

VÖB DIGITAL



Eigenregie oder Outsourcing? Digitalisierung stellt Auslagerungen in der Finanzindustrie vor neue Herausforderungen

1 Mit Auslagerungen die Wertschöpfungskette optimieren

Eine starke deutsche und europäische Volkswirtschaft braucht starke heimische Banken. Wie erfolgreich sich die deutschen und europäischen Banken im internationalen Wettbewerb positionieren werden, hängt entscheidend davon ab, wie ihnen die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse gelingt. Mit neuen Technologien wie Blockchain, Künstlicher Intelligenz (Artificial Intelligence, AI) oder Cloud-Services und der damit verbundenen digitalen Transformation verändern sich die Anforderungen an die IT-Infrastruktur von Banken und Finanzdienstleistern nicht nur fortwährend, sie nehmen auch stetig zu. Gerade die etablierten Kreditinstitute stehen aufgrund der oftmals historisch gewachsenen IT-Landschaften vor großen Herausforderungen. Sie müssen Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Produkte unter Berücksichtigung der sich ändernden Marktbedingungen anpassen und dabei die Informations- und Kommunikationstechnologien konsequent und stetig weiterentwickeln.

Gleichzeitig streben immer mehr FinTechs und andere Wettbewerber mit maßgeschneiderten technologischen Konzepten auf den Markt, die Teile der Wertschöpfungskette im Bankgeschäft übernehmen. Die Institute müssen deshalb immer wieder aufs Neue entscheiden, ob sie ihre bisherige IT-Infrastruktur in Eigenregie anpassen oder Dienstleistungen Dritter einkaufen, um den Ansprüchen ihrer Kunden in einer digitalen Welt weiter-

hin gerecht zu werden. Eine Musterlösung gibt es dabei nicht. Vielmehr muss jede Bank für sich und von Fall zu Fall abwägen, ob sie Aktivitäten oder Prozesse auslagert oder die Lösungen in Eigenregie entwickelt.

Definition gemäß den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk):

Eine Auslagerung liegt vor, wenn ein Institut ein anderes Unternehmen beauftragt, Aktivitäten und Prozesse im Zusammenhang mit der Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen wahrzunehmen, die ansonsten vom Institut selbst erbracht würden

2 Chancen und Risiken beim Auslagern von Prozessen

Zahlreiche Institute haben im Zuge ihrer strategischen Neuausrichtung und Umstrukturierung bereits in den letzten Jahren (IT-)Prozesse an Dritte ausgelagert. Die Gründe für Auslagerungen sind dabei vielfältig. Der wohl größte Vorteil liegt in der Möglichkeit, spezialisiertes Know-how einzukaufen, das andernfalls durch einen aufwendigen und meist auch kostenintensiven Prozess eigenständig erworben werden müsste. Durch Auslagerungen können grundsätzlich Kosten

VÖB DIGITAL

gesenkt werden, da spezialisierte Dienstleister bestimmte Dienstleistungen günstiger und teilweise mit besserer Qualität anbieten können. So können Institute insbesondere bei Infrastruktur und Technologie Ausgaben reduzieren, da die Dienstleister und nicht sie selbst in Instandhaltung und Entwicklung von Technologien investieren müssen. Die Prozesse werden im Zuge von Auslagerungen immer wieder verändert und optimiert. Dadurch werden Kapazitäten frei, die für die Konzentration auf das Kerngeschäft genutzt werden können. Aus der Zusammenarbeit mit hoch spezialisierten Anbietern wie FinTechs können sich zudem Produktinnovationen entwickeln, die mit einem positiven Effekt auf die eigene Wettbewerbsposition verbunden sind. Zusammengefasst müssen die Institute die Digitalisierung vorantreiben und damit die Möglichkeit der Auslagerung von Prozessen nutzen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

schäftsorganisation nicht an das Auslagerungsunternehmen delegiert werden darf und das Institut bei einer Auslagerung weiterhin für die Einhaltung der zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich ist, müssen die Institute ihre Auslagerungen und die damit verbundenen Risiken angemessen steuern und überwachen.

Bei Auslagerungen von Dienstleistungen, für die nur wenige Anbieter zur Verfügung stehen (Konzentrationsrisiko) und die daher nicht ohne weiteres ersetzbar sind, kann eine besondere Abhängigkeit vom Dienstleister entstehen. In diesen Fällen kann es schwierig sein, sich aus dem Auslagerungsverhältnis im Falle einer Leistungsstörung zu lösen, ohne dass dem Auftraggeber Schäden entstehen, wie zum Beispiel Reputationsschäden oder Ausfälle von IT-Anlagen. Risiken können sich zusätzlich ergeben, wenn bestimmte Aufgaben an Subdienstleister weiterverlagert werden. Finanzinstitute müssen diese Unwägbarkeiten in der Risikoanalyse und der Dienstleistersteuerung berücksichtigen. Bei der Ausgestaltung der Dienstleistungsverträge kann es zu Schwierigkeiten kommen, sofern dem Dienstleister die Berichtspflichten oder die Kontroll- und Prüfungsrechte des Auftraggebers zu weitreichend erscheinen. In der Praxis können zudem Missverständnisse oder Kommunikationsprobleme mit dem Dienstleister auftreten und die daraus gegebenenfalls resultierenden Spannungen den Erfolg der Auslagerung gefährden. All diese Herausforderungen untermauern, dass die Anforderungen an das Auslagerungsmanagement der Institute komplex sind.

Abbildung 1: Chancen und Risiken bei Auslagerungen

Auslagerung einer Dienstleistung	
Motivation eines Institutes	Herausforderungen für das Institut
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkauf von speziellem Know-how ▪ Optimierung der Kostenstruktur ▪ Prozessoptimierung ▪ Konzentration auf das Kerngeschäft ▪ Nutzung von Produktinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit vom Dienstleister ▪ Risiken aus Weiterverlagerungen an Subdienstleister ▪ Ausgestaltung der Dienstleistungsverträge ▪ Kommunikationsprobleme bei der Dienstleistersteuerung

Quelle: eigene Darstellung

Doch Auslagerungen sind auch mit besonderen Herausforderungen verbunden, da die Beteiligung Dritter an der Wertschöpfungskette und die zusätzlichen Abhängigkeiten die Geschäftsmodelle grundsätzlich erst einmal komplexer machen. Potenzielle Risiken für die Solvenz der Banken oder gar die Systemstabilität rufen zu Recht die Aufsicht auf den Plan. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass sich die Aufsicht intensiv mit den Rahmenbedingungen für eine Auslagerung beschäftigt.

Diese Risiken können in Abhängigkeit von der Dienstleistung und dem jeweiligen Anbieter stark variieren. Da die Verantwortung der Geschäftsleitung für eine ordnungsgemäße Ge-

3 Gesetzliche Rahmenbedingungen für Auslagerungen

Die deutschen und europäischen Aufsichtsbehörden haben aufgrund der mit Auslagerungen verbundenen Risiken die Vorgaben zum Management von Auslagerungsaktivitäten kontinuierlich verschärft. So stellt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) in seinem Papier „Cyber-resilience: Range of practices“ beispielsweise auf die sogenannten Drittpartei-Risiken (Third-Party Risks) ab. Drittpartei-Risiken beschreiben, welche finanziellen Risiken und Reputationsrisiken aus Geschäftsbeziehungen mit Dritten resultieren können. Nach Einschätzung des Baseler Ausschusses existiert noch kein gängiger Ansatz zum Umgang mit Drittpartei-Risiken, die über Auslagerungsrisiken hinausgehen. In diesem Zusammenhang sind weitere Regulierungsvorgaben nicht auszuschließen. Während Dritte kostengünstige Lösungen zur Erhöhung der

VÖB DIGITAL

Cyber-Widerstandsfähigkeit bereitstellen können, obliegt es bisher den Instituten, ein angemessenes Verständnis und ein aktives Management der Abhängigkeiten von Dritten und der damit verbundenen Risiken über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg nachzuweisen.

Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) hatte bis Ende September 2018 Leitlinien zu Auslagerungen zur Konsultation gestellt und die endgültige Fassung dieser Leitlinien am 25. Februar 2019 veröffentlicht. Sie sollen die Vorgaben ihrer Vorgängerbehörde, des Ausschusses der Europäischen Bankenaufsichtsbehörden (CEBS), von 2006 ablösen und treten ab dem 30. September 2019 in Kraft. Die von der EBA im Dezember 2017 veröffentlichte Empfehlung zu Auslagerungen an Cloud-Service-Provider wurde in die Leitlinien integriert. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für Auslagerungsvereinbarungen aller Finanzinstitute europaweit zu harmonisieren. Bisher setzen die EU-Mitgliedstaaten die bestehenden regulatorischen Vorgaben in der aufsichtlichen Prüfungspraxis unterschiedlich um. Die Europäische Zentralbank (EZB) hat an der Ausarbeitung der EBA-Leitlinien ebenfalls mitgewirkt und behält sich vor, zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls einen eigenen Leitfaden zu veröffentlichen.

Für deutsche Institute definiert § 25b des Kreditwesengesetzes (KWG) die allgemeinen Anforderungen, die ein Kreditinstitut bei

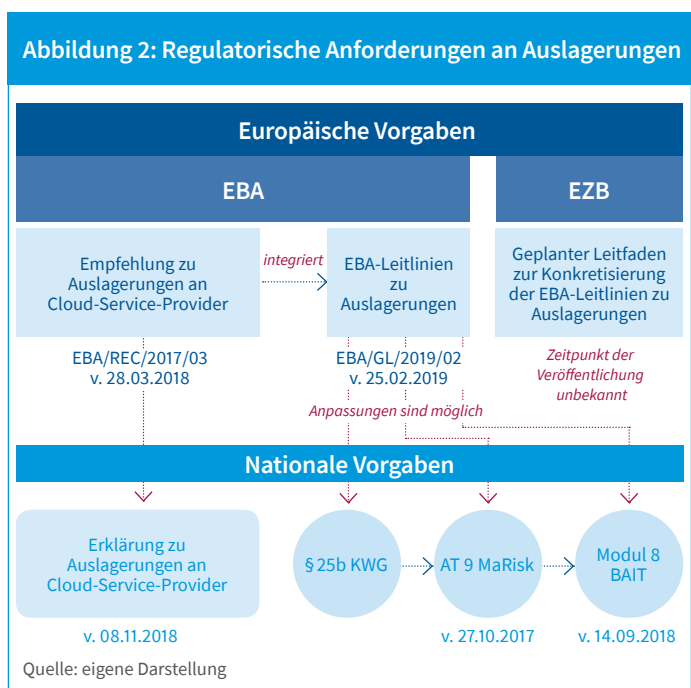
der Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen zu berücksichtigen hat. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) interpretiert diese gesetzliche Norm mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). In Ergänzung dazu beleuchtet die BaFin mit den Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) in Kapitel 8 „Auslagerungen und sonstiger Fremdbezug von IT-Dienstleistungen“ unter anderem die gesetzlichen Anforderungen des § 25b KWG an die IT im Bankensektor.

Im Zuge der jüngsten MaRisk-Novelle 2016/17 hat die BaFin die Anforderungen an das Management von Auslagerungen verschärft. In der Praxis stehen die Institute insbesondere vor der Herausforderung, die Vorgaben des Moduls AT 9 MaRisk in Verbindung mit dem Modul 8 der BAIT bei IT-Dienstleistungen umzusetzen. Ergänzend dazu hat die BaFin im November 2018 ein Merkblatt zum Umgang mit Auslagerungen an Cloud-Anbieter zur Verfügung gestellt.

4 Herausforderungen in der Praxis

Institute und Dienstleister stehen bei der Umsetzung der Vorgaben vor besonderen Herausforderungen. Sie müssen prüfen, ob nach der neuen MaRisk-Definition eine Auslagerung oder ein sonstiger Fremdbezug von IT-Dienstleistungen vorliegt. Wird der Auslagerungstatbestand erfüllt und ist die Auslagerung unter Risikogesichtspunkten als wesentlich einzustufen, ergeben sich bei der Ausgestaltung des Auslagerungsvertrages sowie der Überwachung und Steuerung der Auslagerung weitreichende Anforderungen. So müssen Banken im Fall der beabsichtigten oder erwarteten Beendigung der Auslagerungsvereinbarung zum Beispiel Vorkehrungen treffen, um die Kontinuität und Qualität der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch nach Beendigung zu gewährleisten. Mit Blick auf Weiterverlagerungen soll der Auslagerungsvertrag zudem entweder Zustimmungsvorbehalte des auslagernden Institutes oder konkrete Vorgaben für die Weiterverlagerung einzelner Arbeits- und Prozessschritte enthalten.

Insgesamt könnte der Aufwand zur Steuerung der Auslagerungen deutlich reduziert werden, indem beaufsichtigte Dienstleister privilegiert behandelt werden. Da eben diese Dienstleister ebenfalls verpflichtet sind, die regulatorischen Vorgaben einzuhalten, vermindert sich das Risiko, so dass bestimmte Anforderungen aus unserer Sicht nicht doppelt erfüllt werden müssten. In diesen Fällen sollten die eigenen Steuerungs- und



VÖB DIGITAL

Kontrollhandlungen des beaufsichtigten Dienstleisters die Pflichten beim Institut weitestgehend ersetzen. Redundante Kontroll-, Prüfungs- und Dokumentationspflichten, die die wirtschaftlichen Vorteile einer Auslagerung konterkarieren, könnten dadurch vermieden werden. Die nach den MaRisk eingeräumte aufsichtliche Privilegierung von gruppeninternen Auslagerungen könnte auch auf beaufsichtigte Zentralanbieter oder Mehrmandantendienstleister¹⁾ ausgeweitet werden, da mit diesen Dienstleistern aufgrund ihrer Überwachung durch die Aufsichtsbehörden ein geringeres Risiko verbunden ist.

Die BAIT verweisen hinsichtlich der Auslagerungen von IT-Dienstleistungen auf die MaRisk und enthalten gleichzeitig ergänzende Regelungen für den sonstigen Fremdbezug von IT-Dienstleistungen, die über die MaRisk hinausgehen. Beispielsweise müssen Institute vorab eine Risikobewertung durchführen und die entsprechenden Erkenntnisse bei der Vertragsgestaltung und beim Management des operationellen Risikos berücksichtigen. Problematisch ist zudem, dass es sich aus Sicht der Aufseher bei vielen durch Dritte erbrachten IT-Dienstleistungen und insbesondere bei Cloud-Dienstleistungen grundsätzlich um Auslagerungen handelt und daher nicht klar ist, unter welchen Bedingungen die Regelungen für den sonstigen Fremdbezug gelten können. Um in diesem Punkt eine klare Abgrenzung zu erhalten, sollte die Aufsicht die Formulierungen von MaRisk und BAIT daher besser aufeinander abstimmen.

Aus Sicht der Institute sind die bestehenden Regelungen besonders mit Blick auf die „Weiterverlagerung“ und das „Weisungsrecht“ nicht eindeutig bzw. praktikabel. So gibt es mit den Cloud-Anbietern immer wieder Klärungsbedarf im Hinblick darauf, was sie als Weiterverlagerungen an die Institute melden müssen. Es wäre sinnvoll, wenn die Aufsichtsbehörden dies konkreter formulieren würden. Darüber hinaus ist bei der vertraglichen Umsetzung problematisch, dass IT-Dienstleister Änderungen bzw. neue Weiterverlagerungen zwar anzeigen müssen, aber in den Dienstleisterverträgen meistens kein Widerspruchs-, sondern nur ein Sonderkündigungsrecht verankert werden kann. Konkretisierende aufsichtliche Vorgaben können in diesem Punkt keine Abhilfe schaffen, da sie nicht direkt für IT-Dienstleister gelten. Das aufsichtlich verlangte Weisungsrecht können die Banken, selbst wenn es vertraglich verankert wurde, rechtlich nicht durchsetzen. Insbesondere

Weisungen mit geschäftlichen Auswirkungen für den IT-Dienstleister können häufig schlichtweg nicht umgesetzt werden. Die Aufsicht sollte deshalb nachbessern und ihre Anforderungen an das Weisungsrecht und an dessen vertragliche Realisierung einschränken.

Im Vergleich zu den Vorgaben der MaRisk und der BAIT sind die jüngst veröffentlichten Leitlinien der EBA kleinteiliger und gehen teilweise über die bisherigen nationalen Vorgaben hinaus. Problematisch sind dabei insbesondere folgende Punkte:

- Die Auslagerungsdefinition ist zu weit gefasst und sollte auf banktypische Aktivitäten und Prozesse, die regelmäßig auf ein anderes Unternehmen übertragen werden, beschränkt sein. In den MaRisk wird der sonstige Fremdbezug von Leistungen (etwa die Nutzung von Zentralbankfunktionen innerhalb von Finanzverbänden oder die Inanspruchnahme von Liquiditätslinien) abgegrenzt und von den Anforderungen an Auslagerungen ausgenommen.
- Die Vorgaben sollten noch deutlicher zwischen Auslagerungen von kritischen und wichtigen Funktionen sowie sonstigen Auslagerungen unterscheiden. Insbesondere bei den Vorgaben zur Durchführung einer sogenannten Due-Diligence-Prüfung des Dienstleisters sollte dies noch klarer herausgestellt werden.
- Die Vorgaben der EBA zur Ausgestaltung von Auslagerungsvereinbarungen bei kritischen und wichtigen Funktionen sind im Vergleich zu den Anforderungen der BaFin auf nationaler Ebene strenger.
- Die Einrichtung eines Auslagerungsregisters, in dem alle Auslagerungsvereinbarungen auf Instituts- und Gruppenebene erfasst und an die Aufsichtsbehörden gemeldet werden müssen, führt zu erheblichem Aufwand in den Instituten.

Da die deutsche Aufsicht diese Vorgaben umsetzen wird, müssen auch die MaRisk erneut angepasst werden. Dies könnte in der Praxis dazu führen, dass einige Dienstleister erfolgreich bestehende Auslagerungsverhältnisse infrage stellen, da sie die weitreichenden aufsichtlichen Anforderungen unter Wirtschaftlichkeitsaspekten (insbesondere Probleme bei der Vereinbarung von Prüfungsrechten bei Mehrmandantendienstleistern) nicht immer realisieren können. Zudem würden die aufsichtsrechtlichen Vorgaben die Flexibilität der Institute bei der Wahl des Dienstleisters einschränken.

¹⁾ Unter Mehrmandantendienstleistern verstehen wir in diesem Zusammenhang Auslagerungsunternehmen, deren Geschäftstätigkeit im Wesentlichen darin besteht, standardisierte Dienstleistungen für eine Vielzahl von Instituten zu erbringen.

5 Optionale Zertifizierung von Cloud-Dienstleistern

Aufgrund der immer komplexer werdenden IT-Infrastrukturen und um digitale Innovationen bereitstellen zu können, lagern zahlreiche Institute bereits heute ihre IT-Dienstleistungen an Dritte, insbesondere an Cloud-Dienste-Anbieter, aus. Das damit einhergehende Auslagerungsmanagement und die Steuerung der IT-Dienstleister bedeuten einen wachsenden Aufwand für die Institute. Nur wenn die Aufsicht die Anforderungen an die IT-Dienstleister-Steuerung besonders mit Blick auf Cloud-Dienste-Anbieter und die Problematik bei Weiterverlagerungen anpasst, sind sie auch in Zukunft auf vertretbare Weise für die Institute erfüllbar.

Die BaFin hat im Rahmen der jüngst veröffentlichten Orientierungshilfe ein „Pool-Audit“ vorgeschlagen, um den Prüfungsprozess zu vereinfachen. Dabei sollen sich Institute in Gruppen zusammenfinden und gemeinsam die Anforderungskonformität von Cloud-Anbietern überprüfen. Zunächst würde jedoch bei den beteiligten Instituten ein erheblicher Aufwand dadurch entstehen, sich zu koordinieren und abzustimmen, sofern die großen Dienstleister überhaupt Vor-Ort-Prüfungen akzeptieren. In der Praxis zeigt sich, dass sich zumindest bislang die Bereitschaft der Mehrmandantendienstleister, an diesen Pool-Audits mitzuwirken, in Grenzen hält. Aus unserer Sicht bringen die Pool-Audits für die Institute allein noch nicht die benötigte Entlastung bei der Dienstleistersteuerung.

Diesem Problem könnte entgegengewirkt werden, wenn sich Cloud-Anbieter auf freiwilliger Basis regelmäßig zertifizieren lassen. Die optionale Zertifizierung dieser Dienstleister könnte dabei auf Grundlage der mit BaFin und Deutscher Bundesbank abgestimmten Anforderungen erfolgen. Gemeinsam mit der Aufsicht wäre es möglich, dass die Kreditwirtschaft Zertifizierungskriterien sowie Anforderungen an das Zertifizierungs-Prozedere bzw. die zertifizierende Stelle (für die Akkreditierung) erarbeitet. Nach diesen Vorgaben könnte die Aufsicht in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel alle zwei Jahre) zentrale Prüfungen durchführen, um die Zertifikate aufrechtzuerhalten. Dieser Zertifizierungsansatz würde es den Instituten erheblich erleichtern, die regulatorischen Anforderungen hinsichtlich der Kontroll- und Prüfpflichten zu erfüllen. Dabei könnten Teilzertifizierungen hilfreich sein, wie etwa auf Grundlage des „C5-Standards“ für den Rechenzentrumsbetrieb des Bundesministeriums für Sicherheit

in der Informationstechnik (BSI). Insgesamt kann der BSI-Anforderungskatalog Cloud Computing als Basis für die weitere Ausgestaltung dienen. Vorteile bringt der Vorschlag jedoch nur, wenn die Aufsicht Auslagerungen an einen zertifizierten Dienstleister als risikomindernd anerkennt und so die Auslagerungssteuerung erleichtert.

6 Lösungsansätze und Ausblick

Die Aufsicht fokussiert sich mit Blick auf Auslagerungen auf die damit verbundenen Risiken und schenkt den entsprechenden Vorteilen aus unserer Sicht nicht hinreichend Beachtung. Durch die übermäßig regulierenden Eingriffe verschlechtert sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen den Vorteilen von Auslagerungen und den aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu Lasten der Institute erheblich. Zudem stehen die Institute vor praktischen Problemen bei der Vertragsgestaltung, was die Zusammenarbeit mit Dienstleistern erschwert. Auch wenn die Institute teilweise auf den Bezug von (IT-)Dienstleistungen angewiesen sind, müssen sie immer wieder abwägen, ob bzw. inwieweit sich Auslagerungen zukünftig überhaupt noch lohnen. Vor allem aber fehlen der Branche bei Innovations- und Wachstumsthemen eben jene Ressourcen, die die Institute derzeit für die Dienstleistersteuerung und die Einhaltung aufsichtlicher Vorgaben aufwenden müssen. Das begünstigt den Markteintritt weniger regulierter Wettbewerber. Die Aufsicht sollte daher überlegen, ob sie Anreize setzen und Anforderungen vereinfachen kann, um auch zukünftig und insbesondere im digitalen Zeitalter Auslagerungen für die Institute attraktiv zu gestalten.

VÖB DIGITAL

UNSERE POSITION

Wir vertreten die Auffassung, dass Auslagerungen von Dienstleistungen eine attraktive Lösung zur Optimierung der Wertschöpfungskette darstellen und Bestandteil des Geschäftsmodells einer modernen und effizienten Bank sind. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Banken auch zukünftig zu gewährleisten, muss ein angemessener Rahmen zur Steuerung von Auslagerungen geschaffen werden. Daher setzen wir uns dafür ein, dass die Aufsicht regulierende Vorgaben mit Augenmaß entwickelt.

Wir fordern, dass gezielt Anreize gesetzt werden, damit die mit einer Auslagerung verbundenen Vorteile besser genutzt werden können. So setzen wir uns unter anderem dafür ein, dass Auslagerungen an beaufsichtigte Unternehmen privilegiert behandelt werden. Auf diese Weise könnten redundante Kontroll-, Prüfungs- und Dokumentationspflichten vermieden werden.

Wir sind überzeugt, dass eine (optionale) „Zertifizierung“ von Cloud-Dienste-Anbietern durch Gutachter bzw. Wirtschaftsprüfer die Institute erheblich dabei unterstützen würde, die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Wir empfehlen, diesen Ansatz in ähnlicher Weise auf zertifizierte Dienstleister und Mehrmandantendienstleister auszuweiten, so dass sich auch in diesen Fällen das Auslagerungsmanagement vereinfacht.

Wir lehnen ein zu stark regelbasiertes Rahmenwerk zu Auslagerungen ab, da das die Flexibilität der Institute unnötig einschränkt und der eigentlichen Zielsetzung von Auslagerungen entgegensteht. Die Umsetzung der EBA-Leitlinien sollte daher weitgehend prinzipienorientiert erfolgen.

Über VÖB Digital

Die Digitalisierung verändert das Bankgeschäft tiefgreifend und stellt Banken vor enorme Herausforderungen, denen es aktiv zu begegnen gilt. Diesen Transformationsprozess wollen wir mit unserem Newsletter VÖB Digital beleuchten – aber auch aktiv mitgestalten. Mit VÖB Digital zeigen wir nicht nur Risiken, sondern auch Chancen auf, suchen nach Lösungen und stellen Entwicklungsperspektiven dar.

Sie wollen VÖB Digital abonnieren?

Dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an presse@voeb.de.

Geben Sie einfach den Betreff „Anmeldung VÖB Digital“ an.

Alle VÖB-Newsletter können Sie zudem unter www.voeb.de/de/publikationen/newsletter bestellen und abbestellen.

Weitere VÖB-Publikationen finden Sie online unter www.voeb.de/de/publikationen.

IMPRESSUM

Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

Lennéstraße 11, 10785 Berlin

Telefon: 030 8192 0 | Telefax: 030 8192 222

E-Mail: presse@voeb.de | Internet: www.voeb.de

Redaktion: Silke Birkholz

Redaktionsschluss: 31. März 2019

Foto: shutterstock, whiteMocca

Registernummer im Transparenz-Register der EU: 0767788931-41