

Outsourcing

Zentrales IT-Auslagerungsmanagement

„IT-Governance und Informationssicherheit sind keine Randthemen mehr, sondern haben auch für die Aufsicht inzwischen den gleichen Stellenwert, wie die Ausstattung der Institute mit Kapital und Liquidität“. Mit dieser Aussage hat die Aufsicht bereits 2017 den Versand der bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT begleitet.

Berit Schimm

Genossenschaftsbanken haben ihre IT in großen Teilen auf den genossenschaftlichen IT-Dienstleister, die Fiducia & GAD, ausgelagert. Die Aufsicht erwartet von den Instituten deshalb umfangreiche Kontrollaktivitäten in Bezug auf die Auslagerungsbeziehung zur Fiducia & GAD. Insbesondere sind Aktivitäten zur Identifikation und Bewertung von Mängeln in der tatsächlichen Leistungserbringung und dem aktuellen Sicherheitsniveau der Fiducia & GAD erforderlich. Auch sind die hieraus resultierenden Risiken für die Bank zu bewerten. Dabei setzt die Auf-

sicht sowohl quantitativ als auch qualitativ entsprechendes Personal in den Banken voraus.

Kurzum: Das Auslagerungsmanagement ist insbesondere mit Blick auf die Fiducia & GAD anspruchsvoll. Die Aufsicht erwartet, dass jede auslagernde Bank für sich entsprechende Prozesse aufbaut und hinreichend Kompetenzen sowie Ressourcen vorhält. Das Aufsichtsrecht eröffnet jedoch auch einen anderen Weg: Alternativ ist eine Bündelung der Aktivitäten innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe möglich.

Gleiche Aufgaben bei allen

Einige Aufgaben im Auslagerungsmanagement hinsichtlich der Auslagerungsbeziehung zum genossenschaftlichen IT-Dienstleister sind für alle Institute gleich. Das beginnt mit der Prüfung der organisatorischen Rahmenbedingungen wie beispielsweise der vertraglichen Vereinbarungen. Auch

die Formulierung von Anforderungen gegenüber der Fiducia & GAD zur Bereitstellung adressatengerechter Informationen ist meist sehr ähnlich. Ein anderes Beispiel ist die Auswertung sämtlicher Berichte des IT-Dienstleisters – darunter Risiko- und Revisionsberichte, der Dienstleisterbericht, der Bericht des Abschlussprüfers, Berichte zur Prüfung nach IDW PS 951 sowie IDW PS 880. Alle Banken stehen hier vor den gleichen Herausforderungen.

Andere Aufgaben sind zwar institutsindividuell, dennoch in ihrer Aufgabenstellung vergleichbar. Dazu zählen die Auslagerungsrisikoanalysen und die Beurteilung der Leistungserbringung sowie die Ableitung und Durchführung von Maßnahmen zur Risikosteuerung und -überwachung. Und auch die Überwachung der – zwar grundsätzlich bankspezifischen – Service-Level-Agreements folgt immer einer gleichen Systematik.



Berit Schimm ist Referentin in der Abteilung Informationstechnologie/Prozessorganisation des BVR.

E-Mail: b.schimm@bvr.de

Auch die Interne Revision der Primärinstitute kann durch Berichtsauswertungen und die Beteiligung bei der Erstellung der Risikoanalyse für wesentliche Auslagerungen unterstützt werden.

Gebündeltes IT-Auslagerungsmanagement

Die Bündelung der Aufgaben ist im Vergleich zur Eigenerstellung durch die Institute günstiger. Gerade in den gleichen, aber auch vergleichbaren Aufgabenstellungen liegen Synergiepotenziale, die aus Lernkurveneffekten und auch aus der Stückkostendegression resultieren (siehe Abbildung 1).

Die Zusammenführung der Aufgaben in eine zentrale Steuerungseinheit ermöglicht somit deutliche Kostenvorteile für jedes Institut der Gruppe. Es ist offenkundig, dass damit die Auslagerungssteuerung qualitativ steigt und die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen der Institute in der Steuerung erhöht wird.

Eine zentral organisierte Wahrnehmung des Auslagerungsmanagements gegenüber der Fiducia & GAD ist im Übrigen aufsichtsrechtlich zulässig und vorgesehen. Die EBA-Richtlinie zu Outsourcing erlaubt grundsätzlich die Nutzung einer zentralisierten Überwa-

rungssteuerung qualitativ steigt und die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen der Institute in der Steuerung erhöht wird.

Eine zentral organisierte Wahrnehmung des Auslagerungsmanagements gegenüber der Fiducia & GAD ist im Übrigen aufsichtsrechtlich zulässig und vorgesehen. Die EBA-Richtlinie zu Outsourcing erlaubt grundsätzlich die Nutzung einer zentralisierten Überwa-

Abb. 1: Unterteilung in bündelbare und nicht bündelbare Aufgaben im Auslagerungsmanagement

Wesentliche Aufgaben des Auslagerungsmanagements einer Primärbank	Bündelbare ¹⁾ Aufgaben des Auslagerungsmanagements (Beispiele)	Nicht bündelbare, in Primärbank verbleibende Aufgaben (Auszug)
Vorgaben/Rahmen		
Rahmenbedingungen für Auslagerungsmanagement	1 Etablierung und Pflege der organisatorischen Rahmenbedingungen	Übernahme und Inkraftsetzung Vereinbarungen/ Vorgaben
laufende Aufgaben		
Identifikation Auslagerungssachverhalte/Dokumentation	2 Auslagerungsübersicht inkl. Weiterverlagerungen; jährliche Berichterstattung zur Auslagerung	Übernahme der Dokumentation
Auslagerungs-Risikoanalyse und Risikobewertung sonstiger Fremdbezug	3 Auslagerungs-Risikoanalyse sowie Risikobewertungen bei sonstigem Fremdbezug erstellen und regelmäßig/ anlassbezogen überprüfen	Prüfung der vorausgefüllten Auslagerungs-Risikoanalyse und Risikobewertung auf Individualisierungsbedarf, Finalisierung im Risikomanagement
Beurteilung der Leistungserbringung und Ableitung/ Durchführung Maßnahmen zur Risikosteuerung und -überwachung	4 Leistungs- und SLA-Überwachung, Eskalation, Auswertung der Berichte der Fiducia & GAD, Risiken einwerten	Festlegung Vorgaben Leistungserbringung, operatives Störungsmanagement, Berichtsauswertung aufnehmen und weiterverarbeiten, Übernahme in opRisk
Aufgaben der Internen Revision	5 Berichtsauswertung für Interne Revision, Beteiligung bei der Erstellung der Auslagerungs-Risikoanalyse ²⁾	Information über Berichtsergebnisse durch Interne Revision und Übernahme in den Jahresbericht Interne Revision
unterstützende Aufgaben		
Informationssicherheits- und -risikomanagement	6 konzeptionelle Unterstützung bei der Methodik für Schutzbedarfsanalyse und Soll-Ist Abgleich	Überprüfung Schnittstelle ins Informationssicherheits- und -risikomanagement
Notfallmanagement	7 konzeptionelle Unterstützung bei der Methodik für Einbindung/Berücksichtigung Dienstleister im Notfallkonzept	Überprüfung Schnittstelle ins Notfallmanagement
zusätzliche laufende Aufgaben ZAM bei Bündelung	8 Unterstützung für Primärbanken bei Unklarheiten zu Berichten/Handlungsempfehlungen oder Servicefragen	
	9 Erstellung Bericht der Shared Service Einheit über die an sie ausgelagerten Aufgaben	

1) Bei übergreifenden Aufgaben: Bündelung möglich bei gleichartiger Risikosituation und Auslagerungssachverhalt bzw. Geschäftsmodell
 2) Option: Teilauslagerung der Internen Revision (Auslagerung an die F&G betreffend)

chung von Auslagerungen für Mitglieder eines institutsbezogenen Sicherungssystems, die eine gemeinsame Governance besitzen. In den FAQ zur MaRisk-Novellierung hat die BaFin bereits verlautbart, dass im Zuge der Umsetzung der EBA-Leitlinien zur Auslagerung gewisse Erleichterungen für einige Institutsgruppen zu erwarten sind. In einem Workshop mit der Aufsicht wurde die Möglichkeit der Bündelung von Aufgaben des Auslagerungsmanagements bestätigt.

Aus der grundsätzlichen Verantwortung der Institute ergeben sich Mitwirkungspflichten. So müssen sich die Institute die Ergebnisse der zentralen Einheit zu eigen machen, indem sie zum Beispiel die Rahmenbedingungen in Arbeitsanweisungen und Abläufen der Bank berücksichtigen und die Berichtsauswertungen übernehmen. Die vorausgefüllten Auslagerungs-Risikoanalysen sind vom Institut auf Individualisierungsbedarf zu prüfen. Schlussendlich müssen die Auslagerung auf den genossenschaftlichen IT-Dienstleister im Risikomanagement (OpRisk) sowie im Notfall- und Informationssicherheitsmanagement der Bank berücksichtigt werden.

Gemeinsame Interessensvertretung

Die Bündelung in einer Shared-Service-Einheit (SSE) ist für die In-

stitute wie auch für die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt effizient und somit ein logischer Schritt. Wichtig dabei ist, eine von der Fiducia & GAD unabhängige Überwachung und Steuerung der Dienstleistung zu gewährleisten.

Die Shared-Service-Einheit wurde als Genossenschaft durch die Holdings der Fiducia & GAD unter dem Namen ZAM eG gegründet. Sie wird direkt durch ihre Mitglieder und Eigentümer – den Genossenschaftsbanken – gesteuert. Die Dienstleistungen der ZAM stehen exklusiv den Mitgliedern zur Verfügung.

Über die zentrale Einheit/ZAM wird insbesondere auch eine ge-

meinsame Interessensvertretung der Banken gegenüber der Fiducia & GAD ermöglicht. Sie ist durch ein aus dem Kreis der Mitgliederinstitute besetztes Gremium legitimiert (siehe Abbildung 2). Dieses Steuerungsgremium formuliert mit der ZAM Anforderungen an die Fiducia & GAD, damit Banken ein regulatorik-konformes, effektives Auslagerungsmanagement durchführen können. Gleichzeitig berät es die ZAM in Bezug auf das Leistungsangebot zur Erfüllung aufsichtlicher Mindestanforderungen im Auslagerungsmanagement der Banken und kontrolliert die Leistungserbringung. BI

Abb. 2: Steuerungsgremium der ZAM eG

Steuerung und Kontrolle ZAM eG ¹⁾	Festlegung Rahmen Auslagerungssteuerung und Interessenvertretung ¹⁾
<p>Rolle Steuerungsgremium: Wahrung der Interessen der Kunden der ZAM – Prüfung Lieferqualität ZAM</p> <p>Aufgaben Steuerungsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Beratung zum Leistungsangebot der ZAM zur Erfüllung aufsichtlicher Mindestanforderungen im Auslagerungsmanagement der Banken ▶ Kontrolle der Leistungserbringung der ZAM durch Auswertung/ Kenntnisnahme Berichte der ZAM ▶ Freigabe von Ergebnistypen an Kunden der ZAM ▶ Beauftragung unabhängiger Prüfungsinstanz zur Prüfung ZAM 	<p>Rolle Steuerungsgremium: Gemeinsame Interessenvertretung der Banken zum Thema Auslagerungsmanagement gegenüber der Fiducia & GAD</p> <p>Aufgaben Steuerungsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anforderungen an Fiducia & GAD damit Banken Regulatorik-konformes, effektives Auslagerungsmanagement durchführen können ▶ Anforderungen an Fiducia & GAD aufgrund gesetzlicher/ aufsichtsrechtl. Anpassungen in Bezug auf das Auslagerungsmanagement ▶ Freigabe der Aufgaben des Auslagerungsmanagements der Banken in Bezug auf Fiducia & GAD ▶ Definition der Anforderungen an Fiducia & GAD zur Mängelbeseitigung und Überwachung der Mängelbeseitigung ▶ Abbildung der Primärbankperspektive in der GFG bzgl. aufsichtsrechtlicher Prüfungen Fiducia & GAD (Lenkungsreisfunktion)

1) Im Rahmen der gesellschaftsrechtlichen Vorgaben

GenoStore: Der smarte Onlineshop für Banken und Kunden.



Jetzt
an eigene
Bedürfnisse
anpassen!

Der Onlineshop GenoStore steht Ihnen als zuverlässiger Partner zur Seite, um Ihre Bankprozesse zu vereinfachen und Bestellungen von Bankprodukten effizienter zu gestalten. Das bedeutet für Sie: von jahrelanger Erfahrung in der logistischen Abwicklung mit Produkten profitieren! Über 150 Volksbanken Raiffeisenbanken nutzen den für sie individualisierten und an ihre Bedürfnisse angepassten GenoStore bereits. Überzeugen Sie sich selbst: genostore.de

GenoStore

100 100 JAHRE
WEITER

DG VERLAG