

Regulatorische Anforderungen an Auslagerungen steigen

Das Thema Auslagerung hat einen bedeutsamen Stellenwert in der Regulatorik von Finanzdienstleistungsunternehmen eingenommen, es zählt aktuell zur Aufsichtspriorität. Doch welche Auswirkungen hat die Thematik auf die Geschäftspolitik von Banken, und wie ist damit umzugehen? Unser Autor hat zur Beantwortung dieser Fragestellungen verschiedenste Aspekte intensiv analysiert und gibt hier einen Überblick über seine Ergebnisse.

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich schon lange in einem Transformationsprozess, wobei die Digitalisierung und die Diversifizierung der Geschäftsmodelle zu den Haupttreibern zählen. Die Veränderungen umfassen nicht nur zahlreiche technische Neuerungen. Sie zeigen sich auch in einer Vielzahl unterschiedlich spezialisierter Finanzdienstleistungsunternehmen.

Die IT gilt längst als erfolgskritischer Faktor der Banken. Da aber die Digitalisierung stärker und schneller wächst als die eigenen IT-Bereiche der Häuser, werden IT-Dienstleistungen häufig extern am Markt erworben. Damit einher geht der Versuch, auch Risiken an externe Dienstleister auszulagern – Risiken, die mithilfe von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regeln immer weiter reduziert werden sollen. Über ihre Aufsichtsbehörden hat die Politik in jüngster Vergangenheit die regulatorischen Anforderungen für die Kontrolle von Auslagerungsvereinbarungen erweitert und einen Aufsichtsschwerpunkt auf das Thema Auslagerung gesetzt.

Die aufsichtsrechtlichen Grundlagen

Als Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 fiel im Jahr 2012 der Startschuss für den Aufbau der Europäischen Bankenunion, um die Zersplitterung der europäischen Finanzmärkte zu verhindern. Als Grundlage für die Bankenunion dient das einheitliche Regelwerk (Single Rulebook), das die europäische Bankenaufsicht für alle 27 Mitgliedstaaten der EU har-

monisiert. Die Abbildung ► 1 zeigt die Verankerung des regulatorischen Frameworks auf.

Für die Auslagerungsthematik hat die EBA rechtlich unverbindliche Richtlinien entwickelt (EBA/GL/2019/02), die mit einem Comply-or-Explain-Mechanismus ausgestattet sind. Dadurch sind nationale Aufsichtsbehörden verpflichtet, die Umsetzung der Leitlinien mitzuteilen oder eine begründete Ablehnung abzugeben. Auf nationaler Ebene findet sich die EBA-Richtlinie in § 25b KWG wieder und wird von den Mindestanforderungen für das Risikomanagement im allgemeinen Teil 9 (MaRisk AT 9) sowie den bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) konkretisiert.

Die Säulen der europäischen Bankenunion

Auf dieser Basis besteht die europäische Bankenunion aus drei Säulen, sie enthalten die Regulierungen

- ▷ zum einheitlichen Aufsichtsmechanismus,
- ▷ dem einheitlichen Abwicklungsmechanismus und
- ▷ der Einlagensicherung.

Die Auslagerungsthematik fällt unter die erste Säule und wird als Single Supervisory Mechanism (SSM) bezeichnet. Der SSM ist seit Ende 2014 in die Strukturen der EZB eingebunden und auf die 20 Euro-Länder beschränkt. Neben der EZB setzt sich der Aufsichtsmechanis-





1 | Die aufsichtsrechtlichen Grundlagen

Aufsichtsinstanz	Aufgaben
Bank for international Settlements (BIS)	<ul style="list-style-type: none"> » Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) erarbeitet Reformvorschläge, Publikationen, Konsultationen
Europäisches Parlament	<ul style="list-style-type: none"> » Regulatorische Verordnungen (z. B. CRR) » Regulatorische Richtlinien (z. B. CRD)
European Banking Authority (EBA)	<ul style="list-style-type: none"> » Entwicklung technischer Regulationsstandards und Vorschläge für die Implementation von Richtlinien; Koordinierung eines Q&A-Prozesses » Leitlinien zu Auslagerung (EBA/GL/2019/02)
Europäische Kommission	<ul style="list-style-type: none"> » Verabschiedung des ursprünglichen Rechtsakts, Inkrafttreten und Veröffentlichung im Amtsblatt der EU
BaFin/Deutsche Bundesbank/Bundesministerium für Finanzen und Justiz	<ul style="list-style-type: none"> » Verordnungen unmittelbar bei allen Mitgliedern anwendbar; Ergänzung durch das Umsetzungsgesetz » Richtlinien führen zu nationalen Gesetzgebungsverfahren (§ 25b KWG); Ergänzung durch Verordnungen/Rundschreiben (MaRisk AT 9/BAIT)

Quelle: Siehe Fußnote 1.

mus aus den nationalen Behörden zusammen, in Deutschland sind dies die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und die Deutsche Bundesbank.

Im Rahmen der SSM-Verordnung wird zwischen weniger bedeutenden Banken (LSIs) und bedeutenden Banken (SIs) ab einer Bilanzsumme von 30 Mrd. Euro unterschieden. SIs werden direkt von der EZB beaufsichtigt, LSIs von der BaFin oder Bundesbank.

Aufgrund der organisatorischen und personellen Strukturen der EZB erfolgt die Prüfung der SIs in Joint Supervisory Teams (JSTs), die aus Mitarbeitenden der EZB und nationalen Aufsichtsbehörden bestehen. Gleichzeitig sind die MaRisk im AT 9 aus den EBA-Richtlinien nahezu deckungsgleich abgeleitet, da die BaFin die europäischen Anforderungen weitestgehend auf nationaler Ebene umsetzt. Somit sind die Grenzen zwischen SIs und LSIs verschwindend gering, und jedes Finanzdienstleistungsunternehmen hat sich mit der umfangreichen Regulatorik im Bereich Auslagerung auseinanderzusetzen.

Erweiterte aufsichtsrechtliche Anforderungen

Inhaltlich wurden die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Auslagerungsmanagement im August 2021 in der siebten Auflage der MaRisk im AT 9 und in der zweiten Auflage der BAIT (nach der Einführung 2017) erweitert. Aus den Rechtsvorschriften gehen vier Kategorien für die Einordnung eines Drittbezugs von Dienstleistungen hervor.

Für den sonstigen Fremdbezug und die nicht wesentliche Auslagerung gelten die Bestimmungen des § 25a KWG Abs. 1, während weitere Anforderungen an den sonstigen IT-Fremdbezug in Abschnitt 9 der BAIT ergänzt werden. In Abgrenzung dazu gilt für die wesentliche Auslagerung ein umfangreicher Anforderungskatalog, der in AT 9 der MaRisk aufgeführt ist.

Die nachfolgende Tabelle ► 2 zeigt die zusammenfassende Gegenüberstellung mit den wesentlichen Anforderungen und Steuerungsmaßnahmen.

Dazu zwei Praxisbeispiele

Aus dem kurzen Einblick in die theoretischen Grundlagen der Auslagerungsthematik stellt sich in der Praxis die Frage, welche Dienstleistungen in welche Kategorie einzuordnen sind.

1.



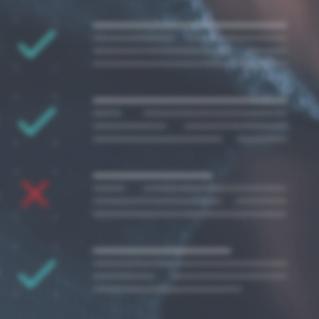
2.



3.



4.



2 | Erweiterte aufsichtsrechtliche Anforderungen

Einordnung eines Drittbezugs von Dienstleistungen	
<ul style="list-style-type: none"> » Sonstiger Fremdbezug Nicht wesentliche Auslagerung § 25a KWG Abs. 1 » Sonstiger IT-Fremdbezug BAIT Abschnitt 9 	<ul style="list-style-type: none"> » Wesentliche Auslagerung § 25b KWG MaRisk AT 9
Anforderungen	
<ul style="list-style-type: none"> » Bei jedem Bezug von Software sind die verbundenen Risiken angemessen zu bewerten » Überwachung der zu erbringenden Leistung » Verarbeitung der Ergebnisse der Risikoanalyse in der Vertragsgestaltung » Exit- oder Alternativstrategie » Regelmäßige und anlassbezogene Überprüfung der Risikobewertung » Allgemeine Hinweise für ein angemessenes und wirksames Risikomanagement » Strategie nachhaltige Entwicklung » Sicherstellung der Risikotragfähigkeit » Kontrollverfahren zur Identifizierung, Steuerung und Überwachung von Risiken » Angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung » Festlegung Notfallkonzept 	<ul style="list-style-type: none"> » Vorkehrung für Fortbestehen nach Beendigung einer Auslagerung » Handlungsoptionen und Ausstiegsprozesse bei unerwarteter Beendigung » Spezifizierung zu erbringender Leistung » Festlegung Informations- und Prüfungsrecht » Datenschutz und Sicherheitsanforderungen gewährleisten » Ergänzungen der 7. MaRisk Auflage vom 16. August 2021: » Datum Beginn und Ende einer Auslagerung » Standorte der IT-Dienstleister » Dienstleistungsgüte mit eindeutig festgelegten Zielen » Versicherungsnachweis für bestimmte Risiken » Überwachung mittels KPI » Auslagerungsmanagement samt -beauftragter und -register zur vollständigen Dokumentation der laufenden Auslagerung (umfangreiche Anforderungen in EBA-Richtlinien)

Quelle: Siehe Fußnote 2, 3, und 4.

1. Beispiel

Für eine eindeutige Abgrenzung der wesentlichen Auslagerung dient als Beispiel der Bezug eines Kernbankensystems. Wenn eine Privatbank ihr gesamtes Kernbankensystem an einen externen Dienstleister auslagert, sind damit die wesentlichen Funktionen für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs langfristig extern vergeben. Ein Ausfallszenario würde sämtliche Geschäftsaktivitäten betreffen, wodurch ein hohes Risiko entsteht. In diesem skizzierten Projekt handelt es sich zweifelsfrei um eine wesentliche Auslagerung – es ist das gesamte aufsichtsrechtliche Instrumentarium zur Dienstleistersteuerung anzuwenden.

2. Beispiel

Im Beispielprojekt eines mittelständischen IT-Dienstleisters erscheint die Kategorisierung weniger eindeutig, um Herausforderungen und Konsequenzen für die Geschäftspolitik ableiten zu können. In dem exemplarischen Szenario verfolgt ein zentrales Rechenzentrum, das das Kernbankensystem für eine national tätige Bankengruppe hostet/betreibt, das Ziel, die Rating-Berechnung als Teilmodul des Gesamtsystems zu aktualisieren. Bevor das Rating-Modul im Rahmen eines Release-Zyklus in Produktion gehen kann, sind Software-Tests notwendig, für die ein externer Dienstleister beauftragt werden kann.

In welche Kategorisierung kann diese Dienstleistung gemäß den aufsichtsrechtlichen Anforderungen fallen? Grundsätzlich ist eine Software analog zu anderen Produkten auf ihre Funktionsfähigkeit im Rahmen der Qualitätssicherung zu überprüfen. Die dafür notwendigen Software-Tests dienen gleichzeitig der Abnahme des Auftraggebers, was als Voraussetzung für den Projektabschluss im AT 7.2 der MaRisk geregelt ist.

Automatisierte Testfälle

Aufgrund der veränderten Software-Landschaft mit einem agileren und inkrementellen Aufbau der Entwicklungsprozesse bei stetig steigender Komplexität der Anwendungen muss der Testprozess aus dem Blickwinkel einer effektiven Risikosteuerung auf die Veränderungen angepasst werden. Ein Baustein ist die Automatisierung von Testfällen, die insbesondere im Bereich der Regressions- und Akzeptanztests ein probates Mittel ist, um die Qualität der zu entwickelnden Software regelmäßig und schnell einschätzen zu können.

Am Markt sind bereits verschiedene Ansätze des automatisierten Software-Tests etabliert, die laufend weiterentwickelt werden. Von dieser Entwicklung können Banken profitieren, da sie in der Qualitätssicherung auf die Unterstützung eines externen Dienstleisters zurückgreifen.

Die Projekte für die Automatisierung von Testfällen werden eindeutig definiert, um die

3 | Automatisierte Testfälle

- » Risikoanalyse
- » Einmaligkeit, Befristung und Ersetzbarkeit gewährleisten
- » Abgrenzung zwischen Testdurchführung und Testbewertung
- » Produktionsfreigabe durch Auftraggeber
- » Dokumentation, Stichproben, Austausch gewährleisten
- » Übernahme von Teiltteststufen als Unterstützungsleistung

Quelle: Siehe Fußnote 5, 6, und 7.

Einmaligkeit, Befristung und Ersetzbarkeit zu gewährleisten. Außerdem ist eine eindeutige Abgrenzung zwischen Testdurchführung und Testbewertung zwingend erforderlich, um die Produktionsfreigabe beim Auftraggeber zu belassen.

Insgesamt wird es sich aufgrund der Natur automatisierter Software-Tests nicht um eine vollständige Auslagerung des Testmanagements handeln, da nicht alle Phasen des Testens übernommen werden. Die genannten Aspekte werden in der nachfolgenden Übersicht ► 3 zusammengefasst und dienen als erste Anhaltspunkte für ein Steuerungsmaßnahmenpaket zur Vermeidung der wesentlichen Auslagerung, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu begrenzen.

Auswirkungen auf die Geschäftspolitik

In logischer Konsequenz verfolgen alle betriebswirtschaftlich orientierten Protagonisten das Ziel, kosteneffizient zu arbeiten und nicht notwendige Opportunitätskosten zu vermeiden. Ein erster Gedankengang für ein mögliches Umgehen der steigenden Anforderungen an die Dienstleistersteuerung ist der Verzicht auf einen Drittbezug und die Inhouse-Durchführung der Projekte.

Aufgrund der wachsenden Diversifizierung von Geschäftsmodellen sowie der zunehmenden Komplexität der Digitalisierung ist dies jedoch oftmals schlicht unmöglich. Folgerichtig erscheint es aus geschäftspolitischer Perspektive sinnvoll, Mittel und Methoden zu entwickeln, die den Mehraufwand durch die Vorgaben zur Dienstleistersteuerung reduzieren.

Zunächst haben größere Institute, in denen die Strukturen für eine Auslagerungsabteilung gegeben sind, die Möglichkeit, Dienstleistun-

gen von Drittanbietern zu bündeln. Dafür muss das Auslagerungsmanagement Anforderungs- und Leistungsprofile miteinander vergleichen, um die Anzahl der zu überwachenden Unternehmen zu reduzieren. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass kleinere Projekte den größeren zugeordnet werden oder neue Projektinitiativen an bestehende Dienstleistungsunternehmen vergeben werden. Dabei entstehen aber besonders für kleinere Dienstleister Markteintrittsbarrieren. Um dem entgegenzuwirken, ist es für kleinere Dienstleister zwingend erforderlich, ein umfangreiches Know-how in der aufsichtsrechtlichen Auslagerungsthematik aufzubauen. Auf dieser Basis können Steuerungsmaßnahmen, die die wesentliche Auslagerung verhindern, ebenbürtig und vertrauensvoll diskutiert werden, um gemeinsam den Steuerungsaufwand und damit Opportunitätskosten zu vermeiden.

Autor



Patrick Krull ist als Bankfachberater bei Beckmann & Partner Consult in Bielefeld tätig.



1.



2.



3.



4.

- 1 Bundesministerium der Justiz; Bundesamt für Justiz (2022): Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/KWG.pdf> [abgerufen am: 17. Juni 2022].
- 2 Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Erläuterungen zum Rundschreiben. Verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1021_MaRisk_Erlaeuterungen.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [abgerufen am 23. Juni 2022].
- 3 BaFin (2021b): Rundschreiben 10/2017 (BA) - Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT). Verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1710_ba_BAIT.pdf [abgerufen am 23. Juni 2022].
- 4 Bundesministerium der Justiz; Bundesamt für Justiz (2022): Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/KWG.pdf> [abgerufen am: 17. Juni 2022].
- 5 BaFin (2021a): Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Erläuterungen zum Rundschreiben. Verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1021_MaRisk_Erlaeuterungen.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [abgerufen am 23. Juni 2022].
- 6 BaFin (2021b): Rundschreiben 10/2017 (BA) - Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT). Verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1710_ba_BAIT.pdf [abgerufen am 23. Juni 2022].
- 7 Darüber hinaus wurden diese Aspekte im Rahmen der Masterarbeit des Autors kritisch hinterfragt. Dabei wurde aus zehn Interviewgesprächen aus der Finanzbranche erarbeitet und bestätigt, dass das hier genannte Steuerungsmaßnahmenpaket zur Vermeidung der wesentlichen Auslagerung in der Praxis relevant ist.

FAZIT

Die eingangs gestellte Frage nach den Auswirkungen der aufsichtsrechtlichen Anforderungen und dem daraus resultierenden Umgang ist aus einer zweigeteilten Perspektive zu beantworten. Finanzdienstleistungsinstitute, die über umfangreiche personelle und organisatorische Ressourcen verfügen, können notwendige Strukturen in Hinblick auf die Bewältigung der Regularien etablieren. Über geeignete Prozesse, gesammelte Erfahrungen und gesteigertes Know-how kann der Mehraufwand mithilfe eines strukturierten Auslagerungsmanagements verringert werden. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wird der Drittbezug eines IT-Projekts nicht an der Hürde der Auslagerung scheitern. Allerdings entstehen Opportunitätskosten, die schließlich auf den Verbraucher umgelegt und deshalb auf ein Minimum reduziert werden sollten. Insbesondere für kleinere Institute führen die aufsichtsrechtlichen Anforderungen aber zu einer genaueren Überprüfung der Machbarkeit von Projekten. Im Worst-Case-Szenario werden infolgedessen Projekte mit geringeren Prioritäten nach hinten verschoben oder in Verbindung mit einem größeren Dienstleister gebündelt. Dadurch werden die Kreditinstitute die Anzahl von Dienstleistern reduzieren und verzichten damit zwangsläufig auf die individuelle Leistung der jeweiligen Partner. Dieser Entwicklung gilt es entgegenzuwirken, um die Stabilität und Konkurrenzfähigkeit des Bankensektors zu gewährleisten. Deshalb ist der Know-how-Aufbau im Bereich Auslagerungsmanagement für die Marktteilnehmer der Finanzdienstleistungsbranche zwingend erforderlich, um auf Augenhöhe mit einem potenziellen Auftraggeber oder Auftragnehmer die Reduktion der aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Rahmen der gesetzlichen Grenzen auszuloten. Aufgrund des hohen Interpretationsspielraums und dem Proportionalitätsprinzip

5.



6.



7.

8.

der MaRisk kommt es zu einer Vielzahl unterschiedlicher Auslegungen einzelner Institute am Markt. Folglich erscheint in Ergänzung zu den MaRisk ein praktikabler Handlungsleitfaden samt Unterstützungsleistung für die Umsetzung der Anforderungen sinnvoll, um den Instituten eine Orientierungshilfe zu liefern. Denn das Ziel der Aufsicht sollte nicht lauten, Vorgaben zu machen, damit die Institute viel Arbeit in die Interpretation und Umsetzung investieren, um sie im Anschluss für die institutspezifische Interpretation zu sanktionieren. Vielmehr sollte eine praxisnahe Orientierungshilfe einem möglichen Fehlverhalten vorbeugen. Aufgrund der Vielzahl von Banken mit unterschiedlichen Schwerpunkten wird die Aufsicht jedoch an individuell zu interpretierenden Anforderungen festhalten. Deshalb obliegt es den Instituten selbst, ihr Know-how so aufzubauen und zu nutzen, dass die Erstellung eigener Leitfäden für die Umsetzung der Anforderungen in Bezug auf das Auslagerungsmanagement möglich wird.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Auslagerungsmanagement nicht automatisch eine geschäftspolitische Zusammenarbeit und Entwicklung behindern oder gar verhindern. Es ist jedoch erkennbar, dass die Aufsicht einen hohen Arbeitsaufwand schafft, der die Projektierung und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Protagonisten erschwert und zu Opportunitäten führt, woraus ein Hemmnis für Marktteilnehmer entstehen kann.