

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	.....	<b>11</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	.....	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>Unternehmenspolitische Bewertung von Auslagerungsmaßnahmen bei Genossenschaftsbanken</b>	<b>19</b>
1.1	Allgemeines	19
1.2	Formen des Outsourcing	22
1.3	Strategische Überlegungen zum Outsourcing	25
1.3.1	Strategische Überlegungen aus Sicht der auslagernden Volksbanken und Raiffeisenbanken	26
1.3.2	Überlegungen aus Sicht des Auslagerungsunternehmens	27
1.3.3	Zusammenführung einzelunternehmerischer Strategien in eine Verbundstrategie	27
1.4	Betriebswirtschaftliche Überlegungen	28
1.4.1	Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Genossenschaftsbank	28
1.4.1.1	Prozessorientierte Bewertung von Auslagerungsvorhaben	29
1.4.1.2	Entscheidungsraster „Kosten/Qualität“	31
1.4.2	Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Auslagerungsunternehmen	32
1.5	Bankaufsichtsrecht	33
1.5.1	Entwicklung der rechtlichen Vorgaben	33
1.5.2	Zu beachtende aufsichtliche Anforderungen	35
1.5.2.1	Vorliegen einer Auslagerung im aufsichtlichen Sinne	35
1.5.2.2	Zulässigkeit der Auslagerung	39
1.5.2.3	Wesentlichkeit der Auslagerung	40
1.5.2.4	Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen	41

## Inhaltsverzeichnis

---

1.5.2.5	Szenarioanalyse .....	42
1.5.2.6	Erweiterung der Risikostrategie .....	42
1.5.2.7	Organisationsrichtlinien .....	42
1.5.2.8	Beschlussfassung .....	43
1.5.2.9	Auslagerungsvertrag .....	43
1.5.2.10	Notfallkonzept .....	43
1.5.2.11	Steuerung und Überwachung .....	44
1.5.2.12	Handlungsoptionen und Ausstiegsprozesse .....	45
1.5.2.13	Zentraler Auslagerungbeauftragter .....	45
1.5.2.14	Auslagerungsmanagement und interner Bericht .....	46
1.5.2.15	Überprüfung der ausgelagerten Prozesse und Tätigkeiten .	46
1.5.2.16	Auslagerungsregister .....	47
1.5.2.17	Zentrales Auslagerungsmanagement .....	48
1.5.2.18	Anzeigepflicht .....	48
1.6	Steuerliche Überlegungen .....	49
1.6.1	Ertragsteuerliche Aspekte .....	49
1.6.2	Umsatzsteuerliche Aspekte .....	51
1.6.3	Lohnsteuerrechtliche Aspekte .....	52
1.6.4	Grunderwerbsteuerliche Aspekte .....	53
1.6.5	Empfehlung .....	53
1.7	Arbeitsrecht .....	53
1.7.1	Betriebsübergang .....	54
1.7.1.1	Allgemein .....	54
1.7.1.2	Anwendbarkeit .....	54
1.7.1.3	Voraussetzungen des § 613a BGB .....	54
1.7.1.4	Rechtsfolgen .....	55
1.7.2	Betriebsänderung .....	56
1.7.2.1	Allgemein .....	56
1.7.2.2	Betriebsübergang im Rahmen von Auslagerungen .....	57
1.7.2.3	Rechtsfolgen .....	58
1.7.3	Empfehlung .....	59
1.8	Sonstige Überlegungen .....	59
1.8.1	Handelsrechtliche Überlegungen .....	59
1.8.2	Haftungsrechtliche Überlegungen .....	60
1.8.3	Rechtsform des Dienstleisters .....	60
1.8.4	Rechtsberatungsgesetz .....	60
1.9	Zusammenfassung: Allgemeines Ablaufschema .....	61
<b>2</b>	<b>Gesetzesmaterialien und Erläuterungen .....</b>	<b>63</b>
2.1	Rundschreiben 06/2024 (BA) der BaFin vom 29. Mai 2024 über Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk – und Erläuterungen der BaFin .....	63

---

AT 1 Vorbemerkung .....	63
AT 2 Anwendungsbereich .....	67
AT 2.1 Anwenderkreis .....	68
AT 2.2 Risiken .....	69
AT 2.3 Geschäfte .....	70
AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung .....	73
AT 4 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement .....	74
AT 4.1 Risikotragfähigkeit .....	74
AT 4.2 Strategien .....	78
AT 4.3 Internes Kontrollsystem .....	84
AT 4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation .....	84
AT 4.3.2 Risikosteuerungs- und -controllingprozesse .....	85
AT 4.3.3 Stresstests .....	87
AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten .....	89
AT 4.3.5 Verwendung von Modellen .....	92
AT 4.4 Besondere Funktionen .....	94
AT 4.4.1 Risikocontrolling-Funktion .....	94
AT 4.4.2 Compliance-Funktion .....	96
AT 4.4.3 Interne Revision .....	99
AT 4.5 Risikomanagement auf Gruppenebene .....	100
AT 5 Organisationsrichtlinien .....	102
AT 6 Dokumentation .....	103
AT 7 Ressourcen .....	104
AT 7.1 Personal .....	104
AT 7.2 Technisch-organisatorische Ausstattung .....	104
AT 7.3 Notfallmanagement .....	107
AT 8 Anpassungsprozesse .....	109
AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess .....	109
AT 8.2 Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen .....	111
AT 8.3 Übernahmen und Fusionen .....	111
AT 9 Auslagerung .....	112
BT 1 Besondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem .....	124
BTO Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation .....	124
BTO 1 Kreditgeschäft .....	127
BTO 1.1 Funktionstrennung und Votierung .....	128
BTO 1.2 Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft .....	134
BTO 1.3 Anforderungen an Verfahren zur Früherkennung von Risiken und Behandlung von Forbearance .....	153
BTO 1.4 Risikoklassifizierungsverfahren .....	158
BTO 2 Handelsgeschäft .....	159

---

	BTO 2.1 Funktionstrennung .....	159
	BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft .....	160
	BTO 3 Immobiliengeschäft .....	168
	BTO 3.1 Aufbauorganisation .....	168
	BTO 3.2 Anforderungen an die Prozesse im Immobilien- geschäft .....	169
	BTR Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse .....	173
	BTR 1 Adressenausfallrisiken .....	173
	BTR 2 Marktpreisrisiken .....	176
	BTR 2.1 Allgemeine Anforderungen .....	176
	BTR 2.2 Marktpreisrisiken des Handelsbuches .....	177
	BTR 2.3 Marktpreisrisiken des Anlagebuches (einschließlich Zinsänderungsrisiken) .....	178
	BTR 3 Liquiditätsrisiken .....	181
	BTR 3.1 Allgemeine Anforderungen .....	181
	BTR 3.2 Zusätzliche Anforderungen an kapitalmarktorientierte Institute .....	185
	BTR 4 Operationelle Risiken .....	187
	BTR 5 Kreditspreadrisiken im Anlagebuch .....	189
	BT 2 Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision .....	190
	BT 2.1 Aufgaben der Internen Revision .....	190
	BT 2.2 Grundsätze für die Interne Revision .....	191
	BT 2.3 Prüfungsplanung und -durchführung .....	192
	BT 2.4 Berichtspflicht .....	193
	BT 2.5 Reaktion auf festgestellte Mängel .....	194
	BT 3 Anforderungen an die Risikoberichterstattung .....	195
	BT 3.1 Allgemeine Anforderungen an die Risikoberichte ...	195
	BT 3.2 Berichte der Risikocontrolling-Funktion .....	197
2.2	Anmerkung zur Altfallregelung .....	201
2.3	Übersendungsschreiben zu den MaRisk vom 29. Mai 2024 (Gründe für die Überarbeitung; Umsetzungsfrist) .....	201
2.4	Übersendungsschreiben zu den MaRisk vom 10. August 2021 (Gründe für die Überarbeitung; Übergangsfrist) .....	207
2.5	Tz. 54 u. 55 der EBA-Leitlinien zu Auslagerungen (EBA/GL/ 2019/02) – Inhalte des Auslagerungsregisters gemäß AT 9 Tz. 14 MaRisk .....	219
2.6	Erläuterungen der MaRisk in Bezug auf Auslagerungen auf ein anderes Unternehmen (Outsourcing) .....	222
	AT 2 Tz. 1 MaRisk – „Interessen der Wertpapierdienstleistungskunden“ .....	222

	AT 2.2 Tz. 1 MaRisk – Risiken im Rahmen der Auslagerung ..	223
	AT 4.2 MaRisk – Einbeziehung in die Risikostrategie .....	223
	AT 4.3.1 Tz. 2 und AT 5 Tz. 3 MaRisk – Aufbau-/Ablauf- organisation (Schnittstellen), Organisationsrichtlinien .....	223
	AT 7.3 Tz. 2 Satz 5 MaRisk – „Aufeinander abgestimmte Notfallkonzepte“ .....	224
	AT 9 Tz. 1 MaRisk – Definition der Auslagerung .....	225
	AT 9 Tz. 2 MaRisk – Bestimmung der Wesentlichkeit .....	227
	AT 9 Tz. 3 MaRisk – § 25a Abs. 1 KWG .....	229
	AT 9 Tz. 4 MaRisk – Auslagerbare Bereiche .....	229
	AT 9 Tz. 5 MaRisk – Auslagerung von Kontroll- und Kernbankbereichen .....	230
	AT 9 Tz. 6 MaRisk – Handlungsoptionen und Ausstiegs- prozesse .....	231
	AT 9 Tz. 7 und 8 MaRisk – Auslagerungsvertrag und Weiterverlagerung .....	231
	AT 9 Tz. 9 und 10 MaRisk – Steuerung und Überwachung ..	232
	AT 9 Tz. 11 MaRisk – Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen	233
	AT 9 Tz. 12 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement .	234
	AT 9 Tz. 13 MaRisk – Bericht des zentralen Auslagerungs- managements .....	234
	AT 9 Tz. 14 MaRisk – Auslagerungsregister .....	235
	AT 9 Tz. 15 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement .	235
	BT 2.1 Tz. 3 MaRisk – Verzicht auf eigene Prüfungshandlungen der Internen Revision .....	236
2.7	§ 25b KWG: Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen; Verordnungsermächtigung .....	237
2.8	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25a Abs. 2 KWG a. F. (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz vom 16. Juli 2007) .....	239
2.9	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (CRD IV-Umsetzungsgesetz vom 28. August 2013) .....	242
2.10	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (Abwicklungsmechanismusgesetz vom 2. November 2015) .	243
2.11	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu §§ 1, 24, 25b, 25h, 44 und 45b KWG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG vom 3. Juni 2021) .....	243
2.12	Auszug aus dem KWG im Hinblick auf weitere outsourcing- relevante Regelungen .....	248
2.13	Auszug aus der Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV), zuletzt geändert am 3. Juni 2021 .....	252

---

2.14	Auszug aus der Begründung zur Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV) .....	254
<b>3</b>	<b>Musterdokumente zur Erfüllung der aufsichtlichen Vorgaben .....</b>	<b>257</b>
3.1	Arbeitshilfe für die Erstellung einer Risikoanalyse bei Auslagerungen .....	257
3.1.1	Zeitpunkt der Durchführung einer Risikoanalyse .....	257
3.1.2	Leitfaden zur Risikoanalyse .....	258
3.1.3	Erstindikation .....	259
3.1.4	Abgrenzung zwischen Auslagerung und Fremdbezug .....	260
3.1.5	Risikoanalyse Dienstleister Auslagerung .....	267
3.1.6	Risikoanalyse Dienstleistung Auslagerung .....	272
3.1.7	Risikoanalyse Sub-DL Auslagerung .....	289
3.1.8	Risikobewertung BAIT Hinweise .....	294
3.1.9	Risikobewertung Dienstleister BAIT .....	295
3.1.10	Risikobewertung Dienstleistung BAIT .....	299
3.1.11	Anlage zum Mustervertrag .....	316
3.2	Übersicht über die ausgelagerten Geschäftsprozesse .....	326
3.2.1	Vorbemerkung .....	326
3.2.2	Übersicht .....	326
3.3	Erläuterungen zu den Geschäftsprozessen .....	352
3.3.1	Vorbemerkung .....	352
3.3.2	Software und Verhältnis zu BAIT .....	353
3.3.3	Auslagerungen an die Atruvia AG .....	354
3.3.4	Auslagerungen an die DZ BANK .....	355
3.3.5	Nutzung der Leistungen der ZAM eG .....	355
3.3.6	Einzelfälle .....	356
3.4	Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 9 MaRisk .....	386
3.5	Arbeitshilfe zur Entwicklung einer Strategie für wesentliche Auslagerungen .....	389
3.5.1	Relevante Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen ..	389
3.5.2	Beurteilung der Auslagerung von wesentlichen Aktivitäten und Prozessen .....	390
3.5.2.1	Zielsetzung und Zweck .....	390
3.5.2.2	Zuständigkeiten .....	390
3.5.2.3	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse .....	390
3.5.2.4	Risikoanalyse .....	391
3.5.2.5	Regelmäßige Überwachung der Auslagerungen .....	391
3.5.2.6	Strategiefestlegung und Strategieumsetzung .....	392
3.5.2.7	Bericht .....	393

---

3.5.3	Ergänzend zu berücksichtigende Unterlagen .....	393
3.6	Muster einer Beschlussvorlage für wesentliche Auslagerungen .....	393
3.6.1	Beschreibung der Auslagerung und Zielsetzung .....	393
3.6.2	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzenanalyse .....	394
3.6.3	Einbeziehung in das Risikomanagementsystem und in das Interne Kontrollsystem .....	395
3.6.4	Beschluss .....	396
3.7	Musterklauseln .....	396
3.7.1	Hinweise .....	396
3.7.2	Musterklauseln und Vorschläge für einen Auslagerungs- vertrag nach § 25b KWG (i. V. m. MaRisk) bzgl. einer nach MaRisk „wesentlichen Auslagerung“ bzw. einem Vertrag zur Nutzung einer „IKT-Dienstleistung“ (i. S. d. Verordnung (EU) 2022/2554 („DORA“)) .....	398
3.7.3	Musterklauseln DORA in Ergänzung der Musterklauseln MaRisk/DORA .....	409
3.8	Leitfaden zu den Mustervertragsklauseln .....	411
<b>4</b>	<b>Checklisten .....</b>	<b>433</b>
4.1	Strategische Überlegungen zum Outsourcing .....	433
4.2	Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing ..	434
4.3	Vertragliche Grundlagen zum Outsourcing .....	439
4.4	Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen) .....	440
4.5	Checkliste: Fragestellungen für IKT .....	448
<b>Anhang</b> .....		<b>449</b>
<b>Anhang 1</b>	<b>Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen) .....</b>	<b>449</b>
<b>Anhang 2</b>	<b>Checkliste: Fragestellungen für IKT .....</b>	<b>459</b>
<b>Anhang 3</b>	<b>Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 9 MaRisk .....</b>	<b>461</b>
<b>Anhang 4</b>	<b>Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing ..</b>	<b>465</b>