

# Auslagerungsmanagement kompakt

Auslagerungsmanagement ist nicht trivial. Aber sie macht Sinn, hilft sie doch, die zunehmende Vernetzung – auch innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe – ins rechte Lot zu bringen. Entscheidend ist ein flexibler, übersichtlicher und sicherer Prozess, der die Zusammenarbeit im Haus revisionssicher unterstützt.

**D**arf ich vorstellen? Harald Steiner – ein fiktiver, doch typischer Auslagerungsmanager in einer Genossenschaftsbank. Er ist Teamleiter in der Organisationsabteilung und seit kurzem auch zum zentralen Auslagerungsmanager befördert worden. Ganz so, wie es die MaRisk-Novelle in AT 9 erwartet. Herr Steiner ist nun auf der Suche nach einem Instrument, das ihn bei dieser Arbeit wirkungsvoll unterstützt. Dabei hat er genaue Vorstellungen, was er von einer geeigneten Unterstützungsleistung erwartet:

- ▶ Er will keine Papierlösung, sondern ein IT-gestütztes Instrument.
- ▶ Das Tool sollte kollaborationsfähig sein, da der Prozess der Auslagerungssteuerung nur arbeitsteilig bewältigt werden kann.
- ▶ Die Arbeitsschritte müssen transparent und selbsterklärend aufgebaut sein und der Status quo muss jederzeit erkennbar sein.
- ▶ Das Instrument sollte einfach zu bedienen sein und ihn und seine Kollegen mit einem Hilfesystem punktgenau unterstützen.
- ▶ Das Berichts- und Archivierungssystem sollte integrierter Bestandteil der Lösung und revisionssicher ausgestaltet sein.

## Technische Anforderungen

Genau diese Punkte waren die Vorgaben bei der Weiterentwicklung des Tools „Auslagerungsmanagement kompakt“. Schon die erste Version, ein Excel-Tool, konnte viele der genannten Anforderungen erfüllen. Die Kollaborationsfähigkeit und die Revisionssicherheit setzten jedoch eine Datenbanklösung voraus. Die nun verfügbare Version vereint drei entscheidende Vorteile:

### 1. Datenhaushalt

Die effiziente Verwaltung großer Datenmengen ist realisierbar. Beim Auslagerungsmanagement kommen schnell über einhundert Dienstleister zusammen. Das über ein paar Jahre fortgeschrieben, lässt die Menge der Daten erahnen. Da sorgt ein redundanzfreier Datenbestand mit wirkungsvollen Such- und Änderungsmechanismen und einem zügigen Antwortverhalten für Produktivitätssprünge.

### 2. Datenqualität

Die Korrektheit der Daten ist gewährleistet. Bei arbeitsteiligen Vorgängen, wie sie im Auslagerungsmanagement vorliegen, werden Konflikte beim Mehrnutzerbetrieb bzw. gleichzeitigen Datenzugriff durch Konsistenzregeln vermieden. „Falsche“ Daten haben so weniger Chancen.

### 3. Datensicherheit

Die Sicherheit der Daten wird erhöht. Sensible Daten können durch Kompetenzsteuerung vor unbefugtem Zugriff geschützt werden. Änderungen, durch wen auch immer, sind nachvollziehbar und zuordenbar. Dadurch können die Entscheidungsprozesse im Auslagerungsmanagement jederzeit klar und sauber rekapituliert werden.

### Prozessführung

Die Einzelprozesse, die bei der Auslagerungssteuerung zu durchlaufen sind, sind deutlich erkennbar voneinander abgegrenzt. Insgesamt sechs Kernprozesse werden unterschieden, die wiederum mit entsprechenden Teilprozessen unterlegt sind. Abbildung 1 veranschaulicht die Kern- und Teilprozesse. Dabei wurde besonders auf Prozesssparsamkeit und damit auf eine Aufwandsminimierung geachtet. Es müssen immer nur die Prozesse bearbeitet werden, die für die jeweilige Auslagerungsart vorgesehen sind.

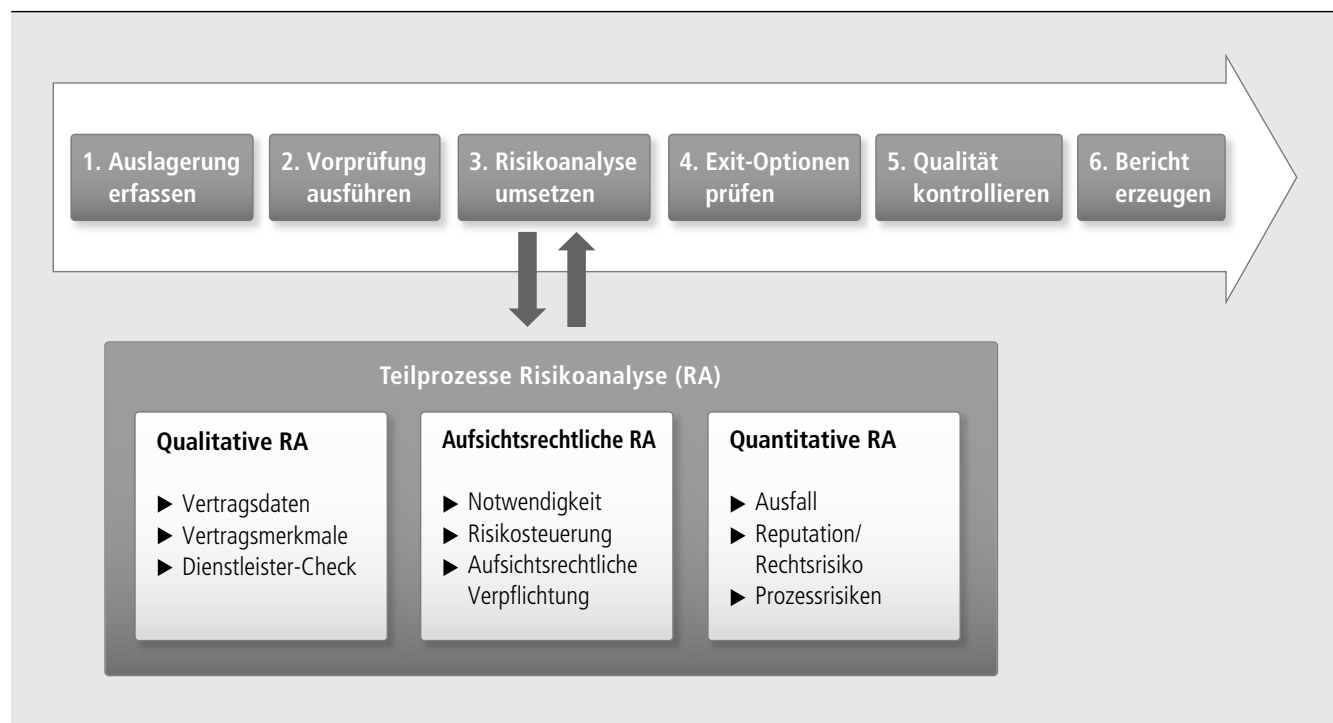
Die MaRisk unterscheiden drei Auslagerungsarten bzw. -stufen:

- ▶ sonstiger Fremdbezug,
- ▶ unwesentliche Auslagerung,
- ▶ wesentliche Auslagerung.

Strenggenommen ist nach den MaRisk der „sonstige Fremdbezug“ keine Auslagerung. Aber auch der „sonstige Fremdbezug“ muss nachvollziehbar identifiziert werden.

Vom „sonstigen Fremdbezug“ über „unwesentliche Auslagerungen“ bis zur „wesentlichen Auslagerung“ steigt das Auslagerungsrisiko und damit auch die Anforderungen an die Auslagerungssteuerung. Deshalb macht es Sinn, anfänglich zu prüfen, welche Auslagerungsart vorliegt, um den Umfang seiner Arbeitsprozesse daran auszurichten. Kann ein „sonstiger Fremdbezug“ bejaht werden, sind das Risiko und der daraus resultierende Arbeitsaufwand relativ klein. Umgekehrt verhält es sich bei der höchsten Stufe, der „wesentlichen Auslagerung“. Das Tool Auslagerungsmanagement kompakt reagiert mit ihren Arbeitsprozessen sehr sensibel auf das Auslagerungsniveau. >

Abb. 1 KERNPROZESSE IM AUSLAGERUNGSMANAGEMENT



## Fallbeispiele

### 1. Sonstiger Fremdbezug

Bei dieser Form der Auslagerung genügen drei Kernprozesse. Zuerst werden die wichtigsten Eckdaten der Dienstleistung erfasst. Der nächste Schritt beinhaltet die Vorprüfung. Sie stellt fest, ob ein „sonstiger Fremdbezug“ vorliegt oder nicht. Wenn ja, ist die Arbeit beendet. Es folgt noch ein letzter – automatischer – Arbeitsschritt „Bericht erzeugen“, der das Ergebnis der Vorprüfung dokumentiert. Im folgenden Jahr werden dann nur noch die genannten Arbeitsschritte wiederholt und eventuelle Änderungen eingepflegt. Beim sonstigen Fremdbezug werden nur drei von sechs möglichen Kernprozessen des Auslagerungsmanagements aufgerufen.

### 2. Unwesentliche Auslagerung

Die Vorprüfung fiel negativ aus, es liegt kein „sonstiger Fremdbezug“ vor. Handelt es sich nun um eine unwesentliche oder wesentliche Auslagerung?

Diese Frage beantwortet der Kernprozess „Risikoanalyse“, der Königsprozess des Auslagerungsmanagements kompakt. Er trennt die Spreu vom Weizen bzw. die unwesent-

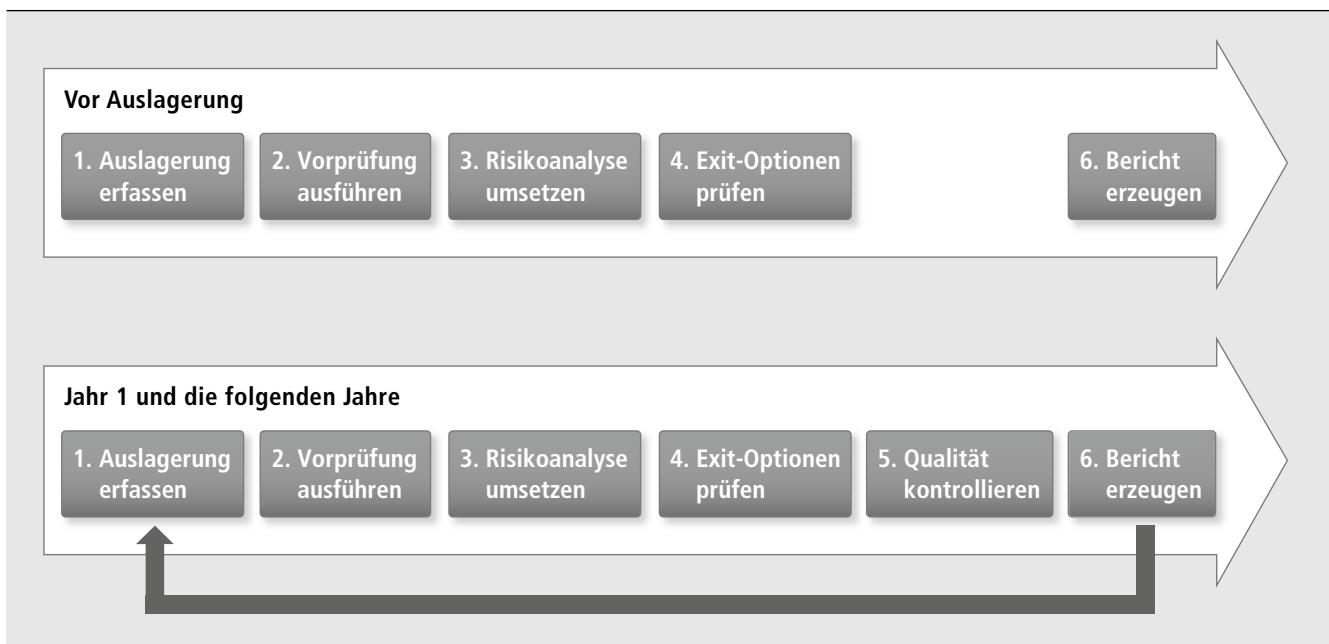
lichen von den wesentlichen Auslagerungen in drei Prüfsegmenten bzw. Teilprozessen. Im Ergebnis der qualitativen, aufsichtsrechtlichen und quantitativen Risikoanalyse wird eindeutig beurteilt, welche Form der Auslagerung vorliegt.

Bei einer unwesentlichen Auslagerung ist die Arbeit nach der Risikoanalyse beendet. Als letzter Schritt wird, wie beim „sonstigen Fremdbezug“, noch ein – automatischer – Bericht erzeugt, der den Entscheidungsprozess dokumentiert. Bei der unwesentlichen Auslagerung werden also nur vier der sechs Kernprozesse durchlaufen.

### 3. Wesentliche Auslagerung

Das Ergebnis der Risikoanalyse heißt „wesentliche Auslagerung“. Das erfordert einen weiteren Arbeitsschritt, nämlich die Exit-Optionen zu prüfen. Für den geplanten oder ungeplanten Ausfall des Dienstleisters müssen Handlungsalternativen untersucht werden. Auch hier unterstützt das Tool Auslagerungsmanagement kompakt mit entsprechenden Prüffragen und Hilfsmitteln. Zum Schluss wird, wie in den beiden vorangegangenen Fällen, der Bericht automatisch erzeugt.

Abb. 2 WESENTLICHE AUSLAGERUNG



**AUTOR UND  
ANSPRECHPARTNER**

**Martin Hierlemann**  
Leiter Vertrieb,  
E-Mail: martin.hierlemann@  
geno-tec.de



Im Folgejahr werden die identifizierten wesentlichen Auslagerungen hinsichtlich eines eventuellen Anpassungsbedarfs geprüft und durchlaufen mit der Qualitätskontrolle einen zusätzlichen Kernprozess. Dort werden die Erfahrungen mit der Dienstleistungserbringung im vergangenen Jahr bewertet. Die Zusammenhänge veranschaulicht Abbildung 2.

Das Auslagerungsmanagement schrumpft oder wächst mit der Auslagerungsart bzw. dem damit verknüpften Risiko. Atmende Prozesse auf Basis einer Datenbank kennzeichnen ein neues, kompaktes Auslagerungsmanagement.

**aufsichtskonform, verbundkonform, aktuell**

Das Tool Auslagerungsmanagement kompakt bezieht selbstverständlich alle neuen aufsichtsrechtlichen bzw. gesetzlichen Anforderungen ein. Die Anforderungen und mit ihnen die Prozesse werden zentral gepflegt und soweit notwendig aktualisiert.

Das Auslagerungsmanagement-Tool in der jetzigen Version berücksichtigt (u. a.)

- ▶ die Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, Rundschreiben 09/2017 (BA) vom 27. Oktober 2017, TZ AT9 Auslagerungen,
- ▶ die Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT), Rundschreiben 10/2017 (BA) vom 3. November 2017, Kapitel II.8 Auslagerungen und sonstiger Fremdbezug von IT-Dienstleistungen sowie

- ▶ die Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO).

Darüber hinaus sind sowohl die Inhalte als auch die integrierten Prozesse an die generelle Vorgehensweisen und die Musterdokumentationen des BVR angepasst. Schlussendlich wird das Tool und dessen aufsichtsrechtlich indizierte Überarbeitung

- ▶ mit einer Primärbank entwickelt bzw. verprobt und
- ▶ im Rahmen des Fachbeirates Beauftragtenwesen abgestimmt.

Zusammengefasst: Das Tool erfasst alle Auslagerungen, geht aber nur dort in die Tiefe, wo es notwendig ist. Es entspricht den Ausarbeitungen der Arbeitskreise zur Auslagerung beim BVR und DGRV und wurde von den Regionalverbänden abgenommen. Die Bank profitiert von einem objektiven mit den Verbänden abgestimmten Auslagerungsmanagement, das sich praxisorientiert präsentiert, das einfach bedienbar ist und den Aufwand signifikant senkt. ■

**Der Fachbeirat Beauftragtenwesen** ist eine Initiative der GenoTec. Er setzt sich aus jeweils einem Vertreter der Regionalverbände sowie der Geschäftsführung der GenoTec zusammen. Der Fachbeirat will verbandsübergreifend Sicherheit für Banken, Prüfer und Beauftragte schaffen durch die Validierung von Fachvorgaben und eine ex ante prüferische Begleitung. Gleichzeitig werden (praktische) Erkenntnisse aus der Regulatorik und den Prüfungen thematisiert mit dem Ziel, auch gegenüber Ämtern und Behörden eine gemeinsame Auffassung zu festigen.