

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

„Mit Wero sind wir in der Rolle
des Angreifers“

Interview mit Joachim Schmalzl

Finanzwelt und
Krypto wachsen
zusammen

In dieser Ausgabe

KARTEN

cards | cartes

NEWS

Sparkassen:

Neue Plattform rund

Wie Vertragsmanagement Banken steuerbar macht

Thomas Birnstein und Bernd Rode

Wie Vertragsmanagement Banken steuerbar macht

Von Thomas Birnstein und Bernd Rode



Foto: Adobe Stock/Tu

Im aktuellen regulatorischen Umfeld sind Verträge längst keine Randnotiz mehr, sondern Schlüssel zur Risikosteuerung, sagen Thomas Birnstein und Bernd Rode. Mit einem konsequenten Vertragsmanagement behalten Kreditinstitute nicht nur den Überblick. Sie sind auch Aufsicht und Revision gegenüber souveräner aufgestellt. So wird Vertragsmanagement dann zu einem echten Steuerungsinstrument, das Risiken beherrschbar macht. Red.

MaRisk, DORA und DSGVO erhöhen den Druck auf Institute erheblich. Die Vorgaben verlangen, dass Verträge nicht nur vorhanden, sondern nachvollziehbar, aktuell und prüfbar sind. Die mit den Leistungsbezügen verbundenen Risiken sind zu ermitteln und zu bewerten. Vor allem IKT- und Outsourcing-Verträge geraten dabei in den Fokus, weil sie für die Steuerung externer Risiken entscheidend sind. DORA verpflichtet Banken und Sparkassen, IKT-Risiken aktiv zu steuern und die Kontrolle bezogener IKT-Leistungen nachweisbar zu verankern. Verträge sind damit längst keine Randnotizen mehr, sondern Schlüssel zur Risikosteuerung.

Die Kreissparkasse Grafschaft Bentheim zu Nordhorn nahm diesen regulatorischen Impuls auf, um ihre Vertragslandschaft grundlegend zu ordnen. Das Projektteam bündelte alle Vereinbarungen, wies Verant-

wortlichkeiten klar zu und definierte Fristen verbindlich. Gleichzeitig legte es Wert auf die Qualifizierung der Mitarbeitenden. Denn nur wer die Anforderungen kennt und versteht, kann sie im Alltag zuverlässig umsetzen.

Herausforderungen im Vertragsmanagement

Im Alltag vieler Institute zeigt sich, wie schnell Vertragsmanagement zur Schwachstelle werden kann. Fehlende zentrale Ablagen, uneinheitliche Versionen und Zuständigkeiten erschweren den Überblick. Auch in der Kreissparkasse zeigte die Bestandsaufnahme, dass zahlreiche Verträge formell oder inhaltlich angepasst werden mussten. Alte Versionen, fehlende Unterschriften oder nicht dokumentierte Anlagen stellten Risiken dar – vor allem mit Blick auf Revision und Aufsicht. Besonders anspruchsvoll

waren der Umgang mit Dienstleistungsverträgen und die Einordnung von Schutzbedarfen. Nicht immer ließ sich auf den ersten Blick erkennen, welche Vereinbarungen unter besondere regulatorische Vorgaben fallen und welche Kontrollpflichten daraus folgen. Um Klarheit zu schaffen, bezog die Sparkasse frühzeitig IT, Datenschutz und Fachbereiche ein.

Zu Beginn stand eine vollständige Bestandsaufnahme. Das Projektteam erfasste sämtliche Verträge, digitalisierte sie und überführte sie in eine einheitliche Struktur. Damit entstand eine solide Grundlage: Nun ließ sich auf Knopfdruck beantworten, welche Verträge existieren, wer verantwortlich ist und ob alle Vereinbarungen aktuell sind. Wo Defizite auftraten, überarbeiteten die Verantwortlichen die Verträge oder erfassten sie neu. Themen wie Datenschutz und die Anforderungen der DORA flossen durch standardisierte Klauseln konsequent in die Dokumente ein. Eine zentrale Vertragsdatenbank bündelte alle Informationen, digitale Tools beschleunigten die Erfassung und erleichterten die Auswertung. Prüfroutinen und Checklisten sorgten dafür, dass sich unterschiedliche Vertragsarten vergleichbar bewerten ließen. Auf diese Weise entstand Schritt für Schritt ein Gesamtbild, das regulatorischen An-



Foto: P3N



Thomas Birnstein, Vorstand, P3N AG, Werdau

forderungen ebenso genügte wie den internen Steuerungsbedürfnissen.

Die Berater von P3N brachten regulatorisches Fachwissen ein, halfen, Prioritäten zu setzen, und sorgten für Transparenz im Projektfortschritt. Sie begleiteten die Abstimmungen zwischen IT, Datenschutz und Fachbereichen, hielten den Prozess auf Kurs und schufen Vertrauen, dass kein Detail übersehen wurde. So gelang es der Sparkasse, ihre eigenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und gleichzeitig Sicherheit über die Einhaltung der Vorgaben zu gewinnen.

Praxisnutzen und Mehrwert im Alltag

Die Verbesserungen zeigten sich schnell. Heute verfügt die Kreissparkasse über eine aktuelle und belastbare Vertragslandschaft. Alle relevanten Daten stehen zentral zur Verfügung, Zuständigkeiten und Fristen sind eindeutig zugeordnet. Alle Fachabteilungen greifen auf denselben Datenbestand zu, was Abstimmungen beschleunigt und Doppelarbeit vermeidet. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern läuft strukturiert, da Anforderungen und Prüfprozesse verbindlich dokumentiert sind.

Auch gegenüber Aufsicht und Revision ist die Sparkasse souveräner aufgestellt. Prüfungen lassen sich fundiert vorbereiten, weil eindeutig dokumentiert ist, wie sich Verträge steuern und Risiken kontrollieren lassen. Aus einer administrativen Pflicht entwickelte sich ein Steuerungsinstrument, das Sicherheit, Effizienz und Nachweisbarkeit gleichermaßen stärkt.



Bernd Rode, Leiter Organisation,
Kreissparkasse Grafschaft Bentheim
zu Nordhorn, Nordhorn

Das Projekt machte deutlich, worauf es ankommt. Eine ehrliche Bestandsaufnahme ist unverzichtbar, weil sie Schwachstellen sichtbar macht. Fehlende Dokumente oder widersprüchliche Versionen treten regelmäßig zutage und müssen konsequent behoben werden. Ebenso wichtig ist die frühe Einbindung aller relevanten Abteilungen. Nur wenn Fachbereiche, IT, Datenschutz und Compliance von Beginn an zusammenarbeiten, lässt sich ein einheitlicher Qualitätsstandard erreichen.

Der Umstieg auf digitale Workflows stellte für manche Beteiligte zunächst eine Hürde dar. Er verlangte, alte Gewohnheiten zu hinterfragen und etablierte Abläufe zu verändern. Wer diesen Schritt konsequent geht, profitiert jedoch von deutlich mehr Klarheit und Flexibilität. Automatisierte Prüfroutinen reduzieren Fehlerquellen und sichern ab, dass Fristen und Aufgaben eingehalten werden. Die Unterstützung durch externe Berater strukturierte das Vorgehen, brachte regulatorische Entwicklungen frühzeitig ins Projekt ein und gab Sicherheit bei der Umsetzung. Das stärkte die Handlungsfähigkeit der Sparkasse und erleichterte es, Widerstände im Haus abzubauen.

Fahrplan

Andere Institute können von diesen Erfahrungen direkt profitieren. Zu Beginn jedes Projekts sollten Verantwortliche die Business Impact Analysis (BIA) und die Risk Impact Analysis (RIA) prüfen und aktualisieren. Sie bilden das Fundament des gesamten Vertragsmanagements. Eine fehlerhafte Zuordnung von Kritikalitäten kann entweder zu erhöhtem Aufwand im Tagesgeschäft oder zu nicht ausreichenden vertraglichen Regelungen führen. Die Bewertung der betroffenen Prozesse sollte bereits zu Projektbeginn vorliegen, um spätere Korrekturen und Risiken zu vermeiden. Nach dieser Vorarbeit kann ein Fahrplan für ein wirksames Vertragsmanagement folgendermaßen aussehen:

Bestandsaufnahme und Digitalisierung: Sämtliche Verträge und Vertragspartner erfassen, doppelte Vertragspartner/Verträge oder bereits gekündigte Verträge löschen, den tatsächlichen Vertragsbestand digitalisieren und strukturiert klassifizieren.

Nur wenn die Ausgangslage lückenlos dokumentiert ist, lassen sich Schwachstellen erkennen und Aufwand im Tagesgeschäft reduzieren.

Überprüfung und Aktualisierung: Vollständigkeit und regulatorische Konformität konsequent prüfen. Verträge, die nicht mehr den aktuellen Anforderungen entsprechen, müssen angepasst werden, um Rechts- und Aufsichtssicherheit zu gewährleisten.

Einbindung aller relevanten Abteilungen: IT, Datenschutz, Fachbereiche und Compliance sowie das Notfallmanagement und den Beauftragten für das Business Continuity Management von Beginn an einbeziehen. Unterschiedliche Perspektiven führen zu einem umfassenden Bild, damit wichtige Aspekte nicht übersehen werden.

Qualifizierung der Mitarbeiter: Mit Sensibilisierung, Grundlagenvermittlung und praxisorientierten Trainings lassen sich Vorgaben im Alltag umsetzen. Schulungen helfen, Unsicherheiten abzubauen und die neuen Abläufe dauerhaft im Haus zu verankern.

Einführung digitaler Workflows: Fristen, Zuständigkeiten und Kontrollaufgaben automatisiert überwachen. Digitale Systeme reduzieren Fehlerquellen, erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und sorgen für eine stets prüfbare Nachvollziehbarkeit.

Regelmäßige Reviews: Wiederkehrende Überprüfungen halten Vertragsmanagement, Auslagerungs- und IKT-Drittparteienrisikomanagement aktuell und flexibel genug, um auf regulatorische Änderungen zu reagieren.

Vertragsmanagement ist keine einmalige Initiative, sondern eine Dauerdisziplin. Es bildet die Grundlage für effizientes Drittparteienrisikomanagement. Regulatorische Anforderungen verändern sich kontinuierlich, neue Standards entstehen und Prüfungen werden komplexer. Die Kreissparkasse Grafschaft Bentheim zu Nordhorn hat mit ihrem Projekt ein Fundament gelegt, das künftigen Entwicklungen standhält. Denn Vertragsmanagement ist weit mehr als Verwaltung. Es wird zum Steuerungsinstrument, das Risiken beherrschbar macht, Aufsichtssicherheit gewährleistet und den Geschäftserfolg langfristig unterstützt. ■