

Held/Kühn (Hrsg.)

# **Praktikerhandbuch IT- und Informationssicherheitsbeauftragter**

**Vorgaben – Anforderungen – Aufgaben –  
Verantwortlichkeiten – Handlungsempfehlungen**

Zitiervorschlag:

*Autor* in Held/Kühn (Hrsg.), Praktikerhandbuch IT- und Informationssicherheitsbeauftragter, RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-114-5  
© 2018 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH  
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg  
[www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)  
[info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de)

Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon  
Satz: Finanz Colloquium Heidelberg GmbH  
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

**Held/Kühn (Hrsg.)**

# **Praktikerhandbuch IT- und Informationssicherheitsbeauftragter**

## **Vorgaben – Anforderungen – Aufgaben – Verantwortlichkeiten – Handlungsempfehlungen**

**Dr. Jochen Dinger**  
Leiter Sicherheitsmanagement  
Fiducia & GAD IT AG

**Maximilian Ehrlich**  
Informationssicherheitsbeauftragter  
LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin – Hannover

**Dr. Wolfgang Finkler**  
Referent Referat CK 34  
KRITIS-Sektoren Finanz- und Versicherungswesen, Gesundheit, IT und  
TK Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

**Dr. Jens Gampe**  
Referat BA 51 – Kompetenzcenter IT-Sicherheit  
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

**Alexander Graf**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Finance Consult Unternehmensberatung GmbH & Co. KG

**Dr. Markus Held (Hrsg.)**  
Referatsleiter Mindeststandards und Produktsicherheit  
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

**Reiner Hoffmann**  
Leiter IT- und Gebäudemanagement  
Volksbank Kaiserslautern eG

**Murat Kizilelma**  
Leiter Datenschutz und Informationssicherheit  
Berliner Sparkasse

**Steffen Korn**  
Prüfungsgruppenleiter IT  
Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

**Prof. Dr. Ralf Kühn (Hrsg.)**  
Geschäftsführer  
Audit GmbH Karlsruhe Stuttgart Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Peter Kullmann**  
Ressortvorstand Produktion  
Volksbank Kaiserslautern eG

**Jonas Müller**  
IT-Administrator  
Volksbank Kaiserslautern eG

**Ulrike Seip**  
Senior Referentin Datenschutz  
DZ BANK AG

**Oliver Wagner**  
Leiter Interne Revison  
Sparda-Datenverarbeitung eG

## Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>A. Regulatorische Rahmenbedingungen und Tendenzen</b>	<b>5</b>
<b>B. Praxisfragen des Informationssicherheitsmanagements</b>	<b>87</b>
<b>C. Wichtige IKS-Schnittstellen des Informationssicherheitsmanagements</b>	<b>235</b>
<b>Vita der Herausgeber</b>	<b>301</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>A. Regulatorische Rahmenbedingungen und Tendenzen</b>	<b>5</b>
I. Aus MaRisk und BAIT – aufsichtsrechtliche Erwartungshaltung an den Informationssicherheitsbeauftragten und Prüfungspraxis ( <i>Kühn</i> )	5
1. Einleitung – oder: Einige Worte zum Umfeld dieses Beitrags	5
2. Aufsichtsrechtliche Erwartungshaltungen an die IT-Steuerung einer Bank – und was der Informationssicherheitsbeauftragte damit zu tun hat	6
3. Grundlagen des Informationsrisikomanagements	10
a) Informationsrisikomanagement in den BAIT	11
b) Informationsrisikomanagement im Regelkreis	14
4. Vom Informationsrisiko- zum Informationssicherheitsmanagement	22
a) Informationssicherheitsmanagement in der schriftlich fixierten Ordnung	22
b) Informationssicherheitsmanagement in der Aufbauorganisation	24
c) Wesentliche weitere Arbeitsschwerpunkte des Informationssicherheitsmanagements	28
5. Datenqualität – (k)ein Thema der Informationssicherheit?	28
6. Zusammenfassung	34
II. Kritische Infrastrukturen im Sektor Finanz- und Versicherungswesen ( <i>Finkler/Gampe</i> )	36
1. Einführung	36
a) Gesamtwirtschaftliche Bedeutung Kritischer Infrastrukturen	36
b) Kooperative Zusammenarbeit von Wirtschaft und Staat	37
2. Rechtsgrundlagen	38

a)	Rechtsgrundlagen für Kritische Infrastrukturen	38
b)	Rechtsgrundlagen im Finanzsektor: SSM-Verordnung, Kreditwesengesetz und Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz	44
3.	Grundsätzliche Anforderungen an KRITIS-Betreiber gemäß §§ 8a und b BSIG	46
a)	Pflicht zur Prävention bei der Sicherheit in der Informationstechnik für Betreiber Kritischer Infrastrukturen gemäß § 8a BSIG	46
b)	Zentrale Stelle für die Sicherheit in der Informationstechnik Kritischer Infrastrukturen gemäß § 8b BSIG	50
4.	Spezifische Anforderungen an KRITIS-Betreiber im Finanzsektor	54
a)	Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT	54
b)	Bereichsspezifische Audits im Bankenbereich	54
c)	Bereichsspezifische Meldepflichten im Bankenbereich	55
5.	Zusammenarbeit von BSI und BaFin bei der Aufsicht über Kritische Infrastrukturen im Finanzsektor	57
III.	Cloud Computing für Kreditinstitute – Sicherheit, Regulierung und Governance ( <i>Held</i> )	58
1.	Einleitung	58
2.	Grundlagen des Cloud Computing	59
a)	Was ist eigentlich Cloud Computing?	59
b)	Cloud-spezifische Risiken	63
3.	Regulierung und Standards	70
a)	Cloud Computing aus regulatorischer Sicht	70
b)	Gängige Standards zum Cloud Computing	73

## INHALTSVERZEICHNIS

---

4.	Wesentliche Aspekte beim Vorgehen zum Cloud-Einsatz	80
a)	Strategie	80
b)	Regelung der Cloud-Nutzung	81
c)	Realistische Planung und klare Definition der Anforderungen	81
d)	Festlegung von Schutzbedarfen, Sicherheitsanforderungen und -maßnahmen	82
e)	Transparenz herstellen!	83
5.	Zusammenfassung	84
<b>B. Praxisfragen des Informationssicherheitsmanagements</b>		<b>87</b>
I.	Herausforderungen und Lösungen beim Betreiben des Informationssicherheitsmanagements in einer Großsparkasse ( <i>Kızılelma</i> )	89
1.	Ansatz für das Informationssicherheits-Managementsystem als Regelsystem	90
a)	Aufbau eines technischen Regelsystems	90
b)	Ableitungen aus dem Regelsystemgedanken für das ISMS	91
c)	Detailbetrachtungen	92
2.	Aufbauorganisation Implementierung des ISMS	98
3.	Prozess des ISMS	100
a)	Unternehmenswerte	101
b)	Strukturanalyse	101
c)	Schutzbedarfsfeststellung	101
d)	Soll/Ist-Vergleich	101
e)	Risikomanagement in der Informationssicherheit	102
f)	IS-Organisation	106
g)	Bedrohungen und Konzepte	106
4.	Cyberrisiken	107
a)	IDENTIFY	108
b)	PROTECT	110
c)	DETECT	113
d)	RESPOND	114
e)	RECOVER	115

5.	Fazit	116
II.	Abstimmungsprozess zur Informationssicherheit ( <i>Wagner</i> )	117
1.	Einleitung	117
2.	Zielsetzung des Abstimmprozesses	117
3.	Abstimmungsprozesse	118
a)	Abstimmprozesse zur Errichtung einer IS-Risikomanagementorganisation	118
b)	Operative Abstimmungsprozesse – CERT	128
4.	Fazit	134
III.	Informationssicherheitsmanagement im Rechenzentrum ( <i>Dinger</i> )	136
1.	Einleitung	136
a)	Wer ist eigentlich die Fiducia & GAD IT AG?	136
b)	Sicherheitsmanagement im Wandel	136
c)	Ziel: angemessenes Sicherheitsniveau	137
d)	Informationssicherheit ist mehr als Datensicherheit	137
2.	Aktuelle Herausforderungen	138
a)	Cybercrime ist »erfolgreich«: Schlicht, weil es ums Geld geht!	138
b)	Auf dem Weg zu Informationssicherheitsrisiken	141
c)	Regulatorik und Compliance effizient meistern	143
d)	Das Rechenzentrum eines anderen <i>oder</i> Cloud Computing integrieren	143
3.	Lösungsstrategien	144
a)	Die Rolle des Sicherheitsmanagements im Unternehmen	145
b)	Vom Business-Impact her denken	149
c)	Sicherheitskonzepte und Management von Informationssicherheitsrisiken	150
d)	Sicherheitsstrategie: Prävention, Detektion, Reaktion	158
e)	Sicherheitsmanagement auf dem Weg zum »Business Enabler«	163

4. Fazit & Ausblick	164
IV. Schutzbedarfsdefinition und Schutzbedarfsfeststellung – Fundamente des Informationssicherheitsmanagements <i>(Ehrlich)</i>	166
1. Einführung	166
a) Prozess des Informationssicherheitsmanagements	167
b) Unternehmenswerte	168
c) Verantwortlichkeiten bei der Schutzbedarfsfeststellung	169
d) Kategorien für den Schutzbedarf	169
e) Schutzziele	170
2. Definition, Begründung und Feststellung des Schutzbedarfs	174
a) Schutzbedarfsdefinitionen	175
b) Benennung von realistischen Schutzbedarfsdefinitionen	176
c) Probleme bei der Schutzbedarfsdefinition	179
d) Feststellung des Schutzbedarfs	181
e) Beispiel zur Feststellung des Schutzbedarfs	181
f) Vererbung des Schutzbedarfs und deren Auswirkung	184
g) Begründung des Schutzbedarfs	185
h) Schulung der Mitarbeiter	187
i) Inhalte für eine Schulung	188
j) Leitfaden zur Schutzbedarfsfeststellung	189
V. Rahmenbedingungen <i>(Hoffmann/Kullmann/Müller)</i>	190
1. Problemstellung	190
2. Betriebswirtschaftlicher Nutzen	190
3. Gesetzliche & aufsichtsrechtliche Anforderungen	190
VI. Implementierung eines geeigneten eBMS <i>(Hoffmann/Kullmann/Müller)</i>	192
1. Grundsatzentscheidung zur Einführung	192
2. Ansetzen eines Projektes	193

a)	Innerbetriebliche Vorarbeiten	193
b)	Systemauswahl	199
c)	Konzeptionelle Einbindung	202
3.	Anbindung Drittanwendungen	204
4.	Einbindung technischer User	205
VII.	Betrieb des eBMS ( <i>Hoffmann/Kullmann/Müller</i> )	206
1.	Workflows	206
a)	Beantragung	207
b)	Vergabe	208
c)	Entzug	208
2.	Rezertifizierung	208
3.	Pflegearbeiten	209
a)	Allgemeine Änderungen	209
b)	Soll-Konzepte	209
4.	Soll-Ist Abgleich	209
5.	Typische Probleme im laufenden Betrieb	210
6.	Soll-Konzepte	210
VIII.	Erfahrung nach 1 Jahr Betrieb eBMS ( <i>Hoffmann/Kullmann/Müller</i> )	211
1.	IT-Sicherheit	211
2.	Vorteile	212
IX.	Fazit ( <i>Hoffmann/Kullmann/Müller</i> )	213
X.	Individuelle Datenverarbeitung – Herausforderung für die Informationssicherheit ( <i>Graf</i> )	214
1.	Rahmenbedingungen	214
a)	Bedeutung von Anwendungen	214
b)	Aufsichtsrechtlicher Rahmen der MaRisk und BAIT	215

## INHALTSVERZEICHNIS

---

2.	Individuelle Datenverarbeitung	215
b)	Systementwicklung	220
c)	Individuelle Datenverarbeitung in Kreditinstituten	221
3.	Anforderung an die individuelle Datenverarbeitung im Kontext der Informationssicherheit	222
a)	Risikomanagement	222
b)	Entwicklung von IDV-Anwendungen	225
c)	Rolle des Informationssicherheitsbeauftragten (ISB) im Kontext IDV	232
<b>C. Wichtige IKS-Schnittstellen des Informationssicher- heitsmanagements</b>		<b>235</b>
I.	Dienstleistersteuerung und Informationssicherheit ( <i>Kühn</i> )	237
1.	Einleitung	237
2.	Grundlagen und Grundsätze	238
a)	Um was geht es eigentlich – Begriffe und ihre Folgen?	238
b)	Und was bedeutet das für den Steuerungsansatz?	242
3.	Grundlagen der Steuerung von IT-Dienstleistern aus Sicht des Informationssicherheitsbeauftragten	244
4.	Weitere Rollen der Steuerung von IT-Dienstleistern aus Sicht des Informationssicherheitsbeauftragten	247
a)	Lieferantenverantwortlicher	248
b)	Weitere Einheiten der 2. und 3. Verteidigungslinie	249
c)	Zentrale Dienstleistersteuerung	250
5.	Typische Fragestellungen aus Sicht des Informationssicherheitsbeauftragten	251
6.	Zusammenfassung	254
II.	Optimale Schnittstellengestaltung von Datenschutz und Informationssicherheit ( <i>Seip</i> )	256
1.	Überblick technischer Regelungen aus der EU-DSGVO	257
2.	Grundlegende Gemeinsamkeiten der Tätigkeiten	258

3.	Schnittstellen in der Methodik von Schutzbedarfs- und Risikoanalyse	260
a)	Grundsätze für die Verarbeitung (Art. 5)	260
b)	Sicherheit der Verarbeitung (Art. 32)	262
c)	Datenschutzfolgeabschätzung (Art 35)	263
4.	Schnittstellen bei präventiven Maßnahmen	267
a)	Verantwortung für technische und organisatorischen Maßnahmen (Artikel 24)	267
b)	Auftragsverarbeiter (Artikel 28)	268
c)	Datenschutz durch Technikgestaltung und datenschutzfreundliche Voreinstellungen (Art. 25)	270
d)	Recht auf Löschung (»Recht auf Vergessenwerden«) (Artikel 17)	271
5.	Abgrenzungen	272
a)	Datenminimierung	272
b)	Unabhängigkeit	273
c)	Meldepflicht von Datenschutz- und Informationssicherheitsvorfällen	273
6.	Fazit	274
III.	IT-Revision des Informationssicherheitsmanagements im genossenschaftlichen Finanzverbund ( <i>Korn</i> )	276
1.	Bedeutung des Informationssicherheitsmanagements aus Revisionssicht bei Genossenschaftsbanken	276
a)	Ausgangslage, Situation in Genossenschaftsbanken	276
b)	Prüfung des Informationssicherheitsmanagements	278
c)	Bedeutung des Informationssicherheitsbeauftragten in der Genossenschaftsbank	280
2.	Organisation und Struktur des Informationssicherheitsmanagements in Genossenschaftsbanken	282
a)	Strukturen, Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund	282
b)	Informationssicherheitsbeauftragter in Genossenschaftsbanken	284
c)	Kombination von Tätigkeiten beim Informationssicherheitsbeauftragten	286

## INHALTSVERZEICHNIS

---

d)	Organisation durch ein IT-Sicherheitsgremium	287
e)	Externe Unterstützung des Informationssicherheitsbeauftragten	288
3.	Prüfungsaspekte zum Informationssicherheits- management	289
a)	IT-Revision im Kontext der Funktion des Informationssicherheits- beauftragten	289
b)	Aufbauorganisation der Funktion des Informationssicherheitsbeauftragten	290
c)	Qualifikation des Informationssicherheits- beauftragten	292
d)	Aufgaben des Informationssicherheits- beauftragten	292
e)	Kontrolltätigkeiten des Informationssicherheits- beauftragten	294
f)	Weitere Fragen zum Informationssicherheits- management	296
g)	Auslagerungen/Dienstleistersteuerung	298
4.	Zusammenfassung	298
<b>Vita der Herausgeber</b>		<b>301</b>
Vita Dr. Markus Held		301
Vita Prof. Dr. Ralf Kühn		301

## Vorwort

Vom elektronischen Zahlungsverkehr über den Algorithmushandel bis hin zu Robo Avisory ist festzustellen: Der Bankbetrieb hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stärker verändert als in den Jahrhunderten zuvor. Klar scheint nur, dass die Umbrüche weitergehen und sich sogar noch stärker als je zuvor im Alltag auswirken werden.

Die Kredit- und Zahlungsinstitute können sich insbesondere den disruptiven Effekten der Informationstechnik nicht entziehen. Zwar wurde die IT bisher häufig als reiner Kostenfaktor behandelt, jedoch stellt eine stabile, sichere und flexible IT in der heutigen Zeit einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar.

Denn immer mehr Kunden erwarten ein komfortables Angebot zur Nutzung der Bankleistungen über digitale Kanäle. FinTechs greifen an, mit Bank-ähnlichen, technologiegetriebenen Geschäftsmodellen. Der Gesetzgeber unterstützt diese Entwicklung sogar ausdrücklich mit der PSD 2. Auch können viele Geschäftsprozesse vom Risikomanagement über den Wertpapierhandel bis hin zum Meldewesen nur noch IT-gestützt vernünftig betrieben werden.

IT-Risiken können sich hingegen immer stärker auf das Bankgeschäft auswirken. Ausfälle von IT-Systemen wirken sich unmittelbar auf den Geschäftsbetrieb aus und können somit besonders schnell öffentlichkeitswirksam werden. Schlimmer noch, Mängel in IT-Systemen können zu falschen Kennzahlen führen, die nicht sofort als solche erkannt werden. Cyber-Kriminelle attackieren in zunehmendem Maße nicht nur die Bankkunden, sondern auch Backend-Systeme, insbesondere im Zahlungsverkehr.

Damit gewinnt auch die Arbeit von Informationssicherheitsbeauftragten immer stärker an Bedeutung. Der vorliegende Band thematisiert zahlreiche aktuelle drängende Praxisfragen im Informationssicherheitsmanagement in der Kreditwirtschaft. Als Beispiele seien genannt:

- Welche unmittelbaren Konsequenzen ergeben sich aus neuer Regulierung, etwa den BAIT oder dem IT-SiG?
- Wie sieht das Informationssicherheitsmanagement in Banken aus?
- Worauf ist bei IT-Auslagerungen, auch auf Mehrmandantendienstleister, zu achten?
- Wie können Banken Cloud Computing nutzen?
- Wie kann man die Benutzerberechtigungsvergabe effektiv managen?
- Wie ist mit IDV umzugehen?

## VORWORT

---

Die verschiedenen Beiträge geben damit einen Überblick über die Besonderheiten, die das Informationssicherheitsmanagement in Banken in der heutigen Zeit auszeichnen. Zugleich zeigen sie anhand vieler Beispiele konstruktive Wege auf, wie anspruchsvolle Probleme gelöst werden können. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Spaß bei der Lektüre und gutes Gelingen bei der Arbeit!

Dr. Markus Held

Prof. Dr. Ralf Kühn

## **A.**

### **Regulatorische Rahmenbedingungen und Tendenzen**



## A. Regulatorische Rahmenbedingungen und Tendenzen

## I. Aus MaRisk und BAIT – aufsichtsrechtliche Erwartungshaltung an den Informationssicherheitsbeauftragten und Prüfungspraxis<sup>1</sup>

## 1. Einleitung – oder: Einige Worte zum Umfeld dieses Beitrags

Die deutsche Kreditwirtschaft hat in den vergangenen zehn Jahren im Zusammenhang mit IT-Themen einen signifikanten Wandel erfahren. Was vor zehn Jahren noch als »nicht vorstandsrelevantes«, nicht bankspezifisches und auch nicht besonders erfolgskritisches Thema galt, das man den »Freaks« und »Nerds« der IT überlassen hat, ist sukzessive in den Fokus gerückt. Banken begannen einerseits zu verstehen, dass sie an einer Zeitenwende ihres Geschäftsmodells stehen – und dass die IT eine prominente Rolle bei der Frage spielt, ob es in der Zukunft nicht nur weiterhin Bankdienstleistungen, sondern eben auch Banken als Leistungserbringer gibt und geben kann. Die Diskussion und der Findungsprozess darum sind im vollen Gang. Wenn man dabei die Geschäfts- und/oder IT-Strategie vieler Institute betrachtet, fällt auf: Zahlreiche Institute reden dort zwar viel über Digitalisierung, Cloud Computing, Agilität und viele andere Stichworte. Was das aber konsequenterweise für die Unternehmens- und Risikokultur eines Instituts, die Steuerung der IT, für deren Verzahnung mit der alten bankfachlichen Welt bedeutet oder wie sich folglich das Interne Kontrollsyste m entwickeln muss, bleibt oft mehr als vage. Daran wird erkennbar, dass der Umbruch zwar begonnen hat und beschleunigt wird durch Niedrigzinsphase, regulatorischen Druck u.v.m, dass die Branche aber doch erst am Anfang des Umbruchs steht.

Dieser Beitrag führt vor diesem Verständnishintergrund einleitend ein in die Rolle des Informationssicherheitsbeauftragten in der Risikokultur eines Instituts und in der IT-Steuerung. Darauf aufbauend thematisiert er wesentliche Aspekte der aufsichtsrechtlichen Erwartungshaltung an den Informationssicherheitsbeauftragten auf Basis der Prüfungspraxis der Bankenaufsicht der letzten Jahre – die sich zugleich spiegelt in den aktuellen Formulierungen der BAIT.

<sup>1</sup> Prof. Dr. Ralf Kühn, WP/CPA/StB, CISA/CIA, Geschäftsführer Audit GmbH Karlsruhe Stuttgart Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, seit vielen Jahren spezialisiert u. a. auf die Themen dieses Buches.

Immer wieder gilt es daher auch Bezug zu nehmen auf die Frage, welche Rolle dem Informationssicherheitsbeauftragten im Internen Kontrollsyste eines Instituts zukommt. Schließlich dient ein Abschnitt der Herstellung des Bezugs zu einem weiteren aktuellen Thema, dem Datenqualitätsmanagement.

## **2. Aufsichtsrechtliche Erwartungshaltungen an die IT-Steuerung einer Bank – und was der Informationssicherheitsbeauftragte damit zu tun hat**

- 3 Die IT-Steuerung – auch IT-Governance bezeichnet – findet sich als Stichwort zwar in der Diskussion von IT-bezogenen Veranstaltungen, Gremien und Publikationen seit langem – nicht aber in KWG oder MaRisk. Neben der Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen umfasst IT-Steuerung auch die Steuerung der Werthaltigkeit des IT-Engagements und die Erreichung des erhofften Wertbeitrags für die Unternehmenszielsetzungen insgesamt. Erwartet werden hierbei Qualität, Effizienz, Serviceorientierung, Unterstützung bei Wertsteigerung und die Begrenzung der Risiken. Letzteres – die Begrenzung der Risiken aus der Nutzung von Informationstechnologie in der bankfachlichen Leistungserbringung – ist Grund der Existenz des Informationssicherheitsbeauftragten. Wie zu zeigen sind wird: Es ist nicht die Aufgabe des Informationssicherheitsbeauftragten allein, für Informationssicherheit zu sorgen, die Risiken zu begrenzen. Daher wurde auch die Formulierung »Grund der Existenz« bewusst gewählt. Doch dazu später....
- 4 In der IT-Steuerung darf es keine Werte- oder Strukturbrüche geben. IT-Steuerung besteht aus Führung, Organisationsstrukturen, Werten und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensziele und-strategien unterstützt. Die IT muss in ein einheitliches Rahmenwerk eingebunden sein, das sich am Geschäftszweck des Unternehmens orientiert. Daher hat auch der Informationssicherheitsbeauftragte dafür zu sorgen, dass er keine Inselwelten schafft, sondern ins Interne Kontrollsyste des Unternehmens insgesamt integriert handelt. Allzu oft ist bereits das ein Hauptdefizit des Informationssicherheitsmanagements einer Bank. Die Welt des »BSI-Grundsatzes«, des »Sicheren IT-Betriebs«, der »SOIT« oder wie die Ansätze der verschiedenen Institutsgruppen auch heißen mögen, ist nicht mit dem Rest des Internen Steuerungs- und Kontrollsyste ausreichend verbunden, hängt quasi in der Luft.

IT-Steuerung aber erfordert einen gesamthaften Ansatz zur wirksamen Steuerung des IT-Einsatzes von der IT-Strategie und IT-Architektur über eine konsistente Daten-Steuerung und einem Daten-Qualitätsmanagement bis hin zum ordnungsgemäßen Betrieb und eben zum Informationssicherheitsmanagement und zur Notfallvorsorge. Diesem gesamthaften Ansatz aber muss neben klaren Vorgaben etwa der Geschäfts- und Risikostrategie, klaren Regelungen, einer Vielzahl von Methoden, Konzepten und Umsetzungshilfen auch ein gemeinsamer Geist mit Blick auf den Umfang mit Risiken zu Grunde liegen.

Gerade in Zeiten, in denen sich Banken einer stetig steigenden Dichte und Komplexität aufsichtsrechtlicher Anforderungen gegenübersehen, in denen sie über Digitalisierung, Agilität und Wandel der Prozessketten nachdenken, kommt der damit verbundenen Ergänzung der Regelungswelt durch eine Wertewelt und dem Umbau der Regelungswelt auf ein handhabbares Maß entscheidende Bedeutung zu.

In den Regelungen der schriftlich fixierten Ordnung sind damit bewusst Handlungsspielräume vorzusehen, die jeder Einzelne mit seinem individuellen Können und Erfahrungshorizont einsetzen kann, aber eben auch muss. Damit aber sind Rollenklarheit, entsprechende Personalentwicklung und Wertschätzung für das »Mitdenken« der Mitarbeiter auch im Sinne des Risikomanagements bei gleichzeitigem Einziehen und Stärken der »Verteidigungslinien« nötig. Jeder Beschäftigte hat dann verankert in der Risikokultur nicht nur auf dem Papier, sondern real die Verantwortung, die Fähigkeiten, Erfahrungen und das eigene Verhalten zu reflektieren – und gleichzeitig das Recht dazu. Für diejenigen, die Bilder aus der Welt des Sports hilfreich finden: Nicht mehr wie früher das starre Festhalten eines Spielers an der hierarchischen Vorgabe, sondern die Nutzung von Spielintelligenz im Rahmen gegebener Leitplanken mit Doppelabsicherung im Fehlerfall ist die Taktik erfolgreicher Trainer heute – und der Informationssicherheitsbeauftragte ist eben genau das, eine Absicherung für die Spieler in der ersten Prozessverantwortung, sollten sie Fehler machen oder schlicht überrannt werden.

Damit aber ist Risikokultur nicht an einzelne Stellen, ans Risikocontrolling oder an die Beauftragten und die Revision delegierbar. Risikokultur fängt insbesondere in den Marktbereichen, in den bankfachlichen Prozessverantwortungen an und erfordert die intelligente und flexible Organisation des Zusammenspiels.

- 9 Jeder Mitarbeiter einer Bank sollte daher im Sinne einer risikobewussten Steuerung folgende Fragen beantworten können:
- Ist mir bewusst, welche Werte und Überzeugungen die Grundlage der Prozess- und Risikokultur meiner Bank sind?
  - Kenne ich den Handlungsrahmen für meinen Umgang mit Risiken?
  - Welche Risiken habe ich im Rahmen meines Arbeitsplatzes zu berücksichtigen?
  - Welche Kommunikationswege für Risiken gibt es?
  - Kenne ich meine Handlungsspielräume?
  - Bin ich bereit, Handlungsweisen zu hinterfragen, von denen ich denke, dass diese falsch sind?
  - Wie kann ich meine Erfahrungen und Fähigkeiten durch die Interaktion mit Kollegen/innen und Führungskräften erweitern?
  - Bin ich mir über die Folgen meiner Entscheidungen oder meines Handelns im Klaren und bin ich bereit, für diese Folgen einzustehen?
- 10 Und im Sinne des Themas dieses Buches ist das für das Thema Informationssicherheit nicht minder nötig als etwa für klassische Bankthemen wie Adressrisiken. Es ist also Merkmal einer adäquaten Risikokultur eines Instituts, dass gerade nicht Informationssicherheit als Aufgabe der IT-Abteilung oder des Informationssicherheitsbeauftragten verstanden wird, sondern als Gegenstand des Internen Kontrollsystems einer Bank insgesamt, das durch verschiedene Aufgabenträger und verschiedene Mechanismen und Maßnahmen ausgestaltet wird.
- 11 In den MaRisk wird der dazu Grund legende Begriff Risikokultur nach dem bei Verfassung dieses Artikels aktuellen Stand des Zwischenentwurfs der MaRisk in der Fassung vom 23. Juni 2016 gültigen Stand innerhalb der AT 3 adressiert mit dem Text:
- 12 »Alle Geschäftsleiter (§ 1 Abs. 2 KWG) sind, unabhängig von der internen Zuständigkeitsregelung, für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Diese Verantwortung bezieht sich unter Berücksichtigung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse auf alle wesentlichen Elemente des Risikomanagements. Die Geschäftsleiter werden dieser Verantwortung nur gerecht, wenn sie die Risiken beurteilen können und die erforderlichen Maßnahmen zu ihrer Begrenzung treffen. **Hierzu zählt auch die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe.**«

Erläuternd wird ausgeführt: »**Risikokultur**«:

13

»Die Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind. Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist vor allem das klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen.«

14

Folgende **Kernaussagen** sind es also zusammenfassend, die zu betonen sich zum jetzigen Zeitpunkt für das Thema Informationssicherheit lohnt.

15

- Risikokultur will die in den MaRisk stark betonte formale, dokumentierende Seite abrunden um die Erkenntnis und Erfordernis, dass erst die »**gelebte Haltung**« eigentliches Risikomanagement bedeutet. So ist es eben nicht damit getan, ein erkanntes IT-Risiko zu behandeln, indem »wir eben eine Risikoanalyse« machen, sondern indem überlegt wird, ob es sich um ein Risiko handelt, das tatsächlich getragen werden soll und kann, wie sich dieses zur Gesamtsituation der Bank verhält und wie es in der Gesamtbank wirkt.
- Risikokultur hat insoweit engen Bezug zur Gesamtsteuerungsphilosophie eines Hauses, aber auch eine starke Komponente von Führungsgrundsätzen, angefangen vom »**Tone from the top**«. Wer als Vorstand glaubt, sich mit Informationssicherheit nicht befassen zu müssen oder dies allenfalls noch als Thema des IT-Vorstands sieht, sollte aufhören, geschäftsstrategisch über Digitalisierung oder Agilität zu sprechen. Er kann und wird damit nämlich nicht in der Lage sein, diese Themen angemessen zu erfassen und zu entscheiden – oder wer wollte ernsthaft behaupten, man könnte Entscheidungen über die grundlegende Neufassung des Kreditgeschäfts treffen, ohne die Frage zu beantworten, wie man Kreditrisiken angemessen behandelt?
- Die betriebswirtschaftlich oder juristisch geprägte Ausbildung der meisten Entscheidungsträger in Banken führt dazu, dass das Risiko in IT-Systemen unbeschadet der stark sensibilisierenden Wirkungen sowohl von Aufsichtsprüfungen als auch von tatsächlichen Schäden und Sicherheitsvorfällen teilweise immer noch nicht als »**Chefsache**« angesehen, sondern an die operativ zuständigen Abteilungen oder an die Rechenzentren z. B. der Finanzverbünde delegiert wird. Bestehende Verantwortung wird demnach zwar formal akzeptiert, aber nach wie vor teilweise nicht

materiell angemessen wahrgenommen. Dies äußert sich in Prüfungen nach § 44 KWG dann z. B. in der Feststellung unzureichender Reportings, unzureichender Auswertung dieser Reportings bzw. unzureichender Rückkopplung in die Banksteuerung und das Risikomanagement.

- Zugleich fehlt – gerade vor diesem Hintergrund an sich verwunderlich – oft die in allen gängigen IT-Standards geforderte **Anbindung der IT an die Geschäftsprozesse** (»Business-Alignment«). Leider spielt der wichtigste Erfolgsfaktor, nämlich gesunder Menschenverstand, Sensibilisierung der Mitarbeiter, Schulung der Mitarbeiter und Schaffung eines stringenten und auf die Bank und ihre Prozesse passenden organisatorischen Rahmens, dabei viel zu oft eine zu geringe Rolle. Die wirksamsten und effizientesten Maßnahmen aber werden daher oft nicht ergriffen. Die fehlende ganzheitliche Systematik ist ebenfalls eines der häufig anzutreffenden wesentlichen Probleme.
- Sehr weit verbreitet ist, dass für unterschiedlichste Risikobehandlungskontexte einer Bank, etwa das Risikomanagement für operationelle Risiken, das Informationssicherheitsmanagement, die Dienstleistersteuerung, die Compliance-Funktionen etc. unterschiedliche Regelkreise, unterschiedliche Risikomessmethoden, unterschiedliche Schwellenwerte etc. existieren, ohne dass dies bankfachlich anders begründbar wäre als damit, dass es eben keine bekannte Risikoneigung des Vorstands, keine klaren Risikokommunikationswege und keine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gibt, die das Identifizieren und Melden von Fehlern und/oder Risiken und/oder Schäden belohnt. Das aber steht eindeutig im Widerspruch zum betriebswirtschaftlichen Eigeninteresse der Bank wie zu den MaRisk. Hier gilt es, eine bewusste Risikokultur durch **Methodenklärung, – bereinigung und – vereinfachung** zu unterstützen soweit eben methodisch und aufsichtsrechtlich möglich.

### **3. Grundlagen des Informationsrisikomanagements**

- 16 Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) definieren in AT 7.2 die Anforderungen an die IT-Systeme einer Bank und deren Management aus aufsichtsrechtlicher Sicht:
- 17 »Umfang und Qualität der technisch-organisatorischen Ausstattung haben sich insbesondere an betriebsinternen Erfordernissen, den Geschäftsaktivitäten sowie der Risikosituation zu orientieren. « (MaRisk AT 7.2, Tz. 1).
- 18 »Die IT-Systeme (Hardware- und Software-Komponenten) und die zugehörigen IT-Prozesse müssen die Integrität, die Verfügbarkeit, die Authentizität sowie die Vertraulichkeit der Daten sicherstellen. Für diese Zwecke ist bei der Ausgestaltung der IT-Systeme und der zugehörigen IT-Prozesse grundsätzlich

auf gängige Standards abzustellen..... Die Eignung der IT-Systeme und der zu gehörigen Prozesse ist regelmäßig von den fachlich und technisch zuständigen Mitarbeitern zu prüfen.« (MaRisk AT 7.2, Tz. 2).

Diese Textungen blieben auch in allen bisher vorliegenden Konsultations-(zwischen)entwürfen der MaRisk (neu) unverändert. 19

Ergänzt wurde in Tz. 4 der MaRisk AT 7.2: »Für IT-Risiken sind angemessene Überwachungs- und Steuerungsprozesse einzurichten, die insbesondere die Festlegung von IT-Risikokriterien, die Identifikation von IT-Risiken, die Festlegung des Schutzbedarfs, daraus abgeleitete Schutzmaßnahmen für den IT-Betrieb sowie die Festlegung entsprechender Maßnahmen zur Risikobehandlung und Risikominderung umfassen. Beim Bezug von Software sind die damit verbundenen Risiken angemessen zu bewerten.« 20

Als mit diesem Risikomanagement zu erreichenden Ziele definieren die MaRisk weiterhin die vier gleichermaßen relevanten und interdependenten Schutzziele, d. h. die Schutzziele Integrität, Verfügbarkeit, Authentizität und Vertraulichkeit. 21

a) Informationsrisikomanagement in den BAIT

Eine eindeutige und klarstellende Stellungnahme der Aufsicht, wie diese allgemeinen Anforderungen an das IT-Risikomanagement operativ zu interpretieren sind, wie sich die z. B. in den Finanzverbünden üblichen Aufgabenverteilungen aus zentralem Rechenzentrum und dezentraler Institutsstruktur hier einordnen lassen und welche Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsüberlegungen bei der Umsetzung in einer Informationssicherheitsmanagementstruktur ggf. anzustellen sind, fehlte bisher. Stattdessen erfolgt die Kommunikation der Interpretation dieser Bestimmungen durch die Aufsicht in erster Linie über Prüfungsfeststellungen im Rahmen von IT-Prüfungen nach § 44 KWG. Diese »Lücke« zwischen der prinzipienorientierten knappen Formulierung der MaRisk und der zwischenzeitlich etablierten Prüfungspraxis zu reduzieren, sollte Aufgabe der BAIT sein. Dabei bewegen sich v.a. die Akteure der kreditwirtschaftlichen Verbände in einem erheblichen Spannungsfeld – im Wissen um die Prüfungspraxis sind an sich alle bekannten Formulierungen der BAIT nicht neu, sondern seit Jahren etablierte Prüfungspraxis. Zugleich aber sind diese sowohl von den Wirtschaftsprüfern als auch den kreditwirtschaftlichen Verbänden immer eher defensiv, mit sehr unterschiedlichen Messlatten zwischen »europäisch regulierten«, »bundesbankgeprüften«, »nicht bundesbankgeprüften« Häusern und oft erheblichen regionalen oder gar prüferpersönlichkeitsspezifischen Merkmalen