

Banken und FinTechs beziehen Stellung – Stichwort Outsourcing

Juni 2018

-OUTSOURCING-





Andreas Krautscheid, Hauptgeschäftsführer, Staatsminister a.D.

Gemeinsame Positionen von Banken und FinTechs

„Die Digitale Transformation ist – auch für die Finanzbranche – eine der zentralen Herausforderungen. Dem begegnet der Bankenverband u. a. mit einer Zusammenarbeit mit Startups aus dem Finanzbereich, den FinTechs. Institutionalisiert wurde die Zusammenarbeit im Projektausschuss Digital Banking, der das Querschnittsthema Digitalisierung noch weiter intensiv vorantreibt. Der Projektausschuss ist ein hochkarätiges Gremium auf Ebene der Chief Digital Officer der Banken und führenden Köpfen der deutschen FinTech-Szene. Vorliegendes Dokument ist das Ergebnis intensiver Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs.“

Ansprechpartner Bankenverband:

Frank Mehlhorn | Geschäftsbereich Bankenaufsicht | frank.mehlhorn@bdb.de

Tobias Tenner | Digital Banking | tobias.tenner@bdb.de

Management Summary

Die Finanzwirtschaft ist ein wesentlicher Teil des Wirtschaftskreislaufes. Banken agieren hierbei in einem Ökosystem, in welchem sie bei ihrer Leistungserbringung und ihrem Produktangebot zunehmend mit Drittunternehmen zusammenarbeiten. Zu diesen Drittunternehmen zählen Finanztechnologie-Anbieter (sogenannte FinTechs), die aufgrund ihrer innovativen und agilen Ansätze Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um Banken mit gezielten Angeboten zu unterstützen.

Banken haben bei der Zusammenarbeit mit Drittunternehmen deutlich mehr und komplexere aufsichtsrechtliche Anforderungen zu erfüllen (Stichwort Outsourcing) als andere Unternehmen. Banken und FinTechs stehen diesbezüglich vor großen Herausforderungen, wenn sie die gesetzlichen Anforderungen so erfüllen wollen, dass

dabei die Chancen aus der Zusammenarbeit mit FinTechs nicht gen Null tendieren sollen.

Der Bankenverband hat in gemeinsamer Arbeit mit Banken und FinTechs ein Positionspapier erstellt. Die Positionen verdeutlichen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit und zeigen auf, wie diese zukünftig ausgestaltet werden sollte. So wollen Banken und FinTechs Leitlinien erarbeiten, die beispielsweise eine Vereinheitlichung bei der Erfüllung von nicht-leistungsspezifischen bankaufsichtlichen Anforderungen zum Ziel haben. Der Bankenverband übernimmt hierbei die Rolle eines Wissensvermittlers. An den Gesetzgeber, die Regelsetzer und die Bankenaufsicht wird der Wunsch adressiert, sich für einheitliche Regeln im EU-Binnenmarkt einzusetzen und dabei das Prinzip der Proportionalität weiter zu stärken.

Ist-Situation

Die Finanzwirtschaft übernimmt mit ihren zahlreichen Produkten und Dienstleistungen eine zentrale Rolle im Wirtschaftskreislauf. Banken agieren hierbei in einem Ökosystem, das aus einem engmaschigen Geflecht von Kunden, Geschäftspartnern, Kooperationen, aber auch von Bankenregulierung und Bankenaufsicht besteht. Wie alle wirtschaftlich agierenden Unternehmen überprüfen auch Banken regelmäßig ihre Geschäftsabläufe und validieren Formen der Zusammenarbeit mit Drittunternehmen. Bei diesen kann es sich um Finanztechnologie-Anbieter (sogenannte FinTechs) handeln, mit denen die Banken auf unterschiedliche Weise kooperieren. Häufiger Gegenstand der Zusammenarbeit ist die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen: FinTechs erbringen Teile der Wertschöpfungskette und unterstützen somit die Institute bei ihrer Leistungserbringung.

Diese wünschenswerte Zusammenarbeit zwischen FinTechs und Banken geht aufgrund der aktuellen aufsichtsrechtlichen Anforderungen und wegen der etablierten Praxis des Risikomanagements – einschließlich der Steuerung von Auslagerungen in den Banken – mit neuen He-

rausforderungen für beide Seiten einher. Für die FinTechs etwa gilt, dass ihre Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Banken bei Auslagerungen kaum mit jenen mithalten können, über die etablierte Auslagerungsdienstleister verfügen. Selbst wenn Letztere bei neuen Auslagerungssachverhalten unter Umständen ebenfalls noch keine Erfahrungen sammeln konnten, so können sie doch auf erprobte Prozesse und Strukturen zurückgreifen. Für Banken wiederum sind Kooperationen mit FinTechs schon deswegen herausfordernd, weil etablierte Methoden des Auslagerungsmanagements und -controllings nicht einfach übertragbar sind.

FinTechs stehen für innovative und agile Ansätze; sie nutzen die zahlreichen Möglichkeiten der Digitalisierung und schneiden ihre Angebote gezielt auf die Banken zu. Diese haben daraufhin verstärkt begonnen, mit FinTechs zusammenzuarbeiten und in Auslagerungssachverhalte einzusteigen. Die Erfahrungen, die die Institute dabei bislang gesammelt haben, sind naturgemäß noch gering. Als Maßstab für die Bewertung der Zusammenarbeit mit den FinTechs dienen daher oftmals die langjährigen Auslage-

zungssachverhalte mit den auf diesem Gebiet erprobten Dienstleistern. Die von den FinTechs genutzten Ansätze werden dabei allerdings nur unzureichend berücksichtigt.

Die Situation wird noch durch einen anderen Umstand kompliziert. Im heutigen regulatorischen Umfeld müssen die Institute primär selbst – insbesondere auf Basis der Anforderungen der MaRisk und der BAIT – die Umsetzung und Ausgestaltung der Kontroll- und Steuerungsinstrumentarien so definieren, dass diese angemessen und sachgerecht sind. Dieser Ansatz ist grundsätzlich positiv einzuschätzen. Er führt aber dazu, dass es nur wenige Fallkonstellationen gibt, die sich 1:1 replizieren lassen. Darüber hinaus werden die FinTechs mit individuellen Auslegungen der regulatorischen Anforderungen ihrer potentiellen Kunden konfrontiert, die sich im Laufe der Zeit sogar noch verändern können. Dies führt zu einer Verlangsamung der Innovationszyklen und der Markteinführung, da die institutsspezifischen Anforderungen unter Umständen erst im Zuge einer konkreten Markteinführung erfüllt werden können. Es entsteht somit ein Spannungsfeld zwischen bankseitig etablierten und tradierten Vorgehensweisen in der Dienstleistersteuerung einerseits sowie agilen Ansätzen der FinTechs bei der Erfüllung der (grundsätzlich richtigen und notwendigen) aufsichtlichen Anforderungen an Auslagerungen von Banken andererseits.

FinTechs sind häufig relativ kleine und junge Unternehmen/Startups, die sich mit starker Innovationskraft, schnellen Entwicklungszyklen, aber auch mit stark beschränkten Ressourcen auf spezialisierte Services im Finanzmarkt fokussieren. Dabei bauen sie entweder auf bestehende Bankleistungen auf und ergänzen diese um neue, innovative Features und Services oder sie verändern und ersetzen tradierte Dienstleistungen durch den Einsatz neuer Technologien.

Eben diese typische Unternehmensstruktur der FinTechs führt dazu, dass sie zumindest in der Aufbau- und Entwicklungsphase erhebliche Anstrengungen in Bezug auf Ressourcenausstattung und Kostenstruktur unternehmen müssen, um den bestehenden rechtlichen Anforderungen der Institute zu genügen. Beispielfhaft seien hier

die nötige Personalausstattung im Bereich Informationssicherheit und Datenschutz, das Berichtswesen, die Zusammenarbeit bei Prüfungen und die Steuerungsarbeit in Gremien genannt.

Schnellere bzw. kürzere Entwicklungszyklen gegenüber einem tradierten, klassischen Projektvorgehen (Wasserfall-Modell) werden maßgeblich durch den Einsatz sogenannter „agiler“ Methoden erzielt. Die Vereinbarkeit dieser neuen Methoden mit den Anforderungen, die hinsichtlich der Risikobewertung und -dokumentation zum Beispiel aus der BAIT hervorgehen, stellen eine große und wiederkehrende Herausforderung für Banken und FinTechs dar. Hintergrund: Im Rahmen der heute üblichen agilen Entwicklung von Produkten konkretisiert sich das Produktkonzept schrittweise von der abstrakten Idee zum fertigen Produkt. Erst mit der Ausgestaltung der Produktdetails und der sukzessiven Einführung des Produktes im Rahmen von unterschiedlichen Testphasen entstehen Risiken für das Auslagerungsunternehmen. Die agile Produktentwicklung lässt die Freigabe eines konzipierten Produktes, wie sie im Rahmen des Neu-Produkt-Prozesses nach MaRisk definiert ist, somit nicht immer zu, da das Produkt erst innerhalb des Projektes schrittweise und unter Einbindung der Nutzer entwickelt und definiert wird. Der richtige Fokus hier wäre eine konsequente Risikobewertung anhand des Risikobeitrags des individuellen Projekts beispielsweise für die Risikotragfähigkeit der Bank. Dieser Grundsatz ist in Bank/FinTech-Kooperationen essentiell und schon heute in den aufsichtsrechtlichen Vorschriften verankert. Wir registrieren gleichwohl, dass die Chancen der digitalen Modernisierung durch die gelebte Anwendungs- und Prüfungspraxis behindert werden.

So hat sich die Entwicklung neuer IT-Systeme in den letzten Jahren stark dahingehend gewandelt, dass anstelle eines vollständigen Systems mit allen Funktionen zunächst ein System mit Grundfunktionalitäten produktiv gesetzt wird, welches dann sukzessive um Funktionen und Services erweitert wird (Stichwort: Minimum Viable Product – MVP). Im gleichen Maße wie der Umfang an Funktionen und Services steigt, kann davon ausgegangen werden, dass sich auch das Risikopotential dieses Systems erhöht.

Derzeit wird diesem Umstand von den Instituten und Prüfern in der Regel nur eingeschränkt und auf individueller Basis Rechnung getragen. Dies kann für die FinTechs

bedeuten, dass sie Anforderungen erfüllen und umsetzen müssen, die im Verhältnis zum tatsächlichen Risiko überproportional hoch sind.

Chancen & Herausforderungen

FinTechs und Banken müssen einen Weg finden, auf sich ändernde regulatorische Anforderungen bzw. unterschiedliche Umsetzungen in den Banken einzugehen.

Dabei darf es zu keiner Verlangsamung der Innovationszyklen und der Markteinführung deswegen kommen, weil institutsspezifische Anforderungen erst im Zuge einer konkreten Markteinführung erfüllt werden können. Eine Standardisierung der Anforderungen über alle Unternehmen hinweg, insbesondere bei nicht leistungsspezifischen Aspekten, würde den FinTechs erlauben, zielgenau zu planen und die eigenen Strukturen kundenunabhängig passend auszurichten, bevor der eigentliche Markteintritt eines IT-Systems/Produkts stattfindet. Durch eine Festlegung zum Beispiel in Form von Leitlinien – welche Anforderungen sind zu welchem Zeitpunkt des Entwicklungszyklus und für welche Risikoklassifizierung zu erfüllen? – können bei den FinTechs, aber auch bei den Instituten am tatsächlichen Risiko orientierte angemessene Strukturen entwickelt und entsprechende Instrumentarien eingeführt werden. So könnte im Rahmen einer Kooperation zwischen einer Bank und einem FinTech ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung stufenweise eingeführt und – analog der Nutzerkreise im „Soft-Launch“ – zunächst auf „Family and Friends“ beschränkt und nach einem ersten „Hard-Launch“ auf ein eng definiertes Kundensegment sukzessive ausgeweitet werden. Die regulatorischen Anforderungen (wie Wesentlichkeitskriterien i.S. MaRisk AT 9 Auslagerung) würden entsprechend dem Risikogehalt laufend überprüft und angewendet.

Neuere Entwicklungsvorgehen, zu denen die „agilen“ Methoden zählen, müssen im konstruktiven, kritischen Dialog mit den Anforderungen beispielsweise aus der BAIT stehen. Aufsichtliche Regelungen sollten so viel Freiraum bieten (proportional sein), dass Risikobewer-

tung und -dokumentation bei Veränderungen individuell ausfallen können. Eine Differenzierung und Konkretisierung der Anforderungen in Relation zur Entwicklung und zum Lebenszyklus eines IT-Systems würde es FinTechs erleichtern, moderne Entwicklungsmethoden einzusetzen. Dies gewährleistet beiderseitig eine schnelle funktionale Handlungsfähigkeit bei angemessenem Aufwand.

FinTechs sind zumeist Multimandantendienstleister und unterliegen vielfach neuen, unterschiedlichen Anforderungen (im Sinne nicht-leistungsspezifischer Aspekte wie bspw. Datenschutzanforderungen) bei nahezu gleicher regulatorischer Ausgangslage. Durch eine einheitlichere Auslegung bei nicht-leistungsspezifischen Sachverhalten der aufsichtlichen Vorgaben durch Banken und Prüfer und das vorherige Abstimmen von einheitlichen Anforderungs- bzw. Beurteilungskriterien (im Sinne eines allgemeingültigen Zertifikats) zwischen Banken können weitere Partnerschaften mit anderen Banken erleichtert werden. Gleichzeitig können so die Prüfungshandlungen der Institute spezifischer und leistungsorientierter gestaltet werden. Dies würde eine Auslagerungssteuerung durch Banken ermöglichen, die originär risikoorientiert erfolgt und heute bestehende Ineffizienzen durch redundante Prüfungshandlungen der nicht-leistungsspezifischen Sachverhalte vermeidet.

Die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs erfolgt häufig grenzüberschreitend. Europaweit erfordert dies aufsichtlich vergleichbare Standards zur Erzielung eines „level playing field“. So sollte beispielsweise die Auswahl eines Cloud-Service-Providers im Rahmen eines freien europäischen Waren- und Dienstleistungsverkehrs eigentlich problemlos sein. Durch unterschiedlich konkrete Anforderungen der Aufsichtsbehörden gelten jedoch europaweit unterschiedliche Standards¹, sodass es gegebenenfalls erforderlich ist, für jedes Land einen ei-

genen Cloud-Service-Provider zu wählen. Für eine homogene Dienstleistung wie die eines Cloud-Service-Providers sehen wir mehr Vorteile in der Standardisierung als in einer prinzipienbasierten Regulierung. Die Innovations-

möglichkeiten, die Flexibilität sowie die Skalierbarkeit, die Cloud Services ermöglichen und in vielen Branchen erfolgreich eingesetzt werden, bleiben der Finanzdienstleistungsindustrie somit weitgehend vorenthalten.

Positionen

- Wir wollen die Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs systematisch fördern. Das Spannungsfeld zwischen Kundennutzen und Einhaltung aufsichtsrechtlicher Pflichten haben wir erkannt. Wir setzen uns dafür ein, die Kooperation zwischen Banken und FinTechs für den Endkunden effizient und nutzensteigernd gestalten zu können und dabei eine sachgerechte Einhaltung aufsichtlicher Anforderungen sicherzustellen.
- Für die Branche ist von außerordentlicher Wichtigkeit, zeitnah Kenntnis über aktuelle Inhalte, Arbeitsergebnisse und Entwicklungen aus jenen Fachgremien der Aufsichtsbehörden zu erlangen, die Richtlinien für aufsichtliche Regelungen geben.
- Wir begrüßen, dass der Gesetzgeber und die Regulierungsbehörden am Austausch mit den Banken und FinTechs interessiert sind². Wir regen einen institutionalisierten Austausch an, bei dem gezielt Wissen und Erfahrungen im Mittelpunkt stehen. Hierbei könnte der BdB die Rolle eines branchenübergreifenden Wissensvermittlers übernehmen, um den immer dynamischeren Entwicklungen, insbesondere im regulatorischen sowie im IT-Umfeld, zeitnäher und umfassender gerecht zu werden.
- Wir setzen uns dafür ein, dass dem institutionalisierten Austausch konkrete Empfehlungen folgen, die in einen Handlungsrahmen eingebettet werden. Ziel hierbei ist, aus den Empfehlungen Maßnahmen abzuleiten, die operativ umsetzbar und der Setzung eines Industriestandards dienlich sind.
- Wir begrüßen Pluralismus und Vielfalt in der EU. Gleichzeitig fordern wir die Etablierung von einheitlichen Regelungen, um den Standort Europa im internationalen Wettbewerb zu stärken. Wir streben an, bei der Festsetzung von bankaufsichtlichen Regelungen, insbesondere mit Bezug zum Outsourcing, europaweit einheitliche Regeln zu schaffen. Wir fordern vom deutschen Gesetzgeber und den Regulatoren, eine Vorreiterrolle für einheitliche europäische Standards einzunehmen.
- Wir befürworten die gelebte Praxis der Kreditinstitute, in der Zusammenarbeit mit den Fin-Techs den ihnen gewährten Interpretationsrahmen aus Gesetzgebung und Regulierung auch zu nutzen – proportional zum Reifegrad des Geschäftsmodells sowie dem inhärenten Risiko, das im Zusammenhang mit der Auslagerung besteht.

¹ Vgl. Anforderungen der luxemburgischen Finanzaufsicht CSSF an Cloud-Service-Provider (Circular 17 / 654) vs. Anforderungen der European Banking Authority oder dem prinzipienorientierten Ansatz der BaFin.

² EU-Kommission legte FinTech Aktionsplan am 8. März 2018 vor. www.europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1403_de.pdf

- Die Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs soll prinzipienbasiert und risikoorientiert (unter Wahrung der doppelten Proportionalität) erfolgen. In jeder Zusammenarbeit sollen grundsätzlich dieselben Prinzipien gelten, an denen sich beide Partner orientieren können. Hierfür braucht es klare Regeln und Leitlinien. Diese würden standardisierte Dienstleistungen der FinTechs über Banken hinweg fördern und die Skalierbarkeit der angebotenen Lösungen erlauben.
- Wir wollen die gemeinsame Zusammenarbeit zwischen FinTechs und Banken verlässlich gestalten. Aus diesem Grund wollen wir gemeinsame Leitlinien entwickeln, die die Anforderungen der Kreditinstitute an die FinTechs einheitlicher formulieren und konkretisieren. Wir sehen die Möglichkeit, dies insbesondere für nicht-leistungsspezifische bankaufsichtliche Anforderungen umzusetzen und so die Zusammenarbeit effizienter und verlässlicher zu gestalten, aber auch einen schnelleren time-to-market zu erreichen. In diesem Zusammenhang muss definiert werden, zu welchem Zeitpunkt der Zusammenarbeit welche Anforderungen durch das FinTech in welcher Ausprägung (Regulierungs-Güte) zu erfüllen sind. Dies erfolgt risikobasiert, sodass im Verlauf der Kooperation in Abhängigkeit von Projektfortschritt, Umfang und Risikogehalt des Produkts/der Dienstleistung die aufsichtlichen Anforderungen – dem Risikogehalt stets angemessen – erfüllt werden. Wir wollen somit auch insbesondere jungen Start-ups/FinTechs ermöglichen, einen planbaren Weg – im Sinne einer Roadmap zur Einhaltung aufsichtlicher Anforderungen – zu beschreiten.
- Wir sehen einen Mehrwert in der einheitlichen Behandlung bestimmter Sachverhalte über Institute hinweg. Wir glauben, dass dies für alle Marktteilnehmer förderlich ist, insbesondere weil es Aufwand reduziert, Effizienz steigert und Auslegungsunsicherheiten reduziert. Wir fordern von den Aufsichtsbehörden, dass Leitlinien, die zwischen BdB, Banken und FinTechs erarbeitet werden, in Absprache mit der BaFin als allgemeingültig anerkannt werden können. Etablierte Best Practices müssen hier Eingang finden und allgemeingültig anwendbar sein.

Ausblick

Perspektivisch ist es unser Ziel, aus den zu erstellenden Leitlinien ein Zertifikat zu entwickeln, das die Regulierungsgüte eines FinTechs dokumentiert. Eine Orientierung an bestehenden Standards ist dabei möglich. Das Zertifikat soll Banken als Nachweis der regulatorischen Abdeckung durch FinTechs dienen. Im Sinne eines Stufenmodells kann die Bank darüber bestimmen, ob abhän-

gig von der Produktreife, der Zusammenarbeit und dem sich für die Bank ergebenden Risikogehalt den aufsichtlichen Vorgaben Genüge geleistet wird. Der Nachweis einer Regulierungsgüte soll hierdurch den wiederholten Prüfungsaufwand durch Banken und FinTechs reduzieren und eine effizientere Zusammenarbeit ermöglichen. Gleichwohl stellt dies keine „Regulierung light“ dar.

So erreichen Sie den Bankenverband

Per Post:

Bundesverband deutscher Banken
Postfach 040307
10062 Berlin

Per Telefon:

+49 30 1663-0

Per E-Mail:

bankenverband@bdb.de

Internet:

bankenverband.de

