

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1	Unternehmenspolitische Bewertung von Auslagerungsmaßnahmen bei Genossenschaftsbanken	17
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

2	Gesetzesmaterialien und Erläuterungen	63
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 Kontrollsystem	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	
	Kontrollsystem	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

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

	AT 9 Tz. 11 MaRisk – Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen	211
	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
3	Musterdokumente zur Erfüllung der aufsichtlichen Vorgaben	237
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
4	Checklisten	417
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
Anhang	433
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