

# Das neue Zentrale Auslagerungsmanagement nach der Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)



Banken und Finanzdienstleister stehen bei ihren Auslagerungen vor einem radikalen organisatorischen Umbruch. Mit der inzwischen veröffentlichten MaRisk-Novelle adressiert die Aufsichtsbehörde BaFin die zwingende Anforderung zur Einrichtung eines Zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM), das vor allem koordinierende und überwachende Aufgaben einnehmen soll. Für die auslagernden Institute stellt sich hier vor allem die Frage, ob und inwieweit beispielsweise bereits bestehende und übergreifend agierende Organisationseinheiten zur Steuerung und Kontrolle von Auslagerungen und Dienstleistern die Anforderung erfüllen oder nicht.

Auch wenn IT-Bereiche im Banken- und Finanzdienstleistungsumfeld erfahrungsgemäß die höchste Auslagerungsquote aufweisen und damit über umfangreiche Erfahrungen und Kompetenzen verfügen, bleibt die organisatorische Zuordnung des neuen ZAM zunächst offen, soll es doch für alle Fachbereichsauslagerungen künftig verantwortlich sein.

Können Sie die folgenden Fragen zum Zentralen Auslagerungsmanagement bereits ausreichend beantworten?

1. Was müssen wir im **Detail über ZAM** wissen?
2. Welche **Instrumente** werden zur Umsetzung benötigt?
3. Welche **Rollen und Prozesse** ändern sich?
4. Wie kommen wir **aufwandsschonend zur Umsetzung**?
5. Ist unsere Bank **ZAM-ready**?






**Wir haben die Antworten für Sie!**

Einige Antworten erhalten Sie direkt auf den nächsten Seiten: Wir haben Ihnen zusammengefasst, was mit dem ZAM auf Sie zukommt und welche Anforderungen die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) stellt.

Für die Umsetzung des ZAM bieten wir Ihnen ein Readiness Assessment an, in dem wir zusammen mit Ihnen Ihren konkreten Handlungsbedarf erarbeiten und Wege zur schnellen Umsetzung aufzeigen. Auch hierzu finden Sie auf der folgenden Seite nähere Informationen.

**Jetzt handeln – und gut vorbereitet sein!**

Wir empfehlen Ihnen: Je früher Sie sich mit dem neuen ZAM befassen, desto besser. So sind Sie optimal auf die Umsetzung vorbereitet.

-  Überprüfung von Risikoanalyse und -steuerung
-  Risikoberichterstattung
-  Implementierung von Prozessen und Aktivitäten
-  Überwachung regulatorischer Anforderungen
-  Dokumentation der Auslagerung

## microfin Readiness Assessment

Das microfin Readiness Assessment zeigt Ihnen aufwands- und ressourcenschonend den konkreten Handlungsbedarf zur Einführung Ihres Zentralen Auslagerungsmanagements auf. Mit dem bankspezifischen microfin Framework für das Multi-Providermanagement finden Sie einen Lösungsbaukasten zur schnellen, pragmatischen und MaRisk-konformen Gestaltung und Einführung der erforderlichen Rollen, Prozesse und Instrumente.

### Ihre Vorteile des microfin Readiness Assessment ZAM

- + Schonung von Aufwänden und Ressourcen
- + Klarheit über Handlungsbedarf hinsichtlich des ZAM
- + MaRisk-konforme Rollen, Prozesse und Instrumente
- + Schnelle Ergebnisse zur direkten Umsetzung

### microfin – Partner bei der Umsetzung des Zentralen Auslagerungsmanagements

Die microfin Unternehmensberatung GmbH ist seit 15 Jahren kompetenter Partner im Outsourcing bei Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistern. Zu unseren regelmäßigen Aufgaben gehört die Begleitung der auslagernden Fachbereiche in allen Fragen des Auslagerungs- und Provider-Managements. Mit unserem Beraterteam aus Betriebswirten und Bankkaufleuten, Informatikern und Juristen geben wir hier Antworten auf die Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation.

## Sie haben Fragen zum Zentralen Auslagerungsmanagement?

### Wir haben die Antworten.

Gerne stehen wir Ihnen für Ihre Fragen rund um das ZAM und zum Readiness Assessment zur Verfügung.



### Stefan Wendt

Partner

T +49 6172 / 177 63 – 0  
F +49 6172 / 177 63 – 200  
M +49 172 / 69 800 21  
E [s.wendt@microfin.de](mailto:s.wendt@microfin.de)



### Claudia Dölker

Consultant

T +49 6172 / 177 63 – 0  
F +49 6172 / 177 63 – 200  
M +49 172 / 69 800 21  
E [c.doelker@microfin.de](mailto:c.doelker@microfin.de)

**microfin Unternehmensberatung GmbH**  
Kaiser-Friedrich-Promenade 12  
61348 Bad Homburg  
[www.microfin.de](http://www.microfin.de)

## Die Veröffentlichung der neuen MaRisk-Novellierung steht unmittelbar bevor

Das Bestreben der Banken nach Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung wurde von der BaFin zum Anlass genommen, ihre Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu reformieren.

Die BaFin zeigt einmal mehr, dass sie ihren Prinzipien treu bleibt und ihr primärer Fokus unverändert auf dem Risikomanagement liegt.

## Das Zentrale Auslagerungsmanagement als neue Herausforderung für auslagernde Institute

Sie nimmt zahlreiche Anforderungen auf, die sie bereits seit geraumer Zeit empfiehlt und somit von der BaFin „gelebte Realität“ sind. Sie bezieht sich dabei auch auf das Baseler Papier BCBS 239, das die Risikoberichterstattung und die Risikoaggregation behandelt. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich überwiegend mit den Auswirkungen des neuen Erfordernisses, ein Zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM) einrichten zu müssen.

Bei der Etablierung eines ZAM handelt es sich um ein Novum aus der neuen MaRisk-Ziffer AT 9 Tz. 11. Das ZAM ist künftig mit Dokumentations-, Überwachungs- und Koordinationspflichten ausgestattet. Hierbei soll es sich um ein übergreifendes Organ handeln, welches institutsweit sämtliche Auslagerungsprozesse kontrolliert und überwacht, wozu insbesondere die Überwachung der Einhaltung der institutsinternen und gesetzlichen Vorgaben für Auslagerungen gehören.

Daneben soll die auslagerungsspezifische Dokumentation inkl. sämtlicher Weiterverlagerungen in einem institutsspezifischen Standard formuliert und dessen Einhaltung überwacht werden.

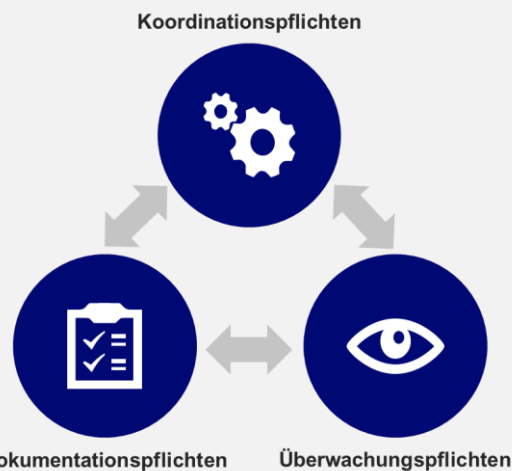


Abb.: Aufgabenfelder des ZAM

Das ZAM soll jährlich einen Bericht mit Analysen zur Vertragstreue, Qualität und Steuerungsmöglichkeiten für die Aus- und Weiterverlagerung anfertigen. Hierdurch soll der Vorstand umfassend und wahrheitsgemäß über alle Aspekte der aktuellen Risikosituation informiert werden.

Eine weitere zentrale Aufgabe des ZAM ist die von den zuständigen Fachbereichen durchgeführte Risikoanalyse zur Prüfung der Auslagerung auf seine Wesentlichkeit gemäß AT 9 Tz. 2 gruppenweit zu überprüfen und zu koordinieren. Für die Auslagerung der Kontrollfunktion soll nach AT 9 Tz. 5 ein Beauftragter benannt werden

Auslagerungen im Konzern stellen darüber hinaus eine neue Herausforderung für auslagernde Institute dar. Häufig sind Auslagerungen an die Konzernmutter oder -schwester im Rahmen der Dokumentation, der Vertragsgestaltung und der Überwachung nur rudimentär behandelt worden. Aufgrund der neuen Anforderungen ist es daher unerlässlich, einheitliche Prozesse zu etablieren und diese konzernweit zu implementieren.

**microfin Unternehmensberatung GmbH**  
Kaiser-Friedrich-Promenade 12  
61348 Bad Homburg  
[www.microfin.de](http://www.microfin.de)

## Weiterhin Erleichterungen bei gruppen- und verbundsinternen Auslagerungen

Auch ein einheitliches und umfassendes Risikomanagement muss bei konzerninternen Auslagerungen umgesetzt werden. Dies muss auch deshalb im Interesse des auslagernden Instituts sein, da so Synergien bei der Erstellung und Aktualisierung der Risikoanalyse genutzt werden können und so der Aufwand verringert werden kann. Bei gruppen- und verbundsinternen Auslagerungen kann auf die Erstellung von Ausstiegsstrategien ganz verzichtet werden. Das gruppenweite zentrale Auslagerungsmanagement stellt somit eine wichtige Komponente bei der Umsetzung der regulatorischen Anforderungen dar, um in den Genuss der Erleichterungen bei gruppeninternen Auslagerungen zu kommen.

## Nutzung des Proportionalitätsprinzips für maßgeschneiderte Lösungen

Die BaFin stärkt in diesem Zusammenhang dem Proportionalitätsprinzip weiter den Rücken, vermöge dessen die einzurichtende Organisationsstruktur angemessen und abhängig vom Umfang der Auslagerung sein muss. So gelingt es der BaFin, den unterschiedlich komplexen Institutsstrukturen Rechnung zu tragen und nicht mit „Kanonen auf Spatzen schießen“ zu müssen.

Kleinere Institute und Finanzdienstleister können von diesem Vorteil profitieren, da ihr Auslagerungsmanagement wesentlich schlanker und einfacher konzipiert werden kann. Ein Anknüpfungspunkt des Proportionalitätsprinzips sind beispielsweise die vorgenannten „institutsspezifischen Standards“. Gerade hier kann Rücksicht auf die Institutsgröße und -komplexität genommen werden, um das Auslagerungsmanagement an die Gegebenheiten anzupassen und ein „oversizing“ zu verhindern.

Das Proportionalitätsprinzip fußt auf MaRisk AT 1 Tz. 3, wonach Institute mit großen, weitverzweigten und komplexen Geschäftsaktivitäten auch Inhalte einschlägiger Veröffentlichungen, wie dem Basler Abkommen für Bankenaufsicht und Financial Stability Board einzubeziehen haben. Diese Institute müssen unter Umständen auch weitere Vorkehrungen treffen, die über die Anforderungen der MaRisk hinausgehen, um die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements sicherzustellen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass kleine Institute (wie kleine Privatbanken, deren Fokus primär auf dem nationalen Geschäft liegen) keine so weitreichenden Anforderungen erfüllen müssen.

Zur Evaluierung eines sinnvollen und angemessenen Auslagerungsmanagements ist es unabdingbar, jedes Institut mitsamt seinen Organisationsstrukturen genau zu prüfen und eine auf diesen Einzelfall maßgeschneiderte Lösung zu erarbeiten.

Für den Bereich der Auslagerung von wesentlichen Tätigkeiten und Aktivitäten bedeutet dies, dass die Institute ihre bisherigen Rollen, Prozesse und Instrumente an die neuen Anforderungen anpassen müssen, um eine Konformität mit der MaRisk herzustellen.

Zukünftig soll ein Institut die jederzeitige Rückführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse durch das Vorhalten von Mitarbeitern mit fundierten Kenntnissen und Erfahrungen in einer Retained Organisation ermöglichen können. Die Koordination dessen sehen wir zukünftig als eine weitere Aufgabe des zentralen Auslagerungsmanagements, wobei die Umsetzung dieser Anforderung gerade bei innovativen Systemen oder der Know-how-Erhaltung bei Programmiersprachen sehr schwierig sein dürfte.

**microfin Unternehmensberatung GmbH**  
Kaiser-Friedrich-Promenade 12  
61348 Bad Homburg  
[www.microfin.de](http://www.microfin.de)

## **Klarstellung: Bankspezifische Software-dienste können Auslagerung sein**

Eine weitere Neuerung bzw. Klarstellung bei der Auslagerung von Informationstechnologie betrifft die sogenannte fremdbezogene Software. Mit Veröffentlichung der Novellierung soll der Fremdbezug von Software neu evaluiert werden.

Wenn die fremdbezogene Software zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation der Risiken eingesetzt wird oder aber für die Durchführung von bankengeschäftlichen Aufgaben von Bedeutung ist, soll dieser Fremdbezug zukünftig als Auslagerung bewertet werden. Die Bewertung, ob eine Auslagerung vorliegt, ist von erheblicher praktischer Bedeutung.

Die Einordnung als Auslagerung führt dazu, dass im Rahmenvertrag die Herausgabe einschlägiger Informationen zu wesentlichen Annahmen und Parametern bzw. deren Änderungen sowie zu sonstigen Sicherheitsanforderungen – wie beispielsweise Zugangsbestimmungen zu Räumen und Zugriffsberechtigungen für Softwarelösungen – zu vereinbaren sind. Dies führt zur einer umfangreichen Überprüfung von Altverträgen mit einer entsprechenden Anpassung und der Konzeption von neuen Verträgen für zukünftige Softwareauslagerungen. Es erweitert das Spektrum des Auslagerungsmanagements erheblich und bedeutet somit deutlich mehr Aufwand für auslagernde Institute. Besonders kritisch dürften in diesem Zusammenhang Standard-Customizing und Cloud-Lösungen sein. Die Einbindung von sogenannten FinTech-Unternehmen wird durch diese neue Anforderung häufig eine Auslagerung sein.

Bei wesentlichen Auslagerungen müssen uneingeschränkte Informations-, Prüfungs- und Kontrollrechte gewährt werden, was im technologischen Bereich wie beispielsweise Public-Cloud-Lösungen nicht immer beziehungsweise nur schwer durchzusetzen sein dürfte.

## **Handlungsbedarf auch für Dienstleister, Höhe Anforderungen an das Auslagerungsmanagement**

Die erwartete Novellierung der MaRisk führt nicht nur bei Banken zu Handlungsbedarf. Auch die Dienstleister müssen unter Umständen ihre Prozesse im Berichtswesen erweitern und ihre Rahmenverträge überarbeiten. Die Steuerung der Service-Level und die Ergänzung von Ausstiegsstrategien müssen dabei ebenfalls auf den Prüfstand.

Die Novellierung der MaRisk bedeutet für auslagernde Institute im Ergebnis gestiegene Anforderungen an ihr Auslagerungsmanagement. Die konkreten Auswirkungen hängen allerdings sehr stark von der Größe des Instituts beziehungsweise der Kritikalität der Auslagerungen ab. Da es für die Umsetzung der neuen Anforderungen keine Frist geben wird, ist auslagernden Instituten anzuraten, sich frühzeitig mit den neuen Anforderungen zu beschäftigen und den konkreten Handlungsbedarf zu evaluieren.

Grafik Titelseite: © sdecoret, fotolia.com

**microfin Unternehmensberatung GmbH**  
Kaiser-Friedrich-Promenade 12  
61348 Bad Homburg  
[www.microfin.de](http://www.microfin.de)