

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Unternehmenspolitische Bewertung von Auslagerungsmaßnahmen bei Genossenschaftsbanken</b> .....	<b>17</b>
1.1 Allgemeines .....	17
1.2 Formen des Outsourcing .....	20
1.3 Strategische Überlegungen zum Outsourcing .....	23
1.3.1 Strategische Überlegungen aus Sicht der auslagernden Volksbanken und Raiffeisenbanken ...	24
1.3.2 Überlegungen aus Sicht des Auslagerungsunternehmens .....	25
1.3.3 Zusammenführung einzelunternehmerischer Strategien in eine Verbundstrategie .....	26
1.4 Betriebswirtschaftliche Überlegungen .....	26
1.4.1 Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Genossenschaftsbank .....	26
1.4.1.1 Prozessorientierte Bewertung von Auslagerungsvorhaben .....	28
1.4.1.2 Entscheidungsraster „Kosten/Qualität“ .....	30
1.4.2 Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Auslagerungsunternehmen .....	31
1.5 Bankaufsichtsrecht .....	31
1.5.1 Entwicklung der rechtlichen Vorgaben .....	32
1.5.2 Zu beachtende aufsichtliche Anforderungen .....	34
1.5.2.1 Vorliegen einer Auslagerung im aufsichtlichen Sinne	34
1.5.2.2 Zulässigkeit der Auslagerung .....	37
1.5.2.3 Wesentlichkeit der Auslagerung .....	39

1.5.2.4	Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen . . . . .	40
1.5.2.5	Szenarioanalyse . . . . .	41
1.5.2.6	Erweiterung der Risikostrategie . . . . .	41
1.5.2.7	Organisationsrichtlinien . . . . .	41
1.5.2.8	Beschlussfassung . . . . .	42
1.5.2.9	Auslagerungsvertrag . . . . .	42
1.5.2.10	Notfallkonzept . . . . .	43
1.5.2.11	Steuerung und Überwachung . . . . .	43
1.5.2.12	Handlungsoptionen und Ausstiegsprozesse . . . . .	44
1.5.2.13	Zentraler Auslagerungbeauftragter . . . . .	45
1.5.2.14	Auslagerungsmanagement und interner Bericht . . . . .	45
1.5.2.15	Überprüfung der ausgelagerten Prozesse und Tätigkeiten . . . . .	46
1.5.2.16	Auslagerungsregister . . . . .	46
1.5.2.17	Zentrales Auslagerungsmanagement . . . . .	47
1.5.2.18	Anzeigepflicht . . . . .	48
1.6	Steuerliche Überlegungen . . . . .	49
1.6.1	Ertragsteuerliche Aspekte . . . . .	49
1.6.2	Umsatzsteuerliche Aspekte . . . . .	50
1.6.3	Lohnsteuerrechtliche Aspekte . . . . .	52
1.6.4	Grunderwerbsteuerliche Aspekte . . . . .	52
1.6.5	Empfehlung . . . . .	52
1.7	Arbeitsrecht . . . . .	53
1.7.1	Betriebsübergang . . . . .	53
1.7.1.1	Allgemein . . . . .	53
1.7.1.2	Anwendbarkeit . . . . .	53
1.7.1.3	Voraussetzungen des § 613a BGB . . . . .	54
1.7.1.4	Rechtsfolgen . . . . .	54
1.7.2	Betriebsänderung . . . . .	56
1.7.2.1	Allgemein . . . . .	56
1.7.2.2	Betriebsübergang im Rahmen von Auslagerungen . . . . .	56
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 . . . . .	59
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 10/2021 (BA) der BaFin vom 16. August 2021 über Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk – und Erläuterungen der BaFin . . . . .	63
	AT 1 Vorbemerkung . . . . .	63
	AT 2 Anwendungsbereich . . . . .	67
	AT 2.1 Anwenderkreis . . . . .	67
	AT 2.2 Risiken . . . . .	69
	AT 2.3 Geschäfte . . . . .	70
	AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung . . . . .	72
	AT 4 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement . . . . .	73
	AT 4.1 Risikotragfähigkeit . . . . .	73
	AT 4.2 Strategien . . . . .	77
	AT 4.3 Internes Kontrollsyste m . . . . .	82
	AT 4.4 Besondere Funktionen . . . . .	89
	AT 4.5 Risikomanagement auf Gruppenebene . . . . .	96
	AT 5 Organisationsrichtlinien . . . . .	98
	AT 6 Dokumentation . . . . .	100
	AT 7 Ressourcen . . . . .	100
	AT 7.1 Personal . . . . .	100
	AT 7.2 Technisch-organisatorische Ausstattung . . . . .	101
	AT 7.3 Notfallmanagement . . . . .	103
	AT 8 Anpassungsprozesse . . . . .	105
	AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess . . . . .	105
	AT 8.2 Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen . . . . .	107
	AT 8.3 Übernahmen und Fusionen . . . . .	107
	AT 9 Auslagerung . . . . .	108
	BT 1 Besondere Anforderungen an das interne Kontrollsyste m . . . . .	121
	BTO Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	122
	BTO 1 Kreditgeschäft . . . . .	124
	BTO 2 Handelsgeschäft . . . . .	149
	BTR Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse . . . . .	158
	BTR 1 Adressenausfallrisiken . . . . .	159
	BTR 2 Marktpreisrisiken . . . . .	162
	BTR 3 Liquiditätsrisiken . . . . .	166
	BTR 4 Operationelle Risiken . . . . .	172

	<b>BT 2 Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision . . . . .</b>	<b>174</b>
	<b>BT 2.1 Aufgaben der Internen Revision . . . . .</b>	<b>174</b>
	<b>BT 2.2 Grundsätze für die Interne Revision . . . . .</b>	<b>175</b>
	<b>BT 2.3 Prüfungsplanung und -durchführung . . . . .</b>	<b>176</b>
	<b>BT 2.4 Berichtspflicht . . . . .</b>	<b>177</b>
	<b>BT 2.5 Reaktion auf festgestellte Mängel . . . . .</b>	<b>179</b>
	<b>BT 3 Anforderungen an die Risikoberichterstattung . . . . .</b>	<b>179</b>
	<b>BT 3.1 Allgemeine Anforderungen an die Risikoberichte . . . . .</b>	<b>179</b>
	<b>BT 3.2 Berichte der Risikocontrolling-Funktion . . . . .</b>	<b>181</b>
2.2	<b>Anmerkung zur Altfallregelung . . . . .</b>	<b>185</b>
2.3	<b>Übersendungsschreiben zu den MaRisk vom 10. August 2021 (Gründe für die Überarbeitung; Übergangsfrist) . . . . .</b>	<b>185</b>
2.4	<b>Tz. 54 u. 55 der EBA Leitlinien zu Auslagerungen (EBA/GL/2019/02) – Inhalte des Auslagerungsregisters gemäß AT 9 Tz. 14 MaRisk . . . . .</b>	<b>197</b>
2.5	<b>Erläuterungen der MaRisk in Bezug auf Auslagerungen auf ein anderes Unternehmen (Outsourcing) . . . . .</b>	<b>200</b>
	<b>AT 2 Tz. 1 MaRisk – „Interessen der Wertpapierdienstleistungskunden“ . . . . .</b>	<b>200</b>
	<b>AT 2.2 Tz. 1 MaRisk – Risiken im Rahmen der Auslagerung . . . . .</b>	<b>201</b>
	<b>AT 4.2 MaRisk – Einbeziehung in die Risikostrategie . . . . .</b>	<b>201</b>
	<b>AT 4.3.1 Tz. 2 und AT 5 Tz. 3 MaRisk – Aufbau/Ablauforganisation (Schnittstellen), Organisationsrichtlinien . . . . .</b>	<b>202</b>
	<b>AT 7.3 Tz. 2 Satz 5 MaRisk – „Aufeinander abgestimmte Notfallkonzepte“ . . . . .</b>	<b>203</b>
	<b>AT 9 Tz. 1 MaRisk – Definition der Auslagerung . . . . .</b>	<b>203</b>
	<b>AT 9 Tz. 2 MaRisk – Bestimmung der Wesentlichkeit . . . . .</b>	<b>206</b>
	<b>AT 9 Tz. 3 MaRisk – § 25a Abs. 1 KWG . . . . .</b>	<b>207</b>
	<b>AT 9 Tz. 4 MaRisk – Auslagerbare Bereiche . . . . .</b>	<b>208</b>
	<b>AT 9 Tz. 5 MaRisk – Auslagerung von Kontroll- und Kernbankbereichen . . . . .</b>	<b>209</b>
	<b>AT 9 Tz. 6 MaRisk – Handlungsoptionen und Ausstiegsprozesse . . . . .</b>	<b>209</b>
	<b>AT 9 Tz. 7 und 8 MaRisk – Auslagerungsvertrag und Weiterverlagerung . . . . .</b>	<b>209</b>
	<b>AT 9 Tz. 9 und 10 MaRisk – Steuerung und Überwachung . . . . .</b>	<b>210</b>

	<b>AT 9 Tz. 11 MaRisk – Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen .....</b>	<b>211</b>
	AT 9 Tz. 12 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement.....	212
	AT 9 Tz. 13 MaRisk – Bericht des zentralen Auslagerungsmanagements .....	213
	AT 9 Tz. 14 MaRisk – Auslagerungsregister .....	213
	AT 9 Tz. 15 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement.....	214
	BT 2.1 Tz. 3 MaRisk – Verzicht auf eigene Prüfungshandlungen der Internen Revision .....	214
2.6	§ 25b KWG: Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen; Verordnungsermächtigung .....	216
2.7	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25a Abs. 2 KWG a. F. (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz vom 16. Juli 2007) .....	218
2.8	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (CRD IV-Umsetzungsgesetz vom 28. August 2013) ...	221
2.9	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (Abwicklungsmechanismusgesetz vom 2. November 2015) .....	222
2.10	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu §§ 1, 24, 25b, 25h, 44 und 45b KWG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG vom 3. Juni 2021).....	222
2.11	Auszug aus dem KWG im Hinblick auf weitere Outsourcing-relevante Regelungen .....	227
2.12	Auszug aus der Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV), zuletzt geändert am 3. Juni 2021.....	232
2.13	Auszug aus der Begründung zur Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV).....	233
<b>3</b>	<b>Musterdokumente zur Erfüllung der aufsichtlichen Vorgaben .....</b>	<b>237</b>
3.1	Arbeitshilfe für die Erstellung einer Risikoanalyse bei Auslagerungen .....	237
3.1.1	Zeitpunkt der Durchführung einer Risikoanalyse .....	237
3.1.2	Leitfaden zur Risikoanalyse .....	238
3.1.3	Erstindikation.....	239
3.1.4	Abgrenzung zwischen Auslagerung und Fremdbezug	240
3.1.5	Risikoanalyse Dienstleister Auslagerung .....	249
3.1.6	Risikoanalyse Dienstleistung Auslagerung .....	253
3.1.7	Risikoanalyse Sub-DL Auslagerung .....	270

3.1.8	Risikobewertung BAIT Hinweise .....	290
3.1.9	Risikobewertung Dienstleister BAIT .....	291
3.1.10	Risikobewertung Dienstleistung BAIT .....	295
3.2	Übersicht über die ausgelagerten Geschäftsprozesse.	311
3.2.1	Vorbemerkung .....	311
3.2.2	Übersicht .....	312
3.3	Erläuterungen zu den Geschäftsprozessen .....	348
3.3.1	Vorbemerkung .....	348
3.3.2	Software und Verhältnis zu BAIT .....	349
3.3.3	Auslagerungen an die Atruvia AG .....	350
3.3.4	Auslagerungen an die DZ BANK .....	351
3.3.5	Nutzung der Leistungen der ZAM eG .....	352
3.3.6	Einzelfälle .....	352
3.4	Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 9 MaRisk .....	383
3.5	Arbeitshilfe zur Entwicklung einer Strategie für wesentliche Auslagerungen .....	386
3.5.1	Relevante Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen .....	386
3.5.2	Beurteilung der Auslagerung von wesentlichen Aktivitäten und Prozessen .....	387
3.5.2.1	Zielsetzung und Zweck .....	387
3.5.2.2	Zuständigkeiten .....	387
3.5.2.3	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse .....	387
3.5.2.4	Risikoanalyse .....	388
3.5.2.5	Regelmäßige Überwachung der Auslagerungen .....	388
3.5.2.6	Strategiefestlegung und Strategieumsetzung .....	389
3.5.2.7	Bericht .....	390
3.5.3	Ergänzend zu berücksichtigende Unterlagen .....	390
3.6	Muster einer Beschlussvorlage für wesentliche Auslagerungen .....	390
3.6.1	Beschreibung der Auslagerung und Zielsetzung .....	390
3.6.2	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzenanalyse .....	391
3.6.3	Einbeziehung in das Risikomanagementsystem und in das Interne Kontrollsystem .....	392
3.6.4	Beschluss .....	393
3.7	Musterklauseln .....	393
3.7.1	Hinweise .....	393
3.7.2	Musterklauseln und Vorschläge für einen Auslagerungsvertrag nach § 25b KWG (i. V. m. MaRisk) .....	394
3.8	Anlage zum Mustervertrag .....	403

3.9	Anmerkungen zu den Mustervertragsklauseln .....	411
<b>4</b>	<b>Checklisten.</b> .....	<b>417</b>
4.1	Strategische Überlegungen zum Outsourcing. ....	417
4.2	Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing .....	418
4.3	Vertragliche Grundlagen zum Outsourcing. ....	423
4.4	Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen). ....	424
<b>Anhang</b> .....		<b>433</b>
Anhang 1:	Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen). ....	435
Anhang 2:	Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Textziffer 9 MaRisk .....	443
Anhang 3:	Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing .....	447