

# #freiraumsichern

Eine Publikation der DZ CompliancePartner GmbH  
November 2024

## Allein oder vertrauen

### Warum Ihr Entscheidungsfreiraum so wichtig ist

**Wenn Sie es sich zutrauen und über entsprechende Erfahrung und Ausrüstung verfügen, können Sie jeden Berg allein bezwingen. Manchmal ist es aber ratsamer, dabei auf die Unterstützung eines erwiesenen Profis zu vertrauen. Vergleichbare Entscheidungen treffen Sie auch im beruflichen Kontext regelmäßig und Ihre Wahl fällt dabei je nach persönlicher Kompetenz, Kapazität und dem jeweiligen Kontext anders aus. Wichtig ist uns, dass Sie diese Möglichkeit der freien Entscheidung überhaupt haben.**

Die viel zitierte „Bündelung der Kräfte“ ist tatsächlich eine manchmal unterschätzte, besondere Kraft in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Einerseits entlastet das Prinzip die einzelnen Mitglieder von komplexen und ressourcenintensiven Aufgaben. Andererseits führt es dazu, dass diese Aufgaben durch Experten aufgrund ihrer Spezialisierung in einer deutlich höheren Qualität erfüllt werden können. Wir haben also einen echten Effizienzhebel: Der Aufwand wird minimiert, das Ergebnis maximiert.

Das allein ist schon ein schlagendes Argument. Für uns gibt es einen weiteren, ebenso wichtigen Aspekt: Die Möglichkeit, seiner Verantwortung allein gerecht zu werden oder dabei spezialisierten Partnern zu vertrauen, sichert unmittelbar Ihren unternehmerischen Freiraum. Die Balance aus der Unabhängigkeit des Einzelnen und der Unterstützung durch die Gemeinschaft im Verbund ist ursprüngliche genossenschaftliche DNA und als Subsidiaritätsprinzip ein wesentlicher Teil unseres Verständnisses. Persönlicher unternehmerischer Freiraum ist daher auch relevant für das gesamte System.

In erster Linie und ganz direkt nutzt dieser Freiraum unmittelbar dem Einzelnen. Wie man beispielsweise die Herausforderungen im Beauftragtenwesen rechtssicher und effizient bewältigt und wie man Ressourcen im Sinne der strategischen Unternehmensziele am wirkungsvollsten einsetzt, bleibt eine unabhängige unternehmerische Entscheidung – solange die alternative Möglichkeit „make or buy“ gegeben ist.

Am unmittelbarsten spürbar ist der unternehmerische Freiraum aber wohl im eigenen gedanklichen Freiraum. Sorgen über mögliche aufsichtsrechtliche Probleme, Unsicherheit über hinreichende Kapazitäten und möglicherweise fehlenden Sachverstand blockieren diesen gedanklichen Freiraum. Dabei wird genau der heute besonders dringend gebraucht – als unternehmerische Gestaltungskraft vor dem Hintergrund veränderter Bedürfnisse, Erwartungen und Verhaltensweisen von Kunden sowie sich konstant wandelnder Marktgegebenheiten. Das Beauftragtenwesen in zuverlässigen Händen zu wissen, öffnet den erforderlichen gedanklichen Freiraum. Welche Kriterien können also zur strategischen Entscheidung „make or buy“ herangezogen werden?

# Beauftragtenwesen auslagern?

9 Fragen helfen dabei, sich zu orientieren – je häufiger Sie dabei mit „nein“ antworten, desto wichtiger wird die Auslagerungsoption für Sie.

|                                                                                                                                                                                           | Ja                       | Nein                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Kompetenz</b>                                                                                                                                                                          |                          |                          |
| ► Sind Sie sicher, dass Ihre Beauftragten und deren Stellvertretende stets auf dem aktuellen Stand der Regulatorik und Rechtsprechung agieren?                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Haben Ihre Beauftragten eine Sicht auf Theorie und Praxis der Regulatorik, die über den Horizont eines einzelnen Unternehmens hinausgeht?                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Haben Sie zukünftige regulatorische Anforderungen ausreichend im Blick?                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kapazität</b>                                                                                                                                                                          |                          |                          |
| ► Verfügen Sie über personelle Ressourcen, die sich mit dem Großteil ihrer Arbeitszeit ausschließlich mit Compliance-Fragen beschäftigen können und Fluktuationsrisiken auffangen können? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Sind Sie sicher, dass diese Ressourcen in dieser Funktion im Sinne des Gesamtunternehmens effizient eingesetzt sind?                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Können Sie Ihre Ressourcen bei Bedarf schnell, unkompliziert und kompetent erweitern – zum Beispiel bei anstehenden Prüfungen oder aufgetretenen Verstößen?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kontext</b>                                                                                                                                                                            |                          |                          |
| ► Können Sie sicherstellen, dass Risiken aus der Zugehörigkeit zum Unternehmen erkannt werden und dadurch keine „Verdeckungsrisiken“ entstehen?                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Können Sie ausschließen, dass Ihre Beauftragten in interne oder externe Interessenkonflikte geraten?                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ► Ist das Beauftragtenwesen spürbar eingebunden in Ihre Organisationsstruktur, sind Schnittstellen und Berichtslinien klar definiert?                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Es gibt gute Gründe und Voraussetzungen, das Beauftragtenwesen in der eigenen Organisation zu lassen. Andererseits können Themen wie Rechtssicherheit, Effizienzgewinn, Flexibilität und Reduzierung von Fluktuations- und Verdeckungsrisiken eher für eine Auslagerung sprechen.

Aber auch im Beauftragtenwesen ist die Welt nicht nur schwarz oder weiß. Professionelle Lösungen können auch mit Zwischentönen sehr gut umgehen. Sie sind sich nicht ganz sicher, ob die in Ihrem Haus vorhandenen Ressourcen

auf dem aktuellen Stand der rechtlichen oder technischen Entwicklung sind, der Ihrem strategischen Fokus entspricht? Oder Sie fragen sich, ob Ihre Stellvertretungs- und Backup-Lösung ausreichend gut aufgestellt ist? Dann könnte für Sie auch eine teilweise Auslagerung oder ein Kompetenzausgleich durch externe Beratung, Begleitung oder Schulung über unser ComplianceCollege in Frage kommen.

Für Ihre Entscheidung spielen so Ihre individuellen Gegebenheiten und Ihr strategischer Fokus die wesentliche Rolle.

# Auslagerungsoption prüfen

## Welche Schritte Sie nun gehen können – schnelle Orientierung nach zwei Kenngrößen

Seit vielen Jahren veröffentlicht der BVR eine Matrix, die in der Frage einer Auslagerung auf einen bestimmten Partner eine weitere Handlungssicherheit anhand der Variablen „Preis“ und „Qualität“ vermittelt. Damit bietet dieses Modell eine gute Entscheidungshilfe für oder gegen die Auslagerung an einen bestimmten Partner.

|                    | Preis niedriger | Preis gleich    | Preis höher     |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Qualität niedriger | ?               | Eigenerstellung | Eigenerstellung |
| Qualität gleich    | Auslagerung     | ?               | Eigenerstellung |
| Qualität höher     | Auslagerung     | Auslagerung     | ?               |

Quelle: BVR, Outsourcing in Genossenschaftsbanken, 5. Auflage 2022

Ob Sie nun entscheiden, Ihrer Verantwortung im Beauftragtenwesen allein gerecht zu werden, sich punktuell unterstützen zu lassen oder einem professionellen Partner zu vertrauen – Sie sollten Ihre Entscheidung in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand stellen. Schließlich ändern sich die Rahmenbedingungen in Ihrer Bank immer wieder – und erst recht in der Regulatorik. Denn wenn man eine Prognose für die Entwicklung der Regulatorik in der nahen Zukunft treffen kann, dann sicher diese: Sie wird komplexer werden. Das wiederum erfordert höhere Kompetenzen, größere Kapazitäten und einen stärkeren Fokus auf Fragen der Compliance.

Haben Sie dann Ihre strategische Entscheidung getroffen, so ist der Rest Handwerk und (wiederum) Regulatorik. Hier geben die MaRisk AT 9 beziehungsweise DORA den erforderlichen Rahmen.

# Was bringt die Zukunft für das Beauftragtenwesen?

## Im Gespräch mit Jens Saenger und Dirk Pagel

**Herr Saenger, Herr Pagel, als Geschäftsführer des Spezialisten für das Beauftragtenwesen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe erleben Sie Entwicklungen oft frühzeitiger und umfassender – welche Trends prägen Ihrer Einschätzung nach die nächsten Jahre?**

**Jens Saenger:** Nun, es gibt Entwicklungen, für die man bestimmt nicht die sprichwörtliche Glaskugel braucht, da genügt eine Excel-Tabelle, um zu sehen, wo die Reise hingeht – die demografische Entwicklung ist so ein Thema. Auf dem Papier ist die nahe Zukunft völlig klar: Laut dem Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (AVR), aber auch laut anderen Studien geht in den nächsten drei Jahren fast jeder Vierte der Mitarbeitenden in den Ruhestand. Das Beauftragtenwesen ist dabei besonders betroffen, da viele Beauftragte über 50 Jahre alt sind und es schlichtweg an Nachwuchs fehlt. Es wird so wichtig wie nie sein, die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen und entsprechend zu vermitteln. Neben Konditionen zählen dabei heute insbesondere Sinnhaftigkeit und Inhalte der beruflichen Aufgabenstellung.

**Die Kapazitäten schwinden also – wie aber sieht die andere Seite aus, was sagen Sie mit Blick auf die Anforderungen?**

**Dirk Pagel:** Ein Trend der letzten Jahre wird sich sicher fortsetzen – die Regulatorik wird noch komplexer, anspruchsvoller und Anzahl und Frequenz neuer Verordnungen nehmen weiter zu. Im Grunde haben wir hier ein Spiegelbild unserer allgemeinen Weltlage: Neue technische Möglichkeiten schaffen eben auch neue Herausforderungen und Möglichkeiten des Missbrauchs. Wie in einem Hase-und-Igel-Rennen läuft die Regulatorik den Entwicklungen naturgemäß immer ein Stück hinterher. Auch deshalb ist es für uns wichtig, Trends schon lange vor den Verordnungen zu beobachten.

**Künstliche Intelligenz ist vermutlich einer dieser Trends, oder?**

**Jens Saenger:** Ganz sicher, ja! KI wird das Geschäftsmodell der Banken deutlich verändern – und damit auch unser eigenes als Spezialist in der Regulatorik. Bereits heute haben wir KI-Projekte in der Umsetzung, und wir werden sicherlich eine rasante Entwicklung auf der operativen, aber auch regulatoriven Ebene erleben. Der sinnvolle und rechtlich zulässige Einsatz der KI in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe wird die Banken und auch uns vor enorme Herausforderungen stellen. KI wird Menschen nicht komplett ersetzen – sie wird ihnen aber neue Kompetenzen abverlangen. >

**Jens Saenger**, Sprecher der  
Geschäftsführung,  
DZ CompliancePartner GmbH



**Dirk Pagel**, Geschäftsführer,  
DZ CompliancePartner GmbH



## **Sich verändernde Arbeitswelten und -anforderungen auf der einen Seite, neue IT-Lösungen auf der anderen – welchen Einfluss haben diese Faktoren auf die Umsetzung der Regulatorik?**

**Dirk Pagel:** Diese Faktoren haben natürlich einen erheblichen Einfluss. Neue Systeme müssen so ausgelegt sein, dass sie kleinen und großen Genossenschaftsbanken dienen und Kostenaufschwünge vermieden werden. Dabei sollte man aber das Kind nicht mit dem Bade ausschütten: Die einzelne Bank muss weiterhin die freie strategische Entscheidung treffen können, ihrer Verantwortung allein gerecht zu werden oder dabei auf professionelle Hilfe zu vertrauen.

## **Wie stellen Sie sich als DZ CompliancePartner GmbH denn für diese und andere Zukunftsszenarien auf?**

**Jens Saenger:** Im Grunde so, wie wir auch sonst agieren – mit der Kraft und Agilität der Werte, die sich bereits in den einzelnen Bestandteilen unseres Namens ausdrücken: Im „DZ“, das dafür steht, dass wir als 100%iges Tochterunternehmen der DZ BANK fest verankert sind im Verbund. „Compliance“ ist unsere zentrale Aufgabe und Kompetenz – sei es in der Auslagerung oder in der Unterstützung der Eigenfertigung in der Bank. Das „Partner“ schließlich drückt die dienende Funktion unseres Unternehmens als subsidiärer Dienstleister aus. Wir unterstützen unsere Kunden, Ihre unternehmerische Entscheidung umsetzen zu können, sowohl mit beratender Hilfe in der Eigenfertigung als auch in der Übernahme von Verantwortung in der Auslagerung. Echtes operatives Fach- und Spezialwissen und eine kundenorientierte Agilität sind Grundpfeiler unserer Aufstellung.

## **Haben Sie Fragen? Melden Sie sich gerne bei uns.**

Ob es um Fragen zur Geldwäsche- und Betrugsprävention, Informationssicherheit, zum Datenschutz, zur MaRisk-Compliance oder WpHG-Compliance geht, ob Sie über Auslagerung oder interne Lösungen nachdenken – wir beantworten gerne Ihre Fragen. Wir bedanken uns für Ihr Interesse.

DZ CompliancePartner GmbH  
**Herr Bernd Beck**  
Wilhelm-Haas-Platz  
63263 Neu-Isenburg

Telefon: 069 580024-129  
Fax: 069 580024-900  
E-Mail: [vertriebsmanagement@dz-cp.de](mailto:vertriebsmanagement@dz-cp.de)