilden. Sie stellt einerseits sicher, dass sich das Institut nicht zu stark in die Abhängigkeit des Wertdienstleisters begibt. Andererseits kümmert sich die Retained Organisation um die Details der Zusammenarbeit mit dem WDL.

Besonderheiten für Sparkassen

Das Sparkassengesetz regelt (z.B. in §15 SpkG), dass der Verwaltungsrat die Richtlinien zur Geschäftspolitik bestimmt und die Geschäftsführung überwacht. Weiterhin bildet der Verwaltungsrat einen Risikoausschuss und erlässt hierzu die Grundsätze zur Risikopolitik und zur Risikosteuerung. Da der Verwaltungsrat in der Regel durch die Trägerkommunen (Rat, Politik, Verwaltung) besetzt wird, zählt diese Überwachungs- und Steuerungspflicht in den Pflichtenkanon der Vertreter der Trägerkommunen.

Wie kann SAFECOR unterstützen?

Aus unserer Erfahrung und Fachkompetenz heraus unterstützen wir den Prozess der Ausgliederung beratend und versetzen das Geldinstitut in die Lage, den gesetzlichen Anforderungen überhaupt gerecht zu werden. Wir unterstützen bei der organisatorischen und technischen Analyse der Prozesse und geben Empfehlungen, Basis derer sich spezifische Handlungsmaßnahmen entwickeln lassen.

Wir machen Vorschlägen zu mandantenfähigen Notfall-Konzepten, sowie zu flexiblen und auf den Wertdienstleister und die vertraglichen Beziehungen abgestimmte Verschluss-Konzepte. SAFECOR gibt dem Institut Lösungen an die Hand, um dieses die Lage zu versetzen allen Anforderungen gerecht zu werden. Zusätzlich berücksichtigt SAFECOR bei der Erstellung von Verschluss-Konzepten und der Implementierung von Lösungen auch die Langfristigkeit der Investitionen.

Das deutsche Geld- und Werttransportgeschäft durchläuft seit einigen Jahren einen Konsolidierungsprozess. Der "Markt" der Wertelogistik ist seit vielen Jahren ständig in Bewegung⁷ und langfristige Verschluss-Konzepte überdauern auch einen Anbieterwechsel oder das erneute Insourcing, also das Zurückholen der Bargeldlogistik und wieder eigenverantwortliche Abbilden der Wertdienstleistungen oder erneute Ausgliedern an einen anderen WDL. Prozess-Anforderungen und Sicherheitsbedürfnisse können sich mit der Zeit ändern. Das wissen wir aus Erfahrung. Neue gesetzliche Anforderungen, zusätzliche Sicherheitsauflagen der UVV-Kassen oder der Sachversicherer, sowie ein Wechsel des Dienstleisters - jede Änderung bringt neue Anforderungen an das Sicherheits- und Verschluss-Konzept und zieht neue Gefährdungs- und Risikobewertungen nach sich. Eine Verschluss-Lösung, bzw. ganz konkret ein Tresorschloss – muss daher flexibel sein und bei gleichbleibendem VdS geprüften und zertifizierten Sicherheitsniveau, sich den ändernden Prozess-Anforderungen anpassen können.

In der Regel liegen vom Wertdienstleister eine Vielzahl von Prüfungsergebnissen aus verschiedensten Prüfungshandlungen (z. B. Bundesverbandes Deutscher Geld- und Wertdienste e.V., Revisionen, Prüfungen durch Sachverständige der Geld- und Werttransport-Versicherung, etc.) vor. Eine Risikobewertung der Verschluss-Prozesse, sowie eine die Gestaltung eines Notfall-Konzeptes, welches das Institut in die Lage versetzt, im Ernstfall im „Driver Seat“ zu bleiben, fehlt.

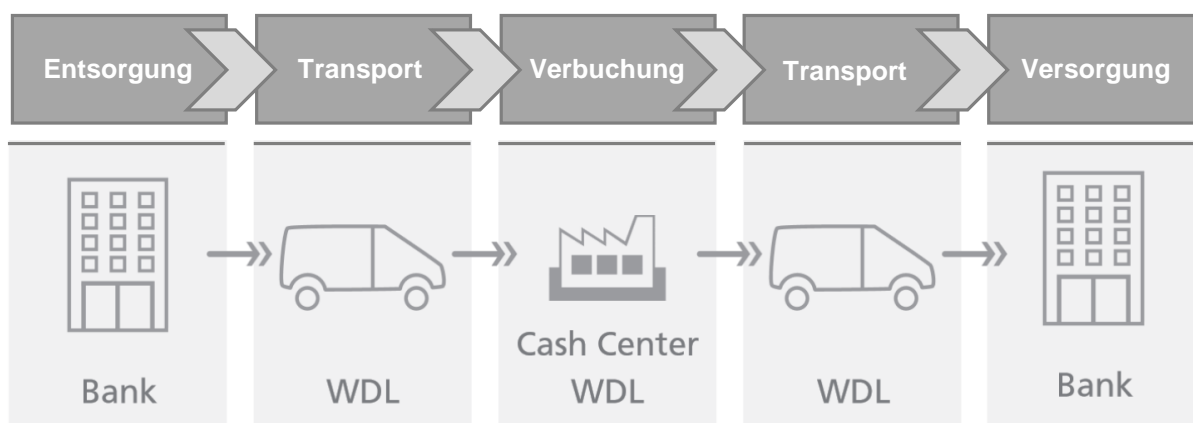
Die Hilfestellung und die Lösungs-Vorschläge von SAFECOR dienen dazu, dass die Institute den gesetzlichen Anforderungen des § 25a KWG, sowie den MaRisk gerecht werden können.

⁷ 2011 wurde SecurLog von Prosegur übernommene, 2011 wird Prodiac von Unicorn übernommen, 2013 Übernahme von Unicorn durch Ziemann, 2013 wurde Brink's nach anfänglich wettbewerbsrechtlichen Bedenken von Prosegur übernommen, usw...

⁷ Umgangssprachlich: Die Verantwortung abgeben und gleichzeitig verantwortlich bleiben. Mandantenfähige Konzepte regeln revisionssicher und nachvollziehbar die Öffnungs-Kriterien im Notfall. Das Institut bleibt „in the driver's seat“ und hat im Notfall nicht das Nachsehen.

Fazit und Zusammenfassung

- + Institute sind beim Outsourcing der Wertdienstleistung für Einhaltung der von ihr zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen vollumfänglich verantwortlich.
- + Als Beurteilungsmaßstab für die Ausgliederung der Cash-Logistik dienen vor allem die Anforderungen des § 25a KWG und die damit korrespondierenden Regelungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken (MaRisk, AT 9).
- + Eine Risikoanalyse der Cash-Logistik-Prozesse ist unter Einbeziehung weiterer Unternehmensbereiche durchzuführen. Der Prozess der Bargeldver- und -entsorgung der Automaten und Wertgelasse in den Geschäftsstellen muss konzeptionell strukturiert und bewertet werden.



- + Es muss ein Notfallplan erstellt werden, welcher die Bargeldversorgung der Geschäftsstellen bei einem drohenden Teil- oder Komplettausfall (Streik, Insolvenz) des Wertdienstleisters gewährleistet.
- + Das Institut muss im Notfall in der Lage sein, eigenständig und ohne den WDL „Notöffnungen“ der Automaten und Wertgelasse mit einem "mandantenfähigen" Verschlusskonzept durchführen zu können.
- + Alle Vorgänge im Verschluss-Konzept (Tresor-Öffnungen, Administration) müssen über einen definierten Zeitraum für den WDL und das Institut audittierbar, nachvollziehbar und unveränderbar sein (Wer? Wann? Was?).
- + Der Wertdienstleister muss gesteuert und überwacht werden. Die Dienstleistung als solche, muss regelmäßige anhand definierter Kriterien beurteilt werden. Hierfür muss im Institut ein Ansprechpartner (Person/Abteilung) benannt sein.
- + Der Ausstieg aus dem Rahmenvertrag mit dem WDL (Exit-Strategie) und der zeitliche Aufwand für eine Reintegration der ausgelagerten Cash-Logistik oder die Suche nach einem neuen Wertdienstleister muss definiert und geplant sein.