

► **Gastbeitrag**

Genossenschaft für zentrales Auslagerungsmanagement – ZAM eG

Die im Juni 2020 gegründete ZAM eG setzt gesetzliche Vorgaben zur Steuerung des Auslagerungsdienstleisters Fiducia & GAD IT AG um. Ihre Aufgabe ist, den Steuerungsaufwand für ihre Mitglieder möglichst gering zu halten.

Ausgehend von der These, dass eine Bank dem Grunde nach durch zwei wesentliche Erfolgstreiber definiert wird, nämlich:

► zum einen durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Ideen, Strategien, deren Kundennähe und Fertigkeiten und

► zum anderen durch ihre IT-Systeme, bedarf die aktive Steuerung und Kontrolle der Informationstechnologie (IT) einer ganz besonderen Aufmerksamkeit. Richtig ist: Nur mithilfe der IT können die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen in Produkte bzw. Dienstleistungen (Daten, Verträge und Urkunden) umgewandelt werden. Damit hat die IT eine hohe strategische Bedeutung für jede Bank.

Das ändert sich auch dann nicht, wenn die Bank ihre IT, wie in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe üblich, an einen Spezialanbieter auslagert. IT bleibt, was sie ist: ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes einzelne Haus.

Ohne IT ist Banking nicht möglich

Die Verlagerung der IT auf einen Spezialisten ist gerade für genossenschaftliche Institute dem Grunde nach positiv.

Warum ist das so? Die für den Bankbetrieb erforderliche IT ist hochkomplex und störanfällig. Das notwendige Know-how, die zwingend erforderlichen Sicherheitsstandards und nicht zuletzt die dauerhafte finanzielle Ausstattung für den IT-Betrieb sind von regional tätigen und damit häufig kleineren Instituten (klein i.S.v. kleiner als nationale und international tätige und relevante Banken) faktisch nicht allein darstellbar. Es macht Sinn, wenn sich diese Institute einen hochspezialisierten Dienstleister suchen und gemeinsam finanzieren.

Insofern ist auch der Aufsicht zuzustimmen, wenn sie sagt: „Mir ist lieber, Daten liegen in der Cloud eines Dienstleisters, der viel von Sicherheit versteht, als auf einem alten Server im Keller der Bank.“ (Raimund Röseler, Exekutivdirektor Banken-

aufsicht, am 14.08.2020 – https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2020/fa_bj_2008_Cybersecurity-EDBA.html)

Pflichten bei Auslagerung

Die Verlagerung der IT bringt verstärkte Sorgfaltspflichten in der Kontrolle des Dienstleisters mit sich. Wenn eine Bank die IT an einen Dritten ausgelagert hat, ist bereits im Vorfeld auf den Dienstleister zwingend einzuwirken, und zwar in Bezug auf dessen

- Strategie,
- Produktentwicklungspfade,
- Programmierrichtlinien,
- Sicherheitsrichtlinien und vieles mehr.

Denn: Wenn der Auslagerungsdienstleister, im konkreten Fall die Fiducia & GAD, „Fähigkeiten, Ideen, Fertigkeiten und Dienstleistungen der Mitarbeiter*innen der Bank“ in IT „übersetzt“, dann muss – im Interesse der Bank und aufsichtsrechtlich gefordert – sichergestellt sein, dass das hieraus entstandene IT-Produkt auch dem entspricht, was die Bank gewollt hat. Insofern muss sich die Bank bereits vor Fertigstellung der IT-Produkte eng mit dem IT-Dienstleister über Strategien, Produktkataloge, Qualitätssicherungsverfahren etc. abstimmen („Input Management“).

Darüber hinaus muss die Bank überprüfen, ob am Ende das daraus entstandene Produkt auch den ursprünglichen Anforderungen des Input Managements entspricht, und wenn nicht, Maßnahmen einfordern, dass diese Deckungsgleichheit zukünftig hergestellt wird („Output Management“ oder auch „Auslagerungssteuerung“). Genau diese Kontroll- und Steuerungsaufgaben des Output Managements übernimmt die ZAM eG für ihre Mitglieder. >

3 Fragen an Jens Saenger,

Sprecher der Geschäftsführung DZ CompliancePartner GmbH,
Vorstand der ZAM eG

Ein Mitgliedsbeitrag von 5 T€ plus Jahres- entgelt – warum?

Jens Saenger: Lassen Sie mich klar formulieren: Wir sind der Idee eines „Cost plus“-Systems für die ZAM eG verpflichtet.

Zu Beginn des Umsetzungsprojektes haben wir die laufenden Kosten der ZAM eG auf Basis der Aufgabenstellung zusammen mit dem Vorprojekt erhoben. Hieraus haben wir einen „Business Case“ für die weitere Projektarbeit abgeleitet. In diesem sind wir von einer Mitglieder- und Kundenanzahl von 300 Banken ausgegangen. Darauf fußt das Vergütungsmodell. Wir wussten, dass bei einer „optimistischen Prognose“ die Anzahl der Banken höher und damit die Vergütung niedriger sein wird. Um das Dilemma zwischen einer kaufmännisch vorsichtigen Planung der ZAM eG (Basisannahme) und dem verständlichen Wunsch der Kunden nach niedrigen Kosten (beste Annahme) lösen zu können, haben wir bewusst auf die Genossenschaft zurückgegriffen: Die ZAM eG hat eine betriebswirtschaftlich sichere Grundlage, und den Interessen der Kunden kann durch die Option der genossenschaftlichen Rückvergütung entsprochen werden.

Die Idee der Genossenschaftsgründung hat darüber hinaus den Charme, dass über die Zeichnung von Mitgliederanteilen der Aufbau der Gesellschaft ohne externe Quellen finanziert werden konnte. Dieses Geld ist im Übrigen für die Bank „nicht weg“, es wandert in der Bilanz nur vom Kassenbestand in Richtung Beteiligungskonto.

Ist es wahr, das die ZAM eG nur die Fiducia & GAD steuert?

Jens Saenger: Ja, sie wird zunächst „nur“ die Fiducia & GAD steuern. Aber mit der formulierten Satzung und dem zentralen Auslagerungsregister ist die Möglichkeit geschaffen, weitere Auslagerungen zentral zu steuern. Ich bin überzeugt, dass die ZAM eG dies in ihren Gremien bereits im nächsten Jahr diskutieren wird.

Eine persönliche Frage: Warum engagieren Sie sich in der ZAM eG?

Jens Saenger: Wir – die DZ CompliancePartner und auch ich ganz persönlich – haben Erfahrungen im Aufbau derartiger Dienstleistungen und auch Unternehmen. Wir wurden gebeten, dies zur Kostenminimierung für den Verbund einzubringen. Das tun wir im Sinne des Verbundgedankens gerne.

Spätestens Ende des ersten Quartals 2021 wird sich die DZ CompliancePartner GmbH wieder aus der ZAM eG zurückziehen. Es gibt heute keine gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen und auch die personellen Verbindungen zwischen der ZAM eG und der DZ CompliancePartner GmbH werden zu diesem Zeitpunkt wieder beendet. Für uns als Auslagerungsunternehmen mit der klaren Perspektive, später auch durch die ZAM eG gesteuert zu werden, erscheint mir dies auch angezeigt.

Im Fokus der Aufsicht: Output Management

Weil die IT so wichtig ist, führt kein Weg an einer nachhaltigen Verbesserung des Output Managements vorbei.

Die Aufsicht hatte bereits 2017 klargestellt, dass für sie die IT-Governance und Informationssicherheit den gleichen Stellenwert haben wie die Ausstattung der Institute mit Kapital und Liquidität. Wenn ein Institut wesentliche Tätigkeiten auslagert, dann benötigt es ein zentrales Auslagerungsmanagement.

Nach MaRisk hat das Auslagerungsmanagement

- ▶ Kontroll- und Überwachungsprozesse festzulegen und zu dokumentieren,
- ▶ regelmäßige Risikoanalysen sowie
- ▶ angemessene Kontrollen und Überwachungshandlungen im laufenden Betrieb durchzuführen.

Die BAIT ergänzen, dass bei jedem Softwarebezug ein risikosensibles Beurteilungsverfahren anzuwenden ist.

Egal wie groß eine Bank ist, wie ihr Geschäftsmodell aussieht, ob ihre Ambitionen klein oder groß sind: Alle müssen deutlich mehr für das Auslagerungsmanagement aufwenden als bisher.

Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass es für alle Banken ein „level playing field“ geben wird, dem sich keiner wird entziehen können. Fakt ist: Auch die gesetzlichen Prüfer sind gehalten, das Auslagerungsmanagement zu prüfen und etwaige Mängel in der Auslagerungssteuerung – Output Management – anzuzeigen.

Leistungen

Die ZAM eG wird zunächst die Auslagerung auf die Fiducia & GAD IT AG steuern und sie unterstützt die interne Revision der Banken bei deren Prüfmaßnahmen durch Berichtsauswertung und Zulieferung geeigneter Dokumentationen.

Darüber hinaus stellt sie ihren Mitgliedern kostenfrei ein „Auslagerungsregister“ zur Verfügung. Die EBA Guideline schreibt die Einrichtung eines Auslagerungsregisters pro Bank ab 2021 zwingend vor. Dementsprechend findet sich diese Verpflichtung auch im Konsultationspapier zu den neuen MaRisk. Die ZAM eG wird die Fiducia & GAD über ein solches Register steuern.

Das Register wird mit dem Roll-out ab Januar 2021 zur Verfügung stehen. Es ermöglicht den teilnehmenden Banken, künftig auch ihre anderweitigen Auslagerungen auf dieser Plattform (selber oder über die ZAM eG) zu steuern. Ein gewünschter Nebeneffekt: Durch den verbundweiten Standard wird so auch eine einheitliche Auslagerungssteuerung im Verbund über alle Auslagerungen möglich.

AUTORIN UND ANSPRECHPARTNERIN



Sarah Horn
Vorstand ZAM eG,
E-Mail: info@zam-eg.de

Chancen wahrnehmen

Die relative Homogenität der Gruppenmitglieder des genossenschaftlichen Finanzverbundes ermöglicht es, den unvermeidbaren Aufwandsaufschwung in den einzelnen Banken durch eine zentralisierte Steuerungseinheit über einen gemeinsamen Antritt abzufedern.

Bei allen Unterschieden sind die Geschäftsmodelle der genossenschaftlichen Banken doch so ähnlich, dass eine Vielzahl von Kontrollen und Steuerungsaspekten für alle Banken vergleichbar sind. In ca. 50 % aller Tätigkeiten des Output Managements werden die Aktivitäten der Banken vergleichbar oder sogar identisch sein. Die Bündelung auf einen zentralen Dienstleister vermeidet damit „Doppelarbeiten“, genau genommen 850-malige Wiederholung. Ca. 50 % der Aufgaben sind stärker instituts-individuell zu lösen. Allerdings können auch hier Lernkurveneffekte den Aufwandsaufschwung abmildern. Durch die Bündelung der Interessen in einer Genossenschaft, der ZAM eG, können die Steuerungsimpulse des Output Managements deutlich prominenter platziert werden, als das ein einzelnes Institut aus einer Gruppe von 850 Banken könnte. Kurz: Die Interessen der Banken können gegenüber der Fiducia & GAD besser vertreten werden.

Aber auch die Fiducia & GAD profitiert, denn sie muss nicht 850 Schnittstellen zu den einzelnen Banken bewirtschaften. Sie kann sich vielmehr auf die (wenigen) verbleibenden Schnittstellen konzentrieren und ihre Ressourcen weg von der Schnittstellenbewirtschaftung hin zur Problemlösung ausrichten.

Fazit

Um es auf den Punkt zu bringen: Man muss mehr tun. Kein Institut kann auf Gründe hoffen, nicht in sein Auslagerungsmanagement investieren zu müssen.

Ein zentrales Output Management kann den Kostenaufschwung abmildern und gleichzeitig den Steuerungsimpuls erhöhen. ■