

„MaRisk-Leitfaden und Interpretationshilfen“



**Mindestanforderungen an das
Risikomanagement**

Integration der Outsourcing-Regelungen

DSG

Januar 2008

© Deutscher Sparkassen und Giroverband, Abt. Controlling

Das vorliegende Anhangdokument zum MaRisk-Interpretationsleitfaden basiert auf den Ergebnissen des DSGVO-Projekts „Umsetzungsunterstützung Solvabilität und MaRisk - Phase 2“. Alle Rechte an den Inhalten liegen beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Bei Verwendung von Inhalten wird um die Beachtung des Copyrights und eine angemessene Zitierung gebeten.

Impressum

HERAUSGEBER
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband (DSGV)

Charlottenstraße 47
10117 Berlin

Telefon: 030/ 20225-0
Telefax: 030/ 20225-250

Abteilung Controlling
Dr. Maik Grabau
Frank Bouillon

Vorbemerkung

Das vorliegende Dokument „Integration der Outsourcing-Regelungen in die MaRisk“ ergänzt den Interpretationsleitfaden „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ des DSGVO in der Version 2.0 vom Juni 2007 um die outsourcingrelevanten Aspekte des BaFin-Rundschreibens 5/2007 „Modernisierung der Outsourcing-Regelungen und Integration in die MaRisk“ vom 30. Oktober 2007.

Das Anhangdokument ist ein Teilprojektergebnis des DSGVO-Projekts „Umsetzungsunterstützung Solvabilität und MaRisk - Phase 2 (USM)“ mit dem Ziel, die neuen Regelungen konzeptionell und strukturiert aufzuarbeiten. Hierbei galt es vor allem, die „Mindest-“ Anforderungen aufzuzeigen, zu kommentieren und die Unterschiede zum entfallenen BaFin-Rundschreiben 11/ 2001 „Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG“ darzustellen.

Die offene, prinzipienorientierte Formulierung der MaRisk und die dadurch entstehenden Ermessensspielräume für Institute bei der Umsetzung erstreckt sich nun auch auf die Regelungen zur Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen. Dies fordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Sachverstand und individueller Ausgestaltung bei der konkreten Umsetzung in den Instituten. Insofern müssen die MaRisk im strengen Wortsinn gar nicht umgesetzt, sondern „nur“ bei der Ausgestaltung der internen Verfahren und Prozesse beachtet werden.

Betriebswirtschaftlich sinnvolle Verfahren können in der Regel nicht gegen die MaRisk verstoßen, wobei sich das „betriebswirtschaftlich sinnvoll“ immer auf die konkreten Gegebenheiten im Institut bezieht.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Hintergründe der Neuregelung	5
1.2	In-Kraft-Treten	6
1.3	Bestehende Auslagerungen.....	6
1.4	Mehrmandantendienstleister	6
1.5	Anzeigepflicht und Abschlussprüfer	7
2	Abgrenzungsentscheidung	8
2.1	Auslagerungen im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG.....	9
2.2	Ausnahmen – sonstiger Fremdbezug von Leistungen.....	9
2.3	Keine Auslagerungen im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG.....	11
3	Grundsatzentscheidung	13
3.1	Was darf ausgelagert werden?	14
3.2	Welche Ziele sollen erreicht werden?.....	16
3.3	Welche Anforderungen werden an das Auslagerungsunternehmen und den -prozess gestellt?	17
4	Risikoanalyse	19
4.1	Überblick über die Mindestanforderungen an die Risikoanalyse	20
4.2	Hinweise für die Durchführung einer Risikoanalyse	22
4.3	Hinweise für die Inhalte der Risikoanalyse.....	24
5	Einbindung in das Risikomanagement	27
5.1	Allgemeine Anforderungen	27
5.2	Vertragsgestaltung	28
5.3	Notfallkonzept.....	29
5.4	Weiterverlagerung von Aktivitäten und Prozessen.....	32
5.5	Interne Revision.....	33
6	Anhang I	38
	§ 1 Abs. 1 Satz 2 KWG	38
	§ 1 Abs. 1a Satz 2 KWG	39
	§ 25a KWG	39
	§ 2 Abs 3 WpHG	41
	Anhang V der Richtlinie 2006/48/EG („Bankenrichtlinie“)	42
7	Anhang II - Beispiel: Risikoanalyse	44

1 Einleitung

Mit Datum vom 30. Oktober 2007 hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ein Rundschreiben zur Modernisierung der Outsourcing-Regelungen und Integration in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) nebst Anschreiben vorgelegt, das die Anforderungen der ersten Fassung der MaRisk vom 20. Dezember 2005 ersetzt. Die überarbeiteten MaRisk traten mit Wirkung vom 1. November 2007 in Kraft. Dieses Anhangdokument zum MaRisk-Interpretationsleitfaden des DSGVO ersetzt die Kapitel 3.4, 6.7 und 6.8 des Leitfadens Version 2.0 und dient den Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe als Hilfestellung für die Erfüllung der Anforderungen der MaRisk an die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf Dritte.

1.1 Hintergründe der Neuregelung

Die alten Outsourcing-Regelungen, insbesondere die des Rundschreibens 11/2001 BaFin, zeichneten sich durch einen hohen Detaillierungs- und Komplexitätsgrad aus, so dass die Anwendung der Regelungen sowohl in der Praxis der Institute als auch bei der Aufsicht immer schwieriger wurde. Diese Defizite sollen durch die Neufassung der Regelungen beseitigt werden.

Ziel der Modernisierung war die Entwicklung flexibler und praxisnaher Regelungen, die schwerpunktmäßig auf das Management outsourcingspezifischer Risiken abstellen und den Instituten größere Spielräume für betriebswirtschaftlich sinnvolle Auslagerungslösungen lassen.¹

Gleichzeitig waren auch neuere Entwicklungen auf EU-Ebene beim Thema Outsourcing zu berücksichtigen. Neben den vom Committee of European Banking Supervisors (CEBS) veröffentlichten „Guidelines on Outsourcing“ waren in diesem Zusammenhang insbesondere Anforderungen der Finanzmarkt-Richtlinie (MiFID) bzw. der hierzu erlassenen Durchführungsrichtlinie von Bedeutung. Die relevanten Anforderungen der Durchführungsrichtlinie zur MiFID wurden über § 33 WpHG i. V. m. § 25a KWG sowie eben über Anpassungen der MaRisk umgesetzt.²

¹ Vgl. Anschreiben der BaFin zum RS 5/2007

² Dabei ging es nicht nur um die Umsetzung outsourcingrelevanter Anforderungen (Art. 13 und 14 der Durchführungsrichtlinie), sondern auch um allgemeine organisatorische Anforderungen (Art. 5), Anforderungen an das Risikomanagement und die Interne Revision (Art. 7 und 8) sowie um Anforderungen zur Geschäftsleiterverantwortung (Art. 9).

1.2 In-Kraft-Treten

Die neuen Anforderungen der MaRisk sind mit dem Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz zum 1. November 2007 in Kraft getreten. Eine Übergangsfrist für die Anwendung der neuen Regelungen gibt es grundsätzlich nicht. Somit sind die neuen Anforderungen, die aus der MiFID-Umsetzung resultieren, sowie die Anforderungen des AT 9 (Outsourcing) bereits ab dem 1. November 2007 zu erfüllen. Die bisherige Übergangsregelung aus dem Anschreiben zur Fassung der MaRisk vom 20. Dezember 2005, nach der die Institute die MaRisk spätestens ab dem 1. Januar 2008 umgesetzt haben müssen, bleibt hiervon unberührt.

Allerdings verdeutlicht die Aufsicht in ihrem Anschreiben, dass sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung der ab 1. November 2007 zu erfüllenden Anforderungen im Einzelfall unter dem Gesichtspunkt der Verhältnismäßigkeit entsprechend berücksichtigen wird.

1.3 Bestehende Auslagerungen

Für Auslagerungen, die vor dem 1. November 2007 vereinbart wurden, besteht nach dem Anschreiben der BaFin ein Bestandsschutz, da Auslagerungen bereits nach den Anforderungen der alten Outsourcing-Regelungen des RS 11/2001 BaFin in die internen Kontrollverfahren des Instituts einzubeziehen waren. Die Regelungen des neuen AT 9 MaRisk stellen im Hinblick auf die Ausgestaltung des Risikomanagements eines Instituts auch aus Sicht der Aufsicht keine erweiterten Anforderungen gegenüber den alten Regelungen dar. Somit ist für Altfälle grundsätzlich keine neue Risikoanalyse im Sinne des AT 9 Tz. 2 erforderlich, solange sich keine Änderungen der Risikosituation des Instituts ergeben.³ Ist allerdings eine wesentliche Änderung der Risikosituation erkennbar, so hat das Institut die vor dem 1. November 2007 vorgenommene Auslagerung einer Risikoanalyse gemäß AT 9 Tz. 2 zu unterziehen, beziehungsweise eine bereits erfolgte Risikoanalyse an die geänderten Bedingungen anzupassen (vgl. auch Kapitel 4).

1.4 Mehrmandantendienstleister

Die im BaFin-RS 11/2001, Tz. 49 genannten Erleichterungsregelungen für Mehrmandantendienstleister finden sich im neuen AT 9 der MaRisk nicht explizit als „Erleichterungsregelungen“ wieder. Vielmehr eröffnen die MaRisk vom 30. Oktober 2007 an verschiedenen Stel-

³ Die Einschätzung über die „Wesentlichkeit“ einer bestehenden Auslagerung musste nach RS 11/2001 bereits in der Vergangenheit getroffen werden. Haben sich an der damaligen Situation (bzgl. Leistungsumfang, Marktsituation, Risikosituation des Instituts) keine Änderungen ergeben, so ist davon auszugehen, dass eine erneute Risikoanalyse keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erbringt.

len (vgl. AT 9, Tz. 6 und BT 2.1, Tz. 3) ähnliche Möglichkeiten der flexibleren Ausgestaltung von Verträgen und Prozessen für alle Auslagerungsunternehmen.

AT 9, Tz. 6 beinhaltet die Vertragsbestandteile, die bei einer wesentlichen Auslagerung insbesondere zu vereinbaren sind. Die Erläuterungen zu AT 9, Tz. 6 ermöglichen den Vertragsparteien, bei wesentlichen Auslagerungen auf die explizite Vereinbarung von Weisungsrechten zugunsten des auslagernden Instituts zu verzichten, sofern die vom Auslagerungsunternehmen zu erbringenden Leistungen hinreichend klar im Auslagerungsvertrag spezifiziert sind.

Als weitere Erleichterung sehen die Erläuterungen zu AT 9, Tz. 6 vor, dass die Interne Revision des auslagernden Instituts unter bestimmten Voraussetzungen (BT 2.1, Tz. 3) auf eigene Prüfungshandlungen im Auslagerungsunternehmen verzichten kann.

Die bisherigen Erleichterungsregelungen des BaFin-RS 11/2001 werden somit inhaltlich auch für Mehrmandantendienstleister fortgeführt.

1.5 Anzeigepflicht und Abschlussprüfer

Die im RS 11/2001, § 25a Abs. 2 Satz 3 KWG-alt sowie § 20 AnzV-alt vorgesehenen Anzeigepflichten über Absicht, Vollzug bzw. Weiterverlagerung von Auslagerungen sind entfallen. Das an die Anzeigepflicht geknüpfte Vertragsprüfungsverfahren entfällt ebenfalls. Der Abschlussprüfer des auslagernden Instituts hat jedoch weiterhin die Pflicht zur Ordnungsmäßigkeit der Auslagerung nach § 25a KWG Stellung zu nehmen.

2 Abgrenzungsentscheidung

§ 25a Abs. 2 KWG enthält gesetzliche Anforderungen, die ein Institut im Falle der Auslagerung von wesentlichen Aktivitäten und Prozessen erfüllen muss. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle Auslagerungen operationelle Risiken beinhalten und entsprechend des BTR 4 der MaRisk zu berücksichtigen sind. Eine Definition des Tatbestandes der „Auslagerung“, durch die der § 25a Abs. 2 KWG konkretisiert wird, findet sich in AT 9 Tz. 1 MaRisk:

AT 9 - Textziffer 1

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

Eine Auslagerung im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG in Verbindung mit AT 9 Tz. 1 MaRisk, für die die erhöhten Anforderungen des AT 9 Tz. 5-9 erfüllt werden müssen, liegt demnach nur vor, wenn die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse

- a) im Zusammenhang mit der Durchführung von
 - Bankgeschäften,
 - Finanzdienstleistungen oder
 - sonstigen institutstypischen Dienstleistungenstehen und
- b) laut § 25a Abs. 2 KWG wesentlich sind.

Dabei ist es unerheblich

- welche Rechtsform das Auslagerungsunternehmen besitzt,
- ob ein Beteiligungsverhältnis⁴ zwischen Institut und Auslagerungsunternehmen besteht oder
- ob die auszulagernden Aktivitäten und Prozesse räumlich vom Institut getrennt werden oder nicht.

Die Definition der „Wesentlichkeit“ obliegt der Sparkasse im Rahmen der Risikoanalyse nach AT 9 Tz. 2 MaRisk unter Beachtung der institutsindividuellen Situation (vgl. Kapitel 4).

Durch die Risikoanalyse als „unwesentliche Auslagerungsaktivitäten“ identifizierte Aktivitäten und Prozesse dürfen die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigen und sind ebenfalls im Risikomanagementprozess zu berücksichtigen.

⁴ Allerdings kann ein Beteiligungsverhältnis mit Durchgriffsrechten die Einbindung in das Risikomanagement des Instituts erleichtern.

Die MaRisk eröffnen in den Erläuterungen zu AT 9 Tz. 1 die Möglichkeit, den Bezug von bestimmten Gütern und Dienstleistungen nicht als Auslagerung im Sinne der MaRisk einzustufen (sonstiger Fremdbezug von Leistungen - vgl. Kapitel 2.2).

2.1 Auslagerungen im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG

Die Textziffer 1 des AT 9 der MaRisk grenzt die Auslagerungsaktivitäten im Sinne des § 25a KWG positiv ab. Die Abgrenzung nach Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen (vgl. Kapitel 2) bezieht sich auf die Definitionen aus § 1 Abs. 1 bzw. Abs. 1a KWG⁵.

Durch die Bezugnahme auf **sonstige institutsspezifische Dienstleistungen** wird Art. 13 Abs. 5 Unterabsatz 1 Satz 1 der Finanzmarktrichtlinie (MiFID) insoweit Rechnung getragen, als dieser sich auf die Auslagerung betrieblicher Aufgaben bezieht, die für die kontinuierliche und ordnungsgemäße Erbringung und Ausübung von Dienstleistungen für Kunden und Anlagetätigkeiten wichtig sind.⁶

Zu den sonstigen institutsspezifischen Dienstleistungen zählen bspw. auch die in Anhang I Abschnitt B der Finanzmarktrichtlinie genannten Nebendienstleistungen und Eigeneschäfte. Die nationale Umsetzung dieser aus der MiFID resultierenden Definition der sonstigen institutstypischen Dienstleistungen findet sich in § 2 Abs. 3 WpHG wieder.⁷

§ 25a Abs. 4 KWG⁸ regelt die Einbindung eines **vertraglich gebundenen Vermittlers** im Sinne von § 2 Abs. 10 Satz 1 KWG. Hierbei kann es sich um eine Auslagerung im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG handeln, da der vertraglich gebundene Vermittler Finanzdienstleistungen für die Sparkasse durchführt und dadurch ggf. bankaufsichtliche Risiken entstehen können.

2.2 Ausnahmen – sonstiger Fremdbezug von Leistungen

Nicht als Auslagerung im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG bzw. der MaRisk zu qualifizieren sind z. B. der sonstige Fremdbezug von Leistungen. Hierzu zählt zunächst der **einmalige oder**

⁵ Vgl. Bankgeschäfte im Anhang

⁶ MiFID, Artikel 13 Abs. 5 Satz 1 und 2: „Eine Wertpapierfirma stellt sicher, dass beim Rückgriff auf Dritte zur Wahrnehmung betrieblicher Aufgaben, die für die kontinuierliche und zufrieden stellende Erbringung bzw. Ausübung von Dienstleistungen für Kunden und Anlagetätigkeiten ausschlaggebend sind, angemessene Vorkehrungen getroffen werden, um unnötige zusätzliche Geschäftsrisiken zu vermeiden. Die Auslagerung wichtiger betrieblicher Aufgaben darf nicht dergestalt erfolgen, dass die Qualität der internen Kontrolle und die Fähigkeit der beaufsichtigenden Stelle zu überprüfen, ob das Unternehmen sämtlichen Anforderungen genügt, faktisch beeinträchtigt werden...“

⁷ Vgl. § 2 Abs 3 WpHG im Anhang

⁸ Vgl. Anhang

gelegentliche Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen. Zielsetzung dieser Ausnahmeregelung ist es, im Einzelfall wesentliche Auslagerungen von der Anwendung der spezifischen Anforderungen des AT 9 auszunehmen. Hierbei handelt es sich um eng begrenzte Ausnahmefälle, die im jeweiligen Einzelfall anhand einer restriktiven Prüfung zu identifizieren sind. Bei der Einzelfallprüfung sind u. a. die mit der Auslagerung verbundenen Risiken sowie die Dauer der Auslagerung zu berücksichtigen.

AT 9 - Textziffer 1 - Erläuterung

Sonstiger Fremdbezug von Leistungen

Nicht als Auslagerung im Sinne dieses Rundschreibens zu qualifizieren ist der sonstige Fremdbezug von Leistungen. Hierzu zählt zunächst der

- einmalige oder gelegentliche Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen. Ebenso erfasst werden
- Leistungen, die typischerweise von einem beaufsichtigten Unternehmen bezogen und aufgrund tatsächlicher Gegebenheiten oder rechtlicher Vorgaben regelmäßig weder zum Zeitpunkt des Fremdbezugs noch in der Zukunft vom Institut selbst erbracht werden können (z. B.
 - die Nutzung von Zentralbankfunktionen innerhalb von Finanzverbänden,
 - die Nutzung von Clearingstellen im Rahmen des Zahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung,
 - die Einschaltung von Korrespondenzbanken oder
 - die Verwahrung von Vermögensgegenständen von Kunden nach dem Depotgesetz).

Die Anwendung der einschlägigen Regelungen zu § 25a Abs. 2 KWG ist angesichts der besonderen, mit solchen Konstellationen einhergehenden Risiken regelmäßig nicht angemessen. Dessen ungeachtet hat das Institut auch beim sonstigen Fremdbezug von Leistungen die allgemeinen Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG zu beachten.

Sonstige institutstypische Dienstleistungen

Durch die Bezugnahme auf sonstige institutsspezifische Dienstleistungen wird Art. 13 Abs. 5 Satz 1 der Finanzmarktrichtlinie insoweit Rechnung getragen, als dieser sich auf die Auslagerung betrieblicher Aufgaben bezieht, die für die kontinuierliche und ordnungsgemäße Erbringung und Ausübung von Dienstleistungen für Kunden und Anlagetätigkeiten wichtig sind.

Zu den sonstigen institutstypischen Dienstleistungen zählen auch die in Anhang I Abschnitt B der Finanzmarktrichtlinie genannten Nebendienstleistungen.

Ebenso nicht als Auslagerungen im Sinne der MaRisk werden Leistungen erfasst, die typischerweise **von einem beaufsichtigten Unternehmen bezogen** und aufgrund tatsächlicher Gegebenheiten oder rechtlicher Vorgaben regelmäßig weder zum Zeitpunkt des Fremdbezugs noch in der Zukunft vom Institut selbst erbracht werden können. Mit den Erläuterungen von AT 9 Tz. 1 übernehmen die MaRisk die Regelungen der alten Textziffer 47 aus dem Rundschreiben 11/2001 der BaFin. Dort wurden ergänzende Beispiele genannt:

- Die Autorisierungszentralen für electronic-cash-Transaktionen
- Die Evidenzzentralen für "GeldKarte"-Transaktionen
- Die Einschaltung von Lead Managern, Arrangern oder Agents bei internationalen Konsortialkrediten und vergleichbare Fallgestaltungen
- Die Nutzung von Zentralbankfunktionen innerhalb von Finanzverbänden
- Die Nutzung von Clearingstellen im Rahmen des Zahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung

- Die Einschaltung von Korrespondenzbanken oder die Verwahrung von Vermögensgegenständen von Kunden nach dem Depotgesetz

Auch bei den oben genannten Ausnahmen (Fremdbezug von Leistungen) sind die allgemeinen Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG zu beachten.

2.3 Keine Auslagerungen im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG

Keine Auslagerung im Sinne der den § 25a KWG konkretisierenden MaRisk sind allgemeine Service- und Unterstützungsdienstleistungen und die Nutzung von Infrastruktureinrichtungen, da sie regelmäßig nicht den Tatbestand des AT 9 Tz. 1 MaRisk erfüllen. Dieses sind z. B.:

Beispiele für allgemeine Service- und Unterstützungsleistungen

- Postzustellung
- Strom, Wasser, Abwasser
- Reinigungsdienst *
- Wachschutz *
- Abfallentsorgung
- Unfallverhütung *
- Baudienst *
- Rechts- und Steuerberatung⁹ sowie sonstige Beratungsleistungen
- Informationsdienste wie Reuters etc.
- Produkte des Deutschen Sparkassenverlages und anderer Verlage
- Mitarbeiterschulung
- Fakturierung
- Brandschutz *
- Betriebsarzt und -psychologe *
- Verwaltung von Sparkassenvermögen in Spezialfonds inkl. Master-KAG

* bereits nach Tz. 11 BaFin-RS 11/2001

Demzufolge unterliegen diese Tätigkeiten nicht den Anforderungen des § 25a Abs. 2 KWG, unterfallen jedoch den Vorgaben an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation nach § 25a Abs. 1 KWG und sind Bestandteil des allgemein geforderten Risikomanagementsystems.

Aus Sicht von Sparkassen stellen Vermittlungsgeschäfte mit Verbundpartnern der Sparkasse (z. B. Deka, LBS, öffentliche Versicherungen der Sparkassen, Deutsche Leasing, S-Broker etc.) auf Basis von Kooperationsvereinbarungen ebenfalls keine Auslagerungen dar. Viel-

⁹ Auch dann, wenn sich die Beratung nicht auf Einzelaspekte bzw. -projekte beschränkt.

mehr bedienen sich die Verbundpartner des Vertriebs der Sparkassen, um ihre Produkte zu platzieren.

Satzungsmäßige Dienstleistungen von Verbänden sind ebenfalls keine Auslagerungen im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG.

3 Grundsatzentscheidung

Die Entscheidung über eine Auslagerung kann den Geschäftsbetrieb eines Kreditinstituts grundsätzlich verändern. Eine entsprechende Grundsatzentscheidung, welche in der Regel von der gesamten Geschäftsleitung getroffen wird, leitet den Auslagerungsprozess ein.

Die Gesamtverantwortung über eine bereits durchgeführte bzw. geplante Auslagerung obliegt nach AT 3 Tz. 1 der gesamten Geschäftsleitung. Je nach Tragweite der Auslagerung und gegebenenfalls rechtlichen Vorgaben (z. B. durch regionale Sparkassengesetze) ist das Aufsichtsorgan in den Auslagerungsprozess einzubinden. Die Verantwortung für die Auslagerung sowie deren Steuerung und Überwachung kann sich nicht auf einen Vorstand beschränken (beispielsweise Marktfolge-Vorstand), sondern betrifft stets den Vorstand als Ganzes.

AT 3 - Textziffer 1

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 das Risikomanagement ihnen ermöglicht, die Risiken zu beurteilen und die erforderlichen Maßnahmen zu ihrer Begrenzung zu treffen.

Die Verantwortung der Geschäftsleitung besteht in der Erstellung und Umsetzung eines wirksamen Risikomanagements.¹⁰

In § 25a Abs. 1 Satz 3 wird neben der Angemessenheit auch die Wirksamkeit des internen Risikomanagements verlangt. Rein formal wird mit dem Einschub, dass das Risikomanagement „wirksam“ sein muss, Artikel 7 Abs. 1 der Durchführungsrichtlinie zur MiFID (im Wortlaut) umgesetzt, der „die Einrichtung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements“ fordert. In der Gesetzesbegründung zur KWG-Novellierung heißt es hierzu: „Durch die Betonung der Wirksamkeit des Risikomanagements wird unterstrichen, dass das Risikomanagement auch tatsächlich umgesetzt und von den Instituten mit Leben erfüllt werden muss.“

Stellt die Angemessenheit also auf die theoretische Effektivität ab, soll der Begriff „wirksames Risikomanagement“ auf die operative Umsetzung im Institut hinweisen. Es wird damit lediglich hervorgehoben, dass das Risikomanagement kein Selbstzweck ist und die Identifikation der Risiken sowie ihre Beurteilung, Steuerung und Kommunikation im eigenen Interesse des Instituts liegen sollte. Mit Blick auf die bisherige Rechtslage ergeben sich jedoch keine echten Verschärfungen für die Institute. Sie sollten den in den MaRisk bereits veran-

¹⁰ Vgl. § 25a Abs. 1 KWG

kerten Gestaltungsspielraum, welcher sich aufgrund der doppelten Proportionalität ergibt, auch in diesem Fall weiterhin nutzen und ihn auf sachgerechte Weise mit Leben füllen.¹¹

Im Zusammenhang mit Outsourcing bedeutet Risikomanagement, sich die aus der Auslagerung ergebenden Risiken transparent, steuerbar und kontrollierbar zu machen. Die jeweilige Risikoberichterstattung unterstützt dann die Geschäftsleitung bei der Entscheidung über den Umgang mit dem Auslagerungsunternehmen.

Folgende Fragen müssen grundsätzlich vor jeder Auslagerung beachtet und durch die Geschäftsleitung – ggf. unter Einbeziehung der jeweiligen Fachabteilungen – beantwortet werden:¹²

1. Welche Bereiche, Funktionen, Aufgaben, Aktivitäten und Prozesse dürfen ausgelagert werden?
2. Welche Ziele sollen mit der Auslagerung erreicht werden?
3. Welche Anforderungen werden an das Auslagerungsunternehmen und den -prozess gestellt?

Auf diese Fragen soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

3.1 Was darf ausgelagert werden?

Im Vergleich zum BaFin-Rundschreiben 11/2001 hat sich der Anwendungsbereich der Auslagerungen erweitert. Entsprechend der Textziffer 4 des AT 9 der MaRisk darf seit 1. November 2007 alles bis auf die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung ausgelagert werden. Die Nutzung des erweiterten Anwendungsbereiches darf jedoch nicht dazu führen, dass

- die Ordnungsmäßigkeit des Geschäftsbetriebs,
- die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung oder
- die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten der Finanzaufsicht

beeinträchtigt werden. Der Umfang der Auslagerungsaktivitäten darf somit nicht dazu führen, dass die im Rumpfinstitut verbliebenen Ressourcen eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation nicht mehr gewährleisten können.

AT 9 - Textziffer 4

Grundsätzlich sind alle Aktivitäten und Prozesse auslagerbar, solange dadurch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigt wird.

Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung an das Auslagerungsunternehmen führen. Die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung sind nicht auslagerbar.

¹¹ Vgl. Grabau/ Kohlitz (2007), S. 528; „Neuer § 25a KWG hat vor allem formale Änderungen erfahren“; in Betriebswirtschaftliche Blätter 09.2007, S. 527 - 532

¹² In Anlehnung an RS 11/2001 Tz. 24

Besondere Maßstäbe für Auslagerungsmaßnahmen können sich ferner aus spezialgesetzlichen Regelungen ergeben, wie z. B. bei Bausparkassen hinsichtlich der Kollektivsteuerung.

Die Verantwortung für die Einhaltung sämtlicher gesetzlicher Bestimmungen verbleibt immer beim auslagernden Institut. Zur Präzisierung der originären Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung führen die MaRisk aus:

AT 9 - Textziffer 4 – Erläuterung

Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung

Zu den nicht auslagerbaren Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung zählen die

- Unternehmensplanung,
- -koordination,
- -kontrolle und
- die Besetzung der Führungskräfte.

Hierzu gehören auch Aufgaben, die der Geschäftsleitung durch den Gesetzgeber explizit zugewiesen sind (z. B. die Entscheidung über Großkredite nach §§ 13 bis 13b KWG oder die Festlegung der Strategien).

Von den Leitungsaufgaben abzugrenzen sind Funktionen oder Organisationseinheiten, deren sich die Geschäftsleitung bei der Ausübung ihrer Leitungsaufgaben bedient. Diese können sowohl nach innen als auch durch Auslagerung nach außen delegiert werden.

Mit der Erläuterung wird eine klare Abgrenzung zwischen der direkten Ausführung von Entscheidungen und den ausschließlich vorbereitenden Organisationseinheiten vorgenommen, welche die Geschäftsleitung bei der Ausübung ihrer Aufgaben unterstützen. Vorbereitende Tätigkeiten können grundsätzlich ausgelagert bzw. delegiert werden.

Die beispielhafte Aufzählung der folgenden Funktionen gibt einen Überblick über die Möglichkeiten einer Auslagerung:

Entscheidungs- und Leitungsaufgaben	Vorbereitende Aufgaben/ Funktionen
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Strategien • Feststellung der Risikotragfähigkeit • Durchführung der mittelfristigen Unternehmensplanung • Gesetzlich zugewiesene Entscheidungsaufgaben der Geschäftsleitung wie z. B. §§ 13 bis 13b, 15 KWG, Aufgaben gemäß regionaler Sparkassengesetze • Entscheidungen, die dem Verwaltungsorgan (oder einem von diesem beauftragten Ausschuss) vorgelegt werden müssen • Entscheidungen über wesentliche Auslagerungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung/ Durchführung von Rating-/ Scoring-Vorgängen • Abgabe eines Votums • Controllingaufgaben • ...
→ Keine Auslagerung möglich	→ Auslagerung möglich

Die Geschäftsleitung positioniert sich in ihrer Grundsatzentscheidung, welche Geschäftsfelder zukünftig ausgelagert werden sollen bzw. gibt den Auftrag, dass Fachabteilungen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten Vorschläge zu Auslagerungen vorzulegen haben.

3.2 Welche Ziele sollen erreicht werden?

Vor jeder Auslagerung stellt sich die Frage, ob eine Dienstleistung oder Aufgabe bisher innerhalb des Kreditinstituts allen Qualitätsanforderungen gerecht wird bzw. weiteres Optimierungspotenzial besteht.¹³

Mit jeder Auslagerung sollten spezielle Ziele des auslagernden Unternehmens erreicht werden. Die Risiken wesentlicher Auslagerungen sind nach AT 4.2 Tz. 1 in der Risikostrategie darzulegen. Dabei sind Aussagen zu treffen, wie die Risiken aus wesentlichen ausgelagerten Aktivitäten und Prozessen im institutsinternen Risikomanagementsystem abgedeckt werden. Gegebenenfalls ist zu prüfen, ob bestehende Teilstrategien ebenfalls angepasst werden müssen, wenn durch die Auslagerung zusätzlich zu operationellen Risiken andere wesentliche Risikoarten betroffen werden.

AT 4.2 - Textziffer 1

Die Geschäftsleitung hat eine Geschäftsstrategie und eine dazu konsistente Risikostrategie festzulegen. Bei der Ausarbeitung der Risikostrategie sind die in der Geschäftsstrategie niederzulegenden Ziele und Planungen der wesentlichen Geschäftsaktivitäten sowie die Risiken wesentlicher Auslagerungen (AT 9 Tz. 2) zu berücksichtigen.

Die Verantwortung für die Festlegung der Strategien ist nicht delegierbar. Die Geschäftsleitung muss für die Umsetzung der Strategien Sorge tragen. Der Detaillierungsgrad der Strategien ist abhängig von Umfang und Komplexität sowie dem Risikogehalt der geplanten Geschäftsaktivitäten.

Im Fall von wesentlichen Auslagerungen,¹⁴ die den Geschäftsbetrieb des Instituts grundsätzlich verändern, empfiehlt es sich, diese Auslagerungen im Rahmen der Geschäftsstrategie (ggf. als separate Teilstrategie in Form einer Auslagerungsstrategie) genauer zu erörtern.

Mit einer Auslagerung werden in der Regel folgende Ziele verfolgt:

- Ertragsziele
Die Auslagerung trägt zur Stabilisierung oder zum Wachstum der Erträge bei.
- Rentabilitätsziele
Die Auslagerung erhöht die Rentabilität durch kostengünstigere Dienstleistungen.
- Qualitätsziele

¹³ Vgl. Ergebnisse des DSGVO-Projekts „Erfolgreiches Outsourcing“

¹⁴ Zur Wesentlichkeit der Auslagerung vgl. Kapitel 4

Die Dienstleistungen des Auslagerungsunternehmens weisen eine höhere Qualität auf als der Status quo.

- Strukturziele
Die Auslagerung ermöglicht eine stärkere Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder.
- Kundenziele
Die Dienstleistungen entsprechen den Kundenbedürfnissen und erhöhen die Kundenbindung für das Institut.

Eine weitgehende Transparenz über die Ziele erhöht den Erfolg der Auslagerung (z. B. in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Mitarbeitermotivation). Damit werden Qualitätsminderungen und erhöhte Transaktionskosten vermieden.

Beispiele für Auslagerungsziele

- ... langfristig die Leistungsfähigkeit des Geschäftsbereichs steigern...
- ... insbesondere im Bereich der Kreditbearbeitung die Sachkosten senken...
- ... Kostentransparenz schaffen...
- ... die langfristigen Ressourcenprobleme im Institut beheben...
- ... die Standortnachteile des Instituts ausgleichen...
- ... den Know-how-Transfer langfristig sicherstellen...
- ... den Service für unsere Kunden spürbar erhöhen...
- ...

3.3 Welche Anforderungen werden an das Auslagerungsunternehmen und den -prozess gestellt?

Das auslagernde Institut hat das Auslagerungsunternehmen mit der erforderlichen Sorgfalt auszuwählen, die Leistungserbringung umfassend zu spezifizieren und die Leistungserstellung angemessen zu überwachen.

Eine ausgelagerte Dienstleistung kann von einem bestehenden Unternehmen am Markt oder durch die Gründung eines Auslagerungsunternehmens (z. B. Ausgründung einer Abteilung oder Organisationseinheit in eine Tochtergesellschaft, joint venture) erbracht werden.

Grundsätzlich sollten die Anforderungen (Eckpunkte) festgelegt werden, die an das Auslagerungsunternehmen gestellt werden. Mit der Art der Auslagerung unterscheiden sich die Anforderungen.

Beispiel: Anforderungen an das Auslagerungsunternehmen

- Das Auslagerungsunternehmen hat die Rechtsform einer GmbH, zunächst als 100%ige-Tochter der Muttergesellschaft.
- Die wirtschaftliche Selbständigkeit des Auslagerungsunternehmens muss mittelfristig erreicht werden. Die Weiterentwicklung des Unternehmens muss den eigenständigen Marktauftritt sichern.
- Die Dienstleistungen des Auslagerungsunternehmens werden auch Dritten angeboten, d. h. das Unternehmen betreibt aktive Akquisition für ihre Dienstleistungen.
- Die Dienstleistungen müssen marktkonform sein.
- Auf Basis von vereinbarten Service-Level-Agreements muss es messbare Qualitätskriterien geben.
- Die internen Strukturen sind unabhängig vom auslagernden Institut. Die Geschäftsprozesse des Auslagerungsunternehmens sind effizient und effektiv ausgestaltet. Das Personal erfüllt die qualitativen Anforderungen für die Bereitstellung der Dienstleistungen. Das Vergütungs- und Anreizsystem ist erfolgsabhängig und marktkonform.

Der Auslagerungsprozess von Aktivitäten und Prozessen ist ein komplexer Vorgang. Die Entscheidung zur Auslagerung obliegt dem Gesamtvorstand. Sie wird auf Basis eines Konzeptes, ähnlich der Einführung eines neuen Produktes (vgl. AT 8 MaRisk), getroffen. Im Konzept werden alle wesentlichen Aspekte der Auslagerung dargestellt. Zusätzlich wird sichergestellt, dass alle relevanten Organisationseinheiten eingebunden sind.

Beispiel: In den Auslagerungsprozess einzubindende Organisationseinheiten des auslagernden Unternehmens

- Betroffene Organisationseinheit (Aktivitäten und Prozesse, die ausgelagert werden sollen) mit dem Ziel der Abarbeitung der Auslagerungsmaßnahme
- Beteiligungsmanagement (Aufstellung und Prüfung des Geschäftsplanes des Auslagerungsunternehmens)
- Rechtsabteilung (Auslagerungsvertrag, Gesellschaftervertrag, Ausführungsvertrag, Arbeitsrecht)
- Personalabteilung (Personalverwaltung)
- Organisationsabteilung (Aufbauorganisation, insbesondere Schnittstellenmanagement inkl. Leistungsbeschreibung, SLA-Vereinbarungen, Konditionsverhandlungen, Abrechnungen)
- Controlling (mittelfristige Unternehmensplanung, Budgetplanung)
- Rechnungswesen (Bilanzierung, Steuern)
- Revision (begleitende Teilnahme)
- Personalrat (Mitarbeiter, Übergang der Regelung auf Dritte)

4 Risikoanalyse

Ein Institut muss abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf ein anderes Unternehmen angemessene Vorkehrungen treffen, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden.¹⁵ Die Risikoanalyse soll für das Institut klären, welche Risiken auf das Institut zukommen, wenn Aktivitäten und Prozesse ausgelagert werden.

Satz 3 des § 25a Abs. 2 KWG¹⁶ besagt, dass die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse in das interne Risikomanagement angemessen und wirksam einbezogen werden müssen. Um die oben erwähnten und in AT 4.3 Tz. 1 der MaRisk wiederzufindenden Anforderungen zu erfüllen, müssen deshalb

- Art,¹⁷
- Umfang,¹⁸
- Komplexität¹⁹ und
- Risikogehalt²⁰

der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse identifiziert und beurteilt werden. Dies geschieht in der Risikoanalyse nach AT 9 Tz. 2.

Die Durchführung einer Risikoanalyse für auszulagernde Aktivitäten und Prozesse stellt eine Kernanforderung der Outsourcing-Regelungen der MaRisk dar. Bei einer übergeordneten Risikobetrachtung ist der Aspekt zu berücksichtigen, dass Risiken aus Auslagerungen operationelle Risiken darstellen.

Die MaRisk verzichten auf detaillierte Vorgaben zu notwendigen Inhalten der erforderlichen und gebotenen Risikoanalyse. Die Regelungen in den MaRisk sehen insoweit lediglich vor, dass das Institut auf der Grundlage einer Risikoanalyse eigenverantwortlich festlegen muss, welche Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen unter Risikogesichtspunkten wesentlich sind und dass die maßgeblichen Organisationseinheiten sowie im Rahmen ihrer Aufgaben auch die Interne Revision bei der Erstellung der Risikoanalyse einzubeziehen sind (vgl. AT 9 Tz. 2 MaRisk).

Die Erläuterung des AT9 Tz. 2 enthält eine Öffnungsklausel für gruppeninterne Auslagerungen, welche jedoch nur von den wenigen Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe genutzt werden kann, die unter die Definition des § 10a KWG fallen. Die Öffnungsklausel besagt,

¹⁵ Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 1 KWG im Anhang

¹⁶ Vgl. Anhang

¹⁷ Z. B. auszulagernde Bereiche, Funktionen oder Geschäftsfelder.

¹⁸ Ein großer Umfang kann dabei sowohl durch seine Häufigkeit als auch durch die Bedeutung einer einzelnen Leistung begründet werden.

¹⁹ Z. B. Einzelaufgaben oder ganze Prozessketten.

²⁰ Z. B. wesentliche oder nicht wesentliche Auslagerungen (vgl. Ergebnisse der Risikoanalyse).

dass Auslagerungen innerhalb einer Instituts- oder Finanzholding-Gruppe gemäß § 10a KWG privilegiert werden können, d. h. risikoreduzierend bewertet werden (vgl. AT 9 Tz. 2 Erl.). Dies kann im Rahmen der Risikoanalyse dazu führen, dass gruppeninterne Auslagerungen nicht als wesentlich eingestuft werden. Voraussetzung hierfür ist – vor dem Hintergrund des § 25a Abs. 1a in Verbindung mit § 10a Abs. 12 KWG – das Bestehen gesellschaftsrechtlicher Durchgriffsrechte bzw. die Erfassung in einem gruppenweiten Risikomanagement.

4.1 Überblick über die Mindestanforderungen an die Risikoanalyse

Generell muss die Risikoanalyse die Frage beantworten, ob die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse im Bezug auf die Gesamtrisikolage des Instituts wesentlich oder nicht wesentlich sind. Dabei ist die Abgrenzung der Wesentlichkeit institutsindividuell zu treffen.

AT 9 - Textziffer 2

Das Institut muss auf der Grundlage einer Risikoanalyse eigenverantwortlich festlegen, welche Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen unter Risikogesichtspunkten wesentlich sind (wesentliche Auslagerungen).

Die maßgeblichen Organisationseinheiten sind bei der Erstellung der Risikoanalyse einzubeziehen. Im Rahmen ihrer Aufgaben ist auch die Interne Revision zu beteiligen. Soweit sich wesentliche Änderungen der Risikosituation ergeben, ist die Risikoanalyse anzupassen.

Die Risikoanalyse weist in diesem Punkt eine Ähnlichkeit mit der Unterscheidung zwischen risikorelevanten und nicht risikorelevanten Geschäften auf.²¹ Werden Aktivitäten und Prozesse vom Institut für das Institut als wesentlich eingeschätzt, so unterliegen diese weiteren (Mindest-) Anforderungen der MaRisk. Bei unter Risikogesichtspunkten nicht wesentlichen Auslagerungen sind die allgemeinen Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG zu beachten (vgl. AT 9 Tz. 3).

Da die Einschätzung der Wesentlichkeit immer nur eine Momentaufnahme bei gegebener Risikosituation (Risikolage des Instituts, Marktumfeld, Situation des Auslagerungsunternehmens etc.) darstellt, kann sich mit Änderung der Risikolage auch die Einschätzung der Wesentlichkeit ändern. Dabei kann sowohl eine Verschärfung der Risikolage als auch eine Reduzierung der Risiken zu einer neuen Einschätzung führen. Satz 4 von AT 9 Tz. 2 greift diesen Gedanken auf und fordert deshalb, dass bei wesentlichen Änderungen der Risikosituation der Auslagerung das Ergebnis der Risikoanalyse überprüft werden muss.

AT 9 - Textziffer 2 - Erläuterung

Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse sind alle für das Institut relevanten Aspekte im Zusammenhang mit

²¹ Vgl. MaRisk-Interpretationsleitfaden der Sparkassen-Finanzgruppe

der Auslagerung zu berücksichtigen (z. B. Risiken der Auslagerung, Eignung des Auslagerungsunternehmens), wobei die Intensität der Analyse von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse abhängt.

Daher ist bei Auslagerungen von erheblicher Tragweite, wie z. B. der Vollauslagerung der Internen Revision bei einem größeren Institut, entsprechend intensiv zu prüfen, ob und wie eine Einbeziehung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse in das Risikomanagement sichergestellt werden kann.

Gruppeninterne Auslagerungen

Bei gruppeninternen Auslagerungen können wirksame Vorkehrungen, insbesondere ein Risikomanagement auf Gruppenebene sowie Durchgriffsrechte, bei der Erstellung und Anpassung der Risikoanalyse risikomindernd berücksichtigt werden.

In Anlehnung an AT 4.3.2 Textziffer 1 MaRisk umfasst das Risikomanagement die Risiko-identifikation, -beurteilung, -steuerung, -überwachung und -kommunikation. Gemäß BTO Textziffer 2 beinhaltet das Risikocontrolling die Überwachung und Kommunikation der Risiken. Während die Risikosteuerung in den MaRisk nicht näher konkretisiert wird, ist davon auszugehen, dass mit dem neu eingeführten Begriff "Risikoanalyse" die Identifikation und Beurteilung der Risiken gemeint sind. Insofern ist die Risikoanalyse eine systematische Auswertung aller verfügbaren Informationen, um Gefahren zu erkennen und in ihrer Bedeutung für das Institut abzuschätzen.²²

Die Risikosteuerung kann als zielgerichtete Einflussnahme auf das Gesamtbankrisiko interpretiert werden.

In Satz 2 der Erläuterung zu AT 9 Tz. 2 MaRisk werden wesentliche Aktivitäten und Prozesse noch einmal in Auslagerungen von erheblicher und nicht erheblicher Tragweite unterschieden.

Für wesentliche Auslagerungen von erheblicher Tragweite muss auf Basis der Risikoanalyse zusätzlich beurteilt werden, ob und vor allem wie diese Aktivitäten und Prozesse in das institutsindividuelle Risikomanagement einbezogen werden (können).

Als Beispiele für wesentliche Auslagerungen von erheblicher Tragweite könnten genannt werden:

- Eine Vollauslagerung der Internen Revision bei einem größeren Institut
- Eine Auslagerung von Kreditentscheidungen in großem Umfang
- Eine Vollauslagerung des Risikocontrollings oder der Compliance-Funktion
- ...

²² Hierzu können z. B. die bereits vorhandenen Instrumente zur Steuerung und Überwachung von Operationellen Risiken genutzt werden.

AT 9 - Textziffer 3

Bei unter Risikogesichtspunkten nicht wesentlichen Auslagerungen sind die allgemeinen Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG zu beachten.

Für nicht wesentliche Auslagerungen sind im Gegensatz zu wesentlichen Auslagerungen jedoch keine speziellen Prozesse und Verfahren einzurichten. Die Risiken aus nicht wesentlichen Auslagerungen können über das bestehende Risikomanagementsystem des Instituts gesteuert werden. Beispielsweise wäre eine Einbindung in die Prozesse zur Steuerung von operationellen Risiken denkbar.

4.2 Hinweise für die Durchführung einer Risikoanalyse

Bezüglich der prozessualen Ausgestaltung der Risikoanalyse werden von den MaRisk nur sehr wenige Vorgaben gegeben.

- a) Alle maßgeblichen Organisationseinheiten (inkl. Interner Revision) sind bei der Erstellung der Risikoanalyse einzubeziehen (AT 9 Tz. 2 Satz 2).
- b) Soweit sich wesentliche Änderungen der Risikosituation ergeben, ist die Risikoanalyse anzupassen (AT 9 Tz. 2 Satz 4).
- c) Die Intensität der Analyse ist abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse (AT 9 Tz. 2 Erl. Satz 1).

Dennoch lassen sich implizit aus dem Zusammenhang mit anderen Textziffern der MaRisk folgende zusätzlichen Anforderungen ableiten:

- a) Die Risikoanalyse ist Basis für die Auslagerungsentscheidung
Ein wichtiger Bestandteil einer Risikoanalyse ist, dass das ausgewählte Auslagerungsunternehmen auf seine Geeignetheit zur Übernahme des auszulagernden Bereichs überprüft werden muss (vgl. AT 9 Tz. 2 Erl. Satz 1). Sollte diese nur unzureichend oder gar nicht gegeben sein, ist eine Auslagerung an dieses Auslagerungsunternehmen nicht möglich, da unter diesen Umständen die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation nicht sichergestellt wäre und einen Verstoß gegen den § 25a KWG bedeuten würde.
Ein weiterer Bestandteil (zumindest bei Auslagerungen von erheblicher Tragweite) ist die Prüfung, ob und wie die Einbeziehung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse in das interne Risikomanagement gewährleistet werden kann. Sollte man hier zu dem Ergebnis kommen, dass eine Einbindung nicht möglich ist, so könnten die Aktivitäten und Prozesse ebenfalls auf Grund des Verstoßes gegen § 25a KWG nicht ausgelagert werden.

Die Durchführung der Risikoanalyse wird grundsätzlich auf eine institutsindividuell zu entwickelnde, schematisch abzuarbeitende Kriterienliste zu stützen sein, um eine ermessensfehlerfreie Gesamtabwägung zu ermöglichen, die der Überprüfung u. a. durch den Abschlussprüfer zugänglich ist.

Vor diesem Hintergrund sollte die finale Auslagerungsentscheidung nicht vor Abschluss der Risikoanalyse getroffen werden. Wegen der Bedeutung für die Risikosituation des Instituts ist die Beurteilung der Risiken nicht auslagerbar.

b) Jede Sparkasse muss über entsprechende Organisationsrichtlinien verfügen

Entsprechend der weitgefassten Definition von AT 9 Tz. 1 verfügen wahrscheinlich alle Institute der Sparkassen-Finanzgruppe aktuell über Auslagerungen nach § 25a KWG. Da Auslagerungen in der Regel zu Änderungen der internen Ablauforganisation führen, sind diese in die internen Handlungsanweisungen einzuarbeiten. Diese Anweisungen haben auch zu regeln, unter welchen Voraussetzungen eine erneute Risikoanalyse durchzuführen ist bzw. die Risikoanalyse der veränderten Risikosituation anzupassen ist.

c) Ergebnisse der Risikoanalyse

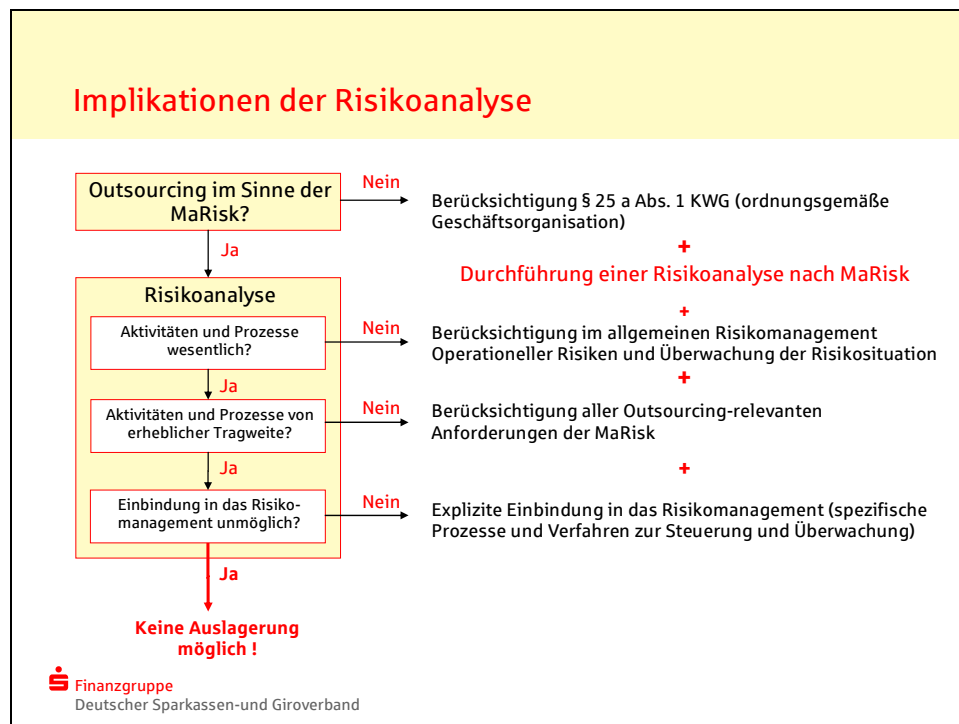
Im Rahmen der Risikoanalyse muss entschieden werden, ob eine Auslagerung

1. nicht wesentlich,
2. wesentlich oder
3. von erheblicher Tragweite

ist. Die Erläuterung zu AT 9 Tz. 2 besagt hierzu, dass die Intensität der Analyse von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse abhängt. Entsprechend der obigen Ausführungen ist davon auszugehen, dass die Komplexität und der Risikogehalt von (1) bis (3) zunehmen. Daraus folgt, dass die Risikoanalyse für wesentliche Auslagerungen von erheblicher Tragweite am umfangreichsten ist.

Um nicht für alle Auslagerungen den umfangreichen Risikoanalyseprozess durchführen zu müssen, sollten in Abhängigkeit vom Risikogehalt bzw. der Bedeutung der Aktivitäten und Prozesse abgestufte Analysephasen definiert werden.

Dazu sollte von der Einheit, die nach den jeweiligen Organisations-/Handlungsanweisungen der auslagernden Sparkasse die Risikoanalyse durchzuführen hat, in einer ersten Einschätzung beurteilt werden, ob es sich bei der vorgesehenen Auslagerung überhaupt um eine Auslagerung im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG handelt.



d) Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten schriftlich und für Dritte nachvollziehbar dokumentiert werden

Gemäß AT 6 Tz. 2 sind wesentliche Handlungen und Festlegungen nachvollziehbar zu dokumentieren. Gemäß AT 9 Tz. 2 muss die Risikoanalyse die Grundlage für die Festlegung sein, ob eine Auslagerung wesentlich ist oder nicht. Um den Nachweis führen zu können, dass die Risikoanalyse tatsächlich durchgeführt wurde, ist eine entsprechende Dokumentation in für Dritte nachvollziehbarer Form erforderlich. Ebenso ist es empfehlenswert, auch die Ergebnisse der Risikoanalyse inkl. der zum Ergebnis führenden Gründe schriftlich zu dokumentieren.

4.3 Hinweise für die Inhalte der Risikoanalyse

Die Risikoanalyse schafft die Beurteilungsgrundlage dafür, welches Risikopotenzial im Sinne der MaRisk von einer Auslagerung ausgeht und ob sie demzufolge als erheblich/wesentlich oder unwesentlich zu bewerten ist. Gleichzeitig können im Rahmen der Risikoanalyse bereits erste risikoreduzierende Maßnahmen initiiert werden. Als grundsätzlicher Aufbau bietet es sich in Anlehnung an den Text der MaRisk an, die Risiken der Auslagerung und die Eignung des Auslagerungsunternehmens zu berücksichtigen.

a) Risiken der Auslagerung

Es stellt sich die zentrale Frage, welche Bedeutung das durch die Auslagerung betroffene Produkt bzw. der betroffene Prozess für die Sparkasse hat, z. B.

- wesentliche Risiken nach MaRisk AT 2.2

- Kerngeschäft/Nischenprodukt,
- Anzahl potenziell betroffener Kunden,
- Anteil an der Bilanzsumme,
- Kompetenzstufe,
- Verfügbarkeit
- usw.

und welche Konsequenzen ein Ausfall des Auslagerungsunternehmens für die Sparkasse hat (potenzielle Schadenshöhen/Eintrittswahrscheinlichkeiten).

Bei besonders umfangreichen Auslagerungen könnte die Erstellung eines Risikoprofils geboten sein (z. B. Auswirkungen bei Ausfall des Auslagerungsunternehmens über 1, 2, 5 Tage).

Obwohl die Risikoanalyse bereits im Vorfeld der finalen Auslagerungsentscheidung durchgeführt werden muss, erscheinen bereits in dieser Phase auch „steuernde“ Fragen denkbar. Dies betrifft z. B.

- vorgesehene Maßnahmen zur Risikoreduzierung,
- Beschreibung (zeit-)kritischer Einzelprozesse ,
- Anforderungen an Notfallkonzepte.²³

b) Eignung des Auslagerungsunternehmens

Entscheidende Frage der Eignung des Auslagerungsunternehmens ist die der Expertise, insbesondere ob die vom Auslagerungsunternehmen angebotene Dienstleistung zu deren Kerngeschäft gehört (Produktportfolio), welchen Kundenstamm und welche technische Expertise das Auslagerungsunternehmen vorweisen kann. Grundsätzlich sollten folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Ist das notwendige Know-how vorhanden?
- Wie sieht die finanzielle Ausstattung des Auslagerungsunternehmens aus?
- Gibt es Alternativen zum Auslagerungsunternehmen (Monopolist)?

Bei technisch motivierten Auslagerungen ist zudem die technische Ausstattung des Unternehmens von Bedeutung. Bei Großauslagerungen (Übergang von Mitarbeitern, technischer Ausstattung und ggf. Immobilien, Flächen) sollten weitere gezielte Fragen zur speziellen Eignung hinzukommen.

c) Betriebswirtschaftliche und sonstige Aspekte

Eine entscheidende Rolle im Rahmen der Risikobetrachtung spielen immer betriebswirtschaftliche Aspekte. Die Institute werden Auslagerungen auch gesamthaft betriebswirtschaftlich (und unter Berücksichtigung der Risikofaktoren) zu beurteilen haben. Deshalb sollte sich die Gesamtbetrachtung u. a. auch darauf erstrecken, wie hoch das Dienstleistungsentgelt ist (fix, variabel), von welchen Service-Levels das Entgelt abhängig ist (Zeit, Qualität), welche Kostensenkungen/Erlössteigerungen/ Ri-

²³ vgl. Kapitel 5.3

sikoreduzierungen mit der Auslagerung angestrebt werden und welcher Aufwand mit einem Wechsel zu einem Alternativenanbieter einhergeht.

Neben der (quantitativen) Kosten/Nutzen-Betrachtung spielen weitere Aspekte wie z. B.

- qualitative/nicht-monetäre Gründe,
- strategische Fragen oder
- rechtliche Rahmenbedingungen

eine wichtige Rolle bei der Beurteilung einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen. Weiterführende Ausführungen dazu können dem DSGVO-Leitfaden „Erfolgreiches Outsourcing“ (Version 1, S. 14 ff.) entnommen werden.

Ein allgemeines Beispiel für eine Risikoanalyse befindet sich im Anhang II zu diesem Dokument.

5 Einbindung in das Risikomanagement

5.1 Allgemeine Anforderungen

Die Einbindung ausgelagerter Prozesse, Tätigkeiten oder Bereiche – ob wesentlich oder unwesentlich – in das Risikomanagement des auslagernden Instituts ist in den MaRisk an verschiedenen Stellen vorgeschrieben.

Die zentralen MaRisk-Vorgaben (AT 3, Tz. 1 i. V. m. AT 9, Tz. 3 und § 25a Absatz 2 Satz 4 und 5 KWG) bestimmen, dass die Geschäftsleitung des auslagernden Instituts für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und die damit zusammenhängende Organisation der Durch- und Weiterführung der von der Auslagerung eines Geschäftsbereichs betroffenen Geschäftsprozesse und -aufgaben weiterhin verantwortlich ist. Die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen darf nicht zu einem Kontrollverlust des auslagernden Instituts führen.²⁴

Das Gesamtrisiko für eine auch weiterhin ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung des ausgelagerten oder auszulagernden Bereichs (Planungs-, Ausführungs- sowie Durchführungsprozess) geht somit bei Vollzug der Auslagerung nicht vollständig auf den Dienstleister über, sondern verbleibt hauptsächlich beim Institut. Das auslagernde Institut hat weiterhin die Gesamtverantwortung zu tragen und ist der unmittelbare Ansprechpartner der Bankaufsicht, vor allem in Fällen einer Schlechterfüllung durch das Auslagerungsunternehmen oder allgemein bestehender Probleme hinsichtlich des ausgelagerten Bereichs.

Zusätzlich fordern die MaRisk in AT 9, Tz. 7 i. V. m. § 25a Absatz 2 KWG eine angemessene Steuerung und mittels geeigneter Maßnahmen laufende Überwachung der aus der Auslagerung wesentlicher Tätigkeiten resultierenden Risiken sowie die laufende Überwachung der ordnungsgemäßen Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse. Dies kann im Einzelfall zu einer Neubemessung und -bewertung der bestehenden Risiken mit entsprechenden Folgen für den gesamten Risikomanagementprozess des Instituts (Anpassungsbedarf) führen.

AT 9 - Textziffer 7

Das Institut hat die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken angemessen zu steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß zu überwachen. Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Leistung des Auslagerungsunternehmens anhand vorzuhaltender Kriterien. Für die Steuerung und Überwachung hat das Institut klare Verantwortlichkeiten festzulegen.

Für die Steuerung und Überwachung von ausgelagerten Aktivitäten und Prozessen sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen sowie geeignete Eskalationsverfahren und Kommunikationswege zu entwerfen. Diese sind im Rahmen eines Qualitätssicherungsprozesses regel-

²⁴ Vgl. Projektergebnisse des DSGVO-Projekts „Dienstleistersteuerung“ (voraussichtlich Mitte 2008)

mäßig auf ihre aktuelle Tauglichkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechend anzupassen.

Die in AT 9 Tz. 7 geforderte regelmäßige Leistungsbeurteilung des Auslagerungsunternehmens hat anhand vorzuhaltender Kriterien zu erfolgen. Hierzu können grundsätzlich erst einmal die Kriterien herangezogen werden, die bei der Auswahl des Auslagerungsunternehmens betrachtet wurden und in die Risikoanalyse mit eingeflossen sind. Zur Leistungsbeurteilung des Auslagerungsunternehmens sollte darüber hinaus auch die Revisionsberichterstattung über den Outsourcing-Partner verwendet werden. Darüber hinaus empfiehlt sich die Vereinbarung so genannter Service-Level-Agreements (SLA)²⁵ zur effektiven Kontrolle der mit dem Dienstleister vereinbarten Ziele sowie die Einbeziehung des Berichtswesens des internen Kontrollsystems des Instituts. Der Überprüfungsturnus der Leistungserfüllung ist wiederum von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Auslagerung abhängig zu machen.

Die Überwachung der ausgelagerten wesentlichen Aktivitäten und Prozesse sowie die Steuerung möglicher Risiken aus den ausgelagerten Tätigkeiten bzw. Bereichen heraus erfordert die Einbindung der Auslagerungen in das vorhandene Risikomanagementsystem des Instituts (AT 4.3.2, Tz. 2 i. V. m. § 25a Absatz 2 Satz 3 KWG).

AT 4.3.2 - Textziffer 2

Die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse müssen gewährleisten, dass die wesentlichen Risiken - auch aus ausgelagerten Aktivitäten und Prozessen

- frühzeitig erkannt,
- vollständig erfasst und
- in angemessener Weise dargestellt

werden können. Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Risikoarten sollten berücksichtigt werden.

5.2 Vertragsgestaltung

Damit das Institut jederzeit in der Lage verbleibt, seiner Verantwortung auch über die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse gerecht zu werden und die Einbindung in das Risikomanagement sicherstellen zu können, ist nach § 25a KWG Absatz 2 Satz 8²⁶ eine „schriftlichen Vereinbarung“ zwischen den Outsourcing-Partnern zu treffen.

AT 9 - Textziffer 6

Bei wesentlichen Auslagerungen ist im Auslagerungsvertrag insbesondere Folgendes zu vereinbaren:

- a) Spezifizierung und gegebenenfalls Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen

²⁵ Vgl. auch Leitfaden „Erfolgreiches Outsourcing“ des DSGVO, Version 1, S. 28 ff.

²⁶ Vgl. Anhang

- zu erbringenden Leistung,
- b) Festlegung von Informations- und Prüfungsrechten der Internen Revision sowie externer Prüfer,
 - c) Sicherstellung der Informations- und Prüfungsrechte sowie der Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht,
 - d) soweit erforderlich Weisungsrechte,
 - e) Regelungen, die sicherstellen, dass datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden,
 - f) angemessene Kündigungsfristen,
 - g) Regelungen über die Möglichkeit und über die Modalitäten einer Weiterverlagerung, die sicherstellen, dass das Institut die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen weiterhin einhält,
 - h) Verpflichtung des Auslagerungsunternehmens, das Institut über Entwicklungen zu informieren, die die ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können.

Die Mindestanforderungen aus AT 9 Tz. 6 stellen gegenüber den Inhalten des bisherigen Musterauslagerungsvertrages der Sparkassen-Finanzgruppe keine Neuerungen dar. Die aus der Textziffer 49 des Rundschreibens 11/2001 BaFin übernommenen Erleichterungen für Mehrmandantendienstleister wurden auch an dieser Stelle entsprechend berücksichtigt, um diese Dienstleister keiner Flut individueller Anforderungen auszusetzen, die den ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb erheblich beeinflussen könnten.

AT 9 - Textziffer 6 - Erläuterung

Weisungsrechte des Instituts / Prüfungsrechte der Internen Revision

Auf eine explizite Vereinbarung von Weisungsrechten zugunsten des Instituts kann verzichtet werden, wenn die vom Auslagerungsunternehmen zu erbringende Leistung hinreichend klar im Auslagerungsvertrag spezifiziert ist. Ferner kann die Interne Revision des auslagernden Instituts unter den Voraussetzungen von BT 2.1 Tz. 3 auf eigene Prüfungshandlungen verzichten. Diese Erleichterungen können auch bei Auslagerungen auf so genannte Mehrmandantendienstleister in Anspruch genommen werden.

5.3 Notfallkonzept

5.3.1 Grundsätzliche Vorgaben

Die bereits bisher geltende Vorgabe des AT 7.3 Tz. 1 MaRisk für Notfälle in institutsinternen zeitkritischen²⁷ Aktivitäten und Prozessen, nach der zur Erfüllung der Einhaltung einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation nach § 25a Absatz 1 KWG Notfallkonzepte mit geeigneten Notfallmaßnahmen zur Schadensreduzierung vorzuhalten sind, ist allgemein auf ausgelagerte zeitkritische Aktivitäten und Prozesse ausgedehnt worden.

²⁷ Die Präzisierung des Begriffs „kritische“ Tätigkeiten in „zeitkritische“ Tätigkeiten ist ein Resultat der Sondersitzung des Fachgremiums MaRisk vom 23.05.2007.

AT 4.3.1 - Textziffer 2

Prozesse sowie die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kontrollen sowie Kommunikationswege sind klar zu definieren und aufeinander abzustimmen.

Das gilt auch bezüglich der Schnittstellen zu wesentlichen Auslagerungen.

Die Notfallkonzepte müssen die Schnittstellen des Instituts zum jeweiligen Auslagerungsunternehmen beschreiben und insbesondere Eskalationsverfahren festlegen, so dass im Störfall mittels eines geeigneten Kommunikationsweges ein schnelles Wiederanlaufen der Prozesse gewährleistet und eine zeitnahe Fortführung der Geschäfte sichergestellt werden kann.

Ergänzend sind nun im Falle einer Auslagerung die jeweils erforderlichen Notfallkonzepte des Instituts und des Auslagerungsunternehmens aufeinander abzustimmen. Hier sollte das Institut maßgebliche Vorgaben an ein gemeinsames bzw. abgestimmtes Notfallkonzept machen, um die Erwartungen des Instituts in Störfällen klarzustellen und das eigene interne Sicherheitsniveau auch für den ausgelagerten Bereich weiter zu erfüllen. Entscheidende Inhalte eines Notfallkonzepts sind dabei Vorgaben

- über einen einzuberufenden Krisenstab,
- Alarmierungs-/ Notfallpläne (u. a. Meldewege),
- Pläne zur Geschäftsfortführung,
- disaster-recovery-Strategien und
- Notfallübungen zur regelmäßigen Überprüfung der Tauglichkeit der Notfallkonzepte und Notfallpläne.

Bezüglich der Ausgestaltung von Notfallplänen und Interpretation des AT 7.3 der MaRisk wird auf den MaRisk-Interpretationsleitfaden des DSGVO (Version 2.0, Kapitel 3.2) verwiesen.

AT 7.3 - Textziffer 1

Für Notfälle in zeitkritischen Aktivitäten und Prozessen ist Vorsorge zu treffen (Notfallkonzept).

Die im Notfallkonzept festgelegten Maßnahmen müssen dazu geeignet sein, das Ausmaß möglicher Schäden zu reduzieren.

Die Wirksamkeit und Angemessenheit des Notfallkonzeptes ist regelmäßig durch Notfalltests zu überprüfen. Die Ergebnisse der Notfalltests sind den jeweiligen Verantwortlichen mitzuteilen.

Im Falle der Auslagerung von zeitkritischen Aktivitäten und Prozessen haben das auslagernde Institut und das Auslagerungsunternehmen über aufeinander abgestimmte Notfallkonzepte zu verfügen.

AT 7.3 - Textziffer 2

Das Notfallkonzept muss Geschäftsfortführungs- sowie Wiederanlaufpläne umfassen.

Die Geschäftsfortführungspläne müssen gewährleisten, dass im Notfall zeitnah Ersatzlösungen zur Verfügung stehen.

Die Wiederanlaufpläne müssen innerhalb eines angemessenen Zeitraums die Rückkehr zum Normalbetrieb ermöglichen.

Die im Notfall zu verwendenden Kommunikationswege sind festzulegen. Das Notfallkonzept muss den beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

5.3.2 Vorzeitige Beendigung

Dienen die Notfallpläne speziell zur Absicherung von unerwarteten Krisensituationen, fordern die MaRisk in AT 9 Tz. 5 auch die Vorbereitung des Instituts auf eine Beendigung der Auslagerung (planmäßig oder vorzeitig), um eine reibungslose Geschäftsführung zu sichern.

Dabei ist es unerheblich, ob die ausgelagerte Tätigkeit anschließend wieder in das Institut eingegliedert oder ein anderes Auslagerungsunternehmen mit der Übernahme der ausgelagerten Dienstleistung beauftragt wird. Hier ist durch geeignete vertragliche Regelungen mit dem Dienstleister (Unterstützungsleistungen, Übergangsfrist) seitens des Instituts sicherzustellen, dass der ausgelagerte Bereich nach planmäßiger Beendigung des Auslagerungsverhältnisses ohne größere Schwierigkeiten entweder wieder in das Institut aufgenommen oder auf einen anderen Dienstleister übertragen werden kann (Verpflichtung für eine geordnete Überleitung der ausgelagerten Prozesse an eine geeignete Nachfolgeeinrichtung).

Gleiches gilt auch entsprechend im Rahmen des Möglichen für eine ungeplante Beendigung einer Auslagerung durch Kündigung (z. B. wegen unzureichender Leistungserbringung) oder Ausfall des Dienstleisters. Hier gilt grundsätzlich das oben Beschriebene. Sinnvoll ist hier stets eine pauschale Verpflichtung des Dienstleisters zur geordneten Übergabe bzw. Rückführung des betroffenen Geschäftsbereichs.

AT 9 - Textziffer 5

Das Institut hat bei wesentlichen Auslagerungen im Fall der beabsichtigten Beendigung der Auslagerungsvereinbarung Vorkehrungen zu treffen, um die Kontinuität und Qualität der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch nach Beendigung zu gewährleisten.

Dementsprechend ist bei der Gestaltung des o. g. Auslagerungsvertrages nach AT 9 Tz. 6 lit. f) darauf zu achten, angemessene Kündigungsfristen zu vereinbaren.

Eine ungeplante Kündigung seitens des Auslagerungsunternehmens würde bei zu kurzer Vorbereitungszeit infolge zu kurz bemessener Kündigungsfrist für das Institut zunächst grundsätzlich eine Krisensituation darstellen. Dem können einerseits geeignete vertragliche Regelungen (siehe oben: Mitwirkungspflicht des kündigenden Auslagerungsunternehmens zur Rückführung des ausgelagerten Bereichs ins Institut) sowie andererseits geeignete

te Notfallkonzepte mit entsprechenden Vorgaben zur Geschäftsfortführung entgegenwirken.

5.4 Weiterverlagerung von Aktivitäten und Prozessen

Entsprechend der ebenfalls aus dem Rundschreiben 11/2001 BaFin bekannten Möglichkeit von Weiterverlagerungen ausgelagerter Prozesse und Aktivitäten gemäß AT 9 Tz. 6 lit. g) weist AT 9 Tz. 9 noch einmal ausdrücklich darauf hin, dass die Anforderungen der MaRisk an Auslagerungen vollumfänglich auch für Weiterverlagerungen zu erfüllen sind und die Verantwortung des Instituts für die ordnungsgemäße Durchführung dieser Aktivitäten und Prozesse weiterhin bestehen bleibt.

AT 9 - Textziffer 9

Die Anforderungen an die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen sind auch bei der Weiterverlagerung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse zu beachten.

Der bisher vertraglich einzuräumende Zustimmungsvorbehalt des auslagernden Instituts zu Weiterverlagerungen ist allerdings nicht mehr erforderlich. Dafür sind die „Möglichkeiten und Modalitäten einer Weiterverlagerung“ (vgl. AT 9 Tz. 6 lit. g) genau zu spezifizieren. Keinesfalls sollten „Blanko-Klauseln“ über Weiterverlagerungen vereinbart werden. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Revision, speziell im Falle einer zusätzlich erfolgten (Teil-)Auslagerung der Revision als Ergänzung zur eigentlichen Auslagerung. Hier sollte sich das Institut bereits im eigentlichen Auslagerungsvertrag zusichern lassen, dass im Falle einer Weiterverlagerung auch das Drittunternehmen (Subunternehmen) gegenüber dem ursprünglich auslagernden Unternehmen (Institut) auf die Einhaltung der relevanten Teile der MaRisk für den weiterverlagerten Bereich zu verpflichten ist.

Ergänzend ist dabei darauf hinzuweisen, dass in Fällen von Weiterverlagerung die Komplexität der Überwachung und Steuerung der Auslagerung für das ursprünglich auslagernde Institut deutlich weiter ansteigt, je länger die Kette vorhandener Weiterverlagerungen ist bzw. wird. Das Institut verbleibt auch hinsichtlich der Weiterverlagerung stets in der Verantwortung gegenüber der Bankenaufsicht.

Grundsätzlich sollten folgende Punkte bei Weiterverlagerungen von Aktivitäten und Prozessen auf Dritte (Subunternehmer) berücksichtigt werden:

- Das Auslagerungsunternehmen sollte über jede – muss jedoch über alle wesentlichen – Weiterverlagerung das auslagernde Institut informieren.
- Da die Wesentlichkeit nur vom auslagernden Institut zu beurteilen ist, müssen alle hierfür notwendigen Informationen durch das Auslagerungsunternehmen zur Verfügung gestellt werden.
- Ein (vertraglich fixierter) Zustimmungsvorbehalt sollte zumindest für den Fall der Weiterverlagerung wesentlicher Aktivitäten und Prozesse eingefordert werden.

- Das Auslagerungsunternehmen muss sich verpflichten, seine Vereinbarungen mit dem Subunternehmer nur im Einklang mit den Regelungen des Vertrages mit dem auslagernden Institut auszugestalten.

Im Fall von Weiterverlagerungen ist vom Institut in jedem Fall zu prüfen, ob eine erneute Risikoanalyse für das originäre Auslagerungsunternehmen durchzuführen ist.

5.5 Interne Revision

Die nachfolgenden Ausführungen stellen eine Ergänzung zum MaRisk-Interpretationsleitfaden (Version 2.0), insbesondere zu Kapitel 6 bezüglich der Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision dar. Die Abschnitte 6.7 (Auslagerung der Internen Revision) und 6.8 (Konzernrevision) des Interpretationsleitfadens sind aufgrund der aktualisierten Regelungen überholt und werden hiermit ersetzt.

5.5.1 Aufgaben der Internen Revision

Das Risikomanagement im Sinne der MaRisk umfasst gemäß AT 1 Tz. 1 die Festlegung angemessener Strategien sowie die Einrichtung angemessener interner Kontrollverfahren. Diese internen Kontrollverfahren bestehen aus dem (prozessabhängigen) internen Kontrollsystem und der (prozessunabhängigen) Internen Revision. Die MaRisk orientieren sich somit an einem sehr weit gefassten Begriff des Risikomanagements, der auch die Interne Revision beinhaltet.

AT 4.4- Textziffer 3

Die Interne Revision hat risikoorientiert und prozessunabhängig

- die Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagements im Allgemeinen und
- des internen Kontrollsystems im Besonderen sowie
- die Ordnungsmäßigkeit grundsätzlich aller Aktivitäten und Prozesse

zu prüfen und zu beurteilen, unabhängig davon, ob diese ausgelagert sind oder nicht. BT 2.1 Tz. 3 bleibt hiervon unberührt.

Die Interne Revision hat die Wirksamkeit und Angemessenheit aller üblichen Elemente des Risikomanagements zu prüfen und zu beurteilen. Hierbei muss besonderes Augenmerk auf die Elemente des internen Kontrollsystems gelegt werden.

BT 2.1 - Textziffer 1

Die Prüfungstätigkeit der Internen Revision hat sich auf der Grundlage eines risikoorientierten Prüfungsansatzes grundsätzlich auf alle Aktivitäten und Prozesse des Instituts zu erstrecken.

Diese Anforderungen der MaRisk gelten gleichermaßen für die im Institut befindlichen als auch für die ausgelagerten Bereiche.

Bei allen Auslagerungen sind die Grundsätze gemäß § 25a Abs. 1 KWG einzuhalten.²⁸ Die Revision hat sich daher im Rahmen ihrer risikoorientierten Prüfungstätigkeit davon zu überzeugen, dass die ausgelagerten Bereiche auf angemessene Weise in das Risikomanagement einbezogen sind. Dies gilt auch dann, wenn das Institut bei wesentlichen Auslagerungen darauf verzichtet, die Prüfungstätigkeit unmittelbar beim Auslagerungsunternehmen durchzuführen oder durch geeignete Dritte (gemäß BT 2.1 Tz. 3 und Erläuterungen) durchführen lässt.

5.5.2 Prüfung wesentlicher Auslagerungen

Die Interne Revision kann bei der Prüfung der wesentlichen Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen zwischen zwei Alternativen wählen:

- Die Interne Revision des auslagernden Instituts prüft selbst auf der Grundlage eines risikoorientierten Prüfungsansatzes die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse im Auslagerungsunternehmen.
- Die Interne Revision kann entsprechend BT 2.1 Tz. 3 MaRisk auf eigene Prüfungshandlungen verzichten, wenn sichergestellt wird, dass die anderweitig durchgeführte Revisionstätigkeit den Anforderungen der MaRisk entspricht. In diesem Fall hat sich die Interne Revision des auslagernden Instituts regelmäßig davon zu überzeugen, dass die Anforderungen des AT 4.4 und des BT 2 eingehalten werden (u. a. kann dies durch eine Erklärung des Jahresabschlussprüfers erfolgen). Zudem muss sichergestellt werden, dass die Interne Revision des auslagernden Instituts die für das eigene Haus relevanten Prüfungsergebnisse erhält. Dazu gehört auch das Erfordernis des Auslagerungsunternehmens, ad hoc über Feststellungen zu informieren, die die ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können (AT 9 Tz. 6 h).

BT 2.1 - Textziffer 3

Im Fall wesentlicher Auslagerungen auf ein anderes Unternehmen kann die Interne Revision des Instituts auf eigene Prüfungshandlungen verzichten, sofern die anderweitig durchgeführte Revisionstätigkeit den Anforderungen in AT 4.4 und BT 2 genügt.

Die Interne Revision des auslagernden Instituts hat sich von der Einhaltung dieser Voraussetzungen regelmäßig zu überzeugen.

Die für das Institut relevanten Prüfungsergebnisse sind an die Interne Revision des auslagernden Instituts weiterzuleiten.

²⁸ Für die in § 25a Abs. 1 Nr. 1. b) KWG genannten Kriterien des Anhang V der Bankenrichtlinie vgl. den Anhang zu diesem Dokument.

Sofern das Institut die zweite Alternative nutzen möchte, bestehen nach den MaRisk (BT 2.1 Tz. 3 Erläuterung) vier verschiedene Möglichkeiten, die Revisionstätigkeiten zu delegieren.

BT 2.1 - Textziffer 3 - Erläuterung
Anderweitige Durchführung der Revisionstätigkeit

Die Revisionstätigkeit kann übernommen werden durch:

- die Interne Revision des Auslagerungsunternehmens,
- die Interne Revision eines oder mehrere der auslagernden Institute im Auftrag der auslagernden Institute,
- einen vom Auslagerungsunternehmen beauftragten Dritten oder
- einen von den auslagernden Instituten beauftragten Dritten.

Die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der dargestellten Alternativen stellt sicher, dass die in der Praxis bisher umgesetzten und „gelebten“ Verfahren weiterhin Bestand haben und somit keiner Anpassung bedürfen. Dies gilt insbesondere für die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf Mehrmandantendienstleister (vgl. Kapitel 1.4).

5.5.3 Auslagerung der Internen Revision

Im Zuge der Integration der Outsourcing-Regelungen in die MaRisk wird den Instituten im Gegensatz zu den Regelungen des Rundschreibens 11/2001 der BaFin nunmehr die Möglichkeit eröffnet, ihre Interne Revision vollständig an einen Dienstleister auszulagern.

Bisher war eine Vollausslagerung der Internen Revision nicht möglich gewesen. Grundsätzlich wurden die Aufgaben der Internen Revision von Mitarbeitern des Instituts selbst wahrgenommen. Es konnten lediglich einzelne Tätigkeiten auf externe Personen übertragen werden, sofern dies unter Risikogesichtspunkten vertretbar war.

Beabsichtigt ein Institut die Interne Revision auszulagern, hat es eine Entscheidung darüber auf der Grundlage einer Risikoanalyse zu erstellen (AT 9 Tz. 2, vgl. Kapitel 4). Dabei sind alle für das Institut relevanten Aspekte im Zusammenhang mit der Auslagerung zu berücksichtigen. Die Auslagerung der Internen Revision wird für ein größeres Institut als „Auslagerung von erheblicher Tragweite“ angesehen (AT 9 Tz. 2 Erläuterung). In diesem Fall ist auf der Basis der Risikoanalyse zu beurteilen, ob eine Einbeziehung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse in das Risikomanagement überhaupt sichergestellt werden kann. Ist dies möglich, bedarf es der Festlegung einer konkreten Vorgehensweise.

Zwingende Voraussetzung für jede Vollausslagerung der Internen Revision ist, dass die Geschäftsleitung einen Revisionsbeauftragten im Hause benennt, der die ordnungsgemäße Interne Revision zu gewährleisten hat.

AT 9 - Textziffer 8

Soweit die Interne Revision vollständig ausgelagert wird, hat die Geschäftsleitung einen Revisionsbeauftragten zu benennen, der eine ordnungsgemäße Interne Revision gewährleisten muss. Die Anforderungen des AT 4.4 und BT 2 sind entsprechend zu beachten.

Der Revisionsbeauftragte übt seine Funktion unter entsprechender Anwendung des AT 4.4 und BT 2 aus. Dies bedeutet in erster Linie, dass der Revisionsbeauftragte in dieser Funktion unabhängig ist (vgl. BT 2 Tz. 2). Werden organisatorisch mögliche Interessenskonflikte vermieden, die den Revisionsbeauftragten in seiner Unabhängigkeit beeinträchtigen könnten, so kann die Funktion des Revisionsbeauftragten neben weiteren Aufgaben ausgeübt werden.

AT 9 - Textziffer 8 - Erläuterung

Aufgaben des Revisionsbeauftragten

Der Revisionsbeauftragte hat den Prüfungsplan gemeinsam mit dem beauftragten Dritten zu erstellen. Er hat, gegebenenfalls gemeinsam mit dem beauftragten Dritten, zudem den Gesamtbericht nach BT 2.4 Tz. 4 zu verfassen und nach Maßgabe von BT 2.5 zu prüfen, ob die festgestellten Mängel beseitigt wurden. Die Aufgaben des Revisionsbeauftragten können in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten des Instituts von einer Organisationseinheit, einem Mitarbeiter oder einem Geschäftsleiter wahrgenommen werden. Ausreichende Kenntnisse und die erforderliche Unabhängigkeit sind jeweils sicherzustellen.

Die Aufgaben des Revisionsbeauftragten werden in den Erläuterungen zur Textziffer 8 im AT 9 genannt:

- Der Revisionsbeauftragte hat den Prüfungsplan gemeinsam mit dem beauftragten Dritten zu erstellen.
- Des Weiteren muss er den Gesamtbericht über die von der Internen Revision im Laufe des Geschäftsjahres durchgeführten Prüfungen verfassen. Er kann dies zusammen mit dem beauftragten Dritten tun.
- Er prüft, ob die festgestellten Mängel unter Maßgabe von BT 2.5 beseitigt wurden. Auch hier kann er den beauftragten Dritten einbinden.

Die Aufgaben und Funktion des Revisionsbeauftragten können sowohl von einem einzelnen Mitarbeiter, einer Organisationseinheit mit mehreren Mitarbeitern oder auch von einem Geschäftsleiter übernommen werden (vgl. AT 9 Tz. 8). Hierbei sind insbesondere Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten des Instituts maßgeblich. Auf jeden Fall muss sichergestellt sein, dass der Revisionsbeauftragte bzw. die Mitarbeiter der „Organisationseinheit Revisionsbeauftragter“ über ausreichende Kenntnisse und die erforderliche Unabhängigkeit verfügen, um die Ergebnisse der ausgelagerten Revision fachlich und personell jederzeit beurteilen zu können.

5.5.4 Konzernrevision

Innerhalb einer Instituts- oder Finanzholding-Gruppe gem. § 10a KWG ist eine Konzernrevision einzurichten. Die Konzernrevision ist Bestandteil des Risikomanagements in der Gruppe. Sie ist grundsätzlich im übergeordneten Unternehmen vorzusehen und ergänzend zur Internen Revision des oder der nachgeordneten Unternehmen tätig. Die Konzernrevision kann die Prüfungsergebnisse der Internen Revisionen der nachgeordneten Unternehmen verwenden.

AT 4.4 - Textziffer 6

Die Konzernrevision hat im Rahmen des Risikomanagements der Gruppe ergänzend zur Internen Revision des nachgeordneten Unternehmens tätig zu werden. Dabei kann die Konzernrevision auch die Prüfungsergebnisse der Internen Revisionen der nachgeordneten Unternehmen verwenden.

Auch innerhalb des Konzerns kann die Revision eines Instituts vollständig ausgelagert werden. Es gelten dafür die Bestimmungen des AT 9 Tz. 8 mit Erläuterung.

Gemäß § 2a KWG kann in einem gruppenangehörigen Institut unter Beachtung der dort genannten Voraussetzungen auf die Errichtung eines internen Kontrollverfahrens (einschließlich Interner Revision) verzichtet werden. Das gruppenangehörige Institut ist dann in die internen Kontrollverfahren der Instituts- oder Finanzholding-Gruppe voll zu integrieren. Die Interne Revision wird dann ebenfalls durch das gruppenweite Risikomanagement wahrgenommen. Die Sparkassen-Finanzgruppe entspricht nicht dem Gruppenbegriff des § 10a KWG.

6 Anhang I

§ 1 Abs. 1 Satz 2 KWG

Bankgeschäfte sind nach § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG:

1. die Annahme fremder Gelder als Einlagen oder anderer unbedingt rückzahlbarer Gelder des Publikums, sofern der Rückzahlungsanspruch nicht in Inhaber- oder Orderschuldverschreibungen verbrieft wird, ohne Rücksicht darauf, ob Zinsen vergütet werden (Einlagengeschäft),
- 1a. die in § 1 Abs. 1 Satz 2 des Pfandbriefgesetzes bezeichneten Geschäfte (Pfandbriefgeschäft),
2. die Gewährung von Gelddarlehen und Akzeptkrediten (Kreditgeschäft),
3. der Ankauf von Wechseln und Schecks (Diskontgeschäft),
4. die Anschaffung und die Veräußerung von Finanzinstrumenten im eigenen Namen für fremde Rechnung (Finanzkommissionsgeschäft),
5. die Verwahrung und die Verwaltung von Wertpapieren für andere (Depotgeschäft),
6. die in § 7 Abs. 2 des Investmentgesetzes bezeichneten Geschäfte (Investmentgeschäft),
7. die Eingehung der Verpflichtung, zuvor veräußerte Darlehensforderungen vor Fälligkeit zurückzuerwerben,
8. die Übernahme von Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen für andere (Garantiegeschäft),
9. die Durchführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und des Abrechnungsverkehrs (Girogeschäft),
10. die Übernahme von Finanzinstrumenten für eigenes Risiko zur Plazierung oder die Übernahme gleichwertiger Garantien (Emissionsgeschäft),
11. die Ausgabe und die Verwaltung von elektronischem Geld (E-Geld-Geschäft),
12. die Tätigkeit als zentraler Kontrahent im Sinne von Absatz 31.

§ 1 Abs. 1a Satz 2 KWG

Finanzdienstleistungen sind nach § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG:

1. die Vermittlung von Geschäften über die Anschaffung und die Veräußerung von Finanzinstrumenten oder deren Nachweis (Anlagevermittlung),
2. die Anschaffung und die Veräußerung von Finanzinstrumenten im fremden Namen für fremde Rechnung (Abschlussvermittlung),
3. die Verwaltung einzelner in Finanzinstrumenten angelegter Vermögen für andere mit Entscheidungsspielraum (Finanzportfolioverwaltung),
4. die Anschaffung und die Veräußerung von Finanzinstrumenten im Wege des Eigenhandels für andere (Eigenhandel),
5. die Vermittlung von Einlagengeschäften mit Unternehmen mit Sitz außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums (Drittstaateneinlagenvermittlung),
6. die Besorgung von Zahlungsaufträgen (Finanztransfergeschäft),
7. der Handel mit Sorten (Sortengeschäft) und
8. Kreditkarten und Reiseschecks auszugeben oder zu verwalten (Kreditkartengeschäft), es sei denn, der Kartenemittent ist auch der Erbringer der dem Zahlungsvorgang zugrunde liegenden Leistung.

§ 25a KWG

§ 25a KWG

(1) ¹ Ein Institut muss über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. ² Die in § 1 Abs. 2 Satz 1 bezeichneten Personen sind für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts verantwortlich. ³ Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation umfasst insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement, das

1. auf der Grundlage von Verfahren zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit die Festlegung von Strategien sowie die Einrichtung interner Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer internen Revision beinhaltet, wobei das interne Kontrollsystem insbesondere
 - a) aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche und
 - b) Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation der Risiken entsprechend den in Anhang V der Bankenrichtlinie niedergelegten Kriterien umfasst;
2. eine angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung des Instituts voraussetzt und
3. die Festlegung eines angemessenen Notfallkonzepts, insbesondere für IT-Systeme, einschließt.

⁴ Die Ausgestaltung des Risikomanagements hängt von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftstätigkeit ab. ⁵ Seine Angemessenheit und Wirksamkeit ist vom Institut regelmäßig zu überprüfen. ⁶ Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation umfasst darüber hinaus

1. angemessene Regelungen, anhand derer sich die finanzielle Lage des Instituts jederzeit mit



hinreichender Genauigkeit bestimmen lässt;

2. eine vollständige Dokumentation der Geschäftstätigkeit, die eine lückenlose Überwachung durch die Bundesanstalt für ihren Zuständigkeitsbereich gewährleistet; erforderliche Aufzeichnungen sind mindestens fünf Jahre aufzubewahren; § 257 Abs. 4 des Handelsgesetzbuchs bleibt unberührt, § 257 Abs. 3 und 5 des Handelsgesetzbuchs gilt entsprechend;
3. angemessene, geschäfts- und kundenbezogene Sicherungssysteme gegen Geldwäsche und gegen betrügerische Handlungen zu Lasten des Instituts; bei Sachverhalten, die auf Grund des Erfahrungswissens über die Methoden der Geldwäsche zweifelhaft oder ungewöhnlich sind, hat es diesen vor dem Hintergrund der laufenden Geschäftsbeziehung und einzelner Transaktionen nachzugehen.

⁷ Die Bundesanstalt kann Vorgaben zur Ausgestaltung einer plötzlichen und unerwarteten Zinsänderung und zur Ermittlungsmethodik der Auswirkungen auf den Barwert bezüglich der Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch festlegen. ⁸ Die Bundesanstalt kann gegenüber einem Institut im Einzelfall Anordnungen treffen, die geeignet und erforderlich sind, Vorkehrungen im Sinne der Sätze 3, 6 und 7 zu schaffen.

(1a) ¹ Absatz 1 gilt für Institutsgruppen, Finanzholding-Gruppen, Institute im Sinne von § 10a Abs. 14 oder Finanzkonglomerate mit der Maßgabe entsprechend, dass die in § 1 Abs. 2 Satz 1 bezeichneten Personen des übergeordneten Unternehmens oder des übergeordneten Finanzkonglomeratsunternehmens für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation der Institutsgruppe, der Finanzholding-Gruppe oder des Finanzkonglomerats verantwortlich sind. ² § 10a Abs. 12 sowie Abs. 13 Satz 1 und 2 gilt für Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen, § 10b Abs. 6 sowie Abs. 7 Satz 1 und 2 für Finanzkonglomerate entsprechend.

(2) ¹ Ein Institut muss abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf ein anderes Unternehmen, die für die Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen wesentlich sind, angemessene Vorkehrungen treffen, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden. ² Eine Auslagerung darf weder die Ordnungsmäßigkeit dieser Geschäfte und Dienstleistungen noch die Geschäftsorganisation im Sinne des Absatzes 1 beeinträchtigen. ³ Insbesondere muss ein angemessenes und wirksames Risikomanagement durch das Institut gewährleistet bleiben, welches die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse einbezieht. ⁴ Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der in § 1 Abs. 2 Satz 1 bezeichneten Personen an das Auslagerungsunternehmen führen. ⁵ Das Institut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich. ⁶ Durch die Auslagerung darf die Bundesanstalt an der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht gehindert werden; ihre Auskunfts- und Prüfungsrechte sowie Kontrollmöglichkeiten müssen in Bezug auf die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch bei einer Auslagerung auf ein Unternehmen mit Sitz in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums oder einem Drittstaat durch geeignete Vorkehrungen gewährleistet werden. ⁷ Entsprechendes gilt für die Wahrnehmung der Aufgaben der Prüfer des Instituts. ⁸ Eine Auslagerung bedarf einer schriftlichen Vereinbarung, welche die zur Einhaltung der vorstehenden Voraussetzungen erforderlichen Rechte des Instituts, einschließlich Weisungs- und Kündigungsrechten, sowie die korrespondierenden Pflichten des Auslagerungsunternehmens festschreibt.

(3) ¹ Sind bei Auslagerungen nach Absatz 2 die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt beeinträchtigt, kann die Bundesanstalt im Einzelfall Anordnungen treffen, die geeignet und erforderlich sind, diese Beeinträchtigung zu beseitigen. ² Die Befugnisse der Bundesanstalt nach Absatz 1 Satz 8 bleiben unberührt.

(4) ¹ Bedient sich ein Einlagenkreditinstitut oder Wertpapierhandelsunternehmen eines vertraglich gebundenen Vermittlers im Sinne des § 2 Abs. 10 Satz 1, so hat es sicherzustellen, dass dieser zu-

verlässig und fachlich geeignet ist, bei der Erbringung der Finanzdienstleistungen die gesetzlichen Vorgaben erfüllt, Kunden vor Aufnahme der Geschäftsbeziehung über seinen Status nach § 2 Abs. 10 Satz 1 und 2 informiert und unverzüglich von der Beendigung dieses Status in Kenntnis setzt.² Die erforderlichen Nachweise für die Erfüllung seiner Pflichten nach Satz 1 muss das Einlagenkreditinstitut oder Wertpapierhandelsunternehmen mindestens bis fünf Jahre nach dem Ende des Status des vertraglich gebundenen Vermittlers aufbewahren.³ Nähere Bestimmungen zu den erforderlichen Nachweisen können durch Rechtsverordnung nach § 24 Abs. 4 getroffen werden.

§ 2 Abs 3 WpHG

Beispielhaft: institutstypischer Dienstleistungen (i. V. m. § 25a Abs. 2 Satz 1 KWG)

§ 2 Abs. 3 WpHG

1. Verwahrung und Verwaltung von Finanzinstrumenten für Rechnung von Kunden, einschließlich der Depotverwahrung und verbundener Dienstleistungen wie Cash-Management oder Sicherheitenverwaltung
2. Gewährung von Krediten oder Darlehen an Anleger für die Durchführung von Geschäften mit einem oder mehreren Finanzinstrumenten, sofern das kredit- oder darlehensgewährende Unternehmen an diesen Geschäften beteiligt ist
3. Beratung von Unternehmen hinsichtlich der Kapitalstrukturierung, der branchenspezifischen Strategie und damit zusammenhängender Fragen sowie Beratung und Dienstleistungen bei Unternehmensfusionen und -aufkäufen
4. Devisengeschäfte, wenn diese im Zusammenhang mit der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen stehen
5. Wertpapier- und Finanzanalyse oder sonstige Formen allgemeiner Empfehlungen, die Geschäfte mit Finanzinstrumenten betreffen
6. Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Übernahme von Emissionen
7. Wertpapierdienstleistungen und Anlagetätigkeiten sowie Nebendienstleistungen des in Anhang I Abschnitt A oder B enthaltenen Typs betreffend die Unterlegung der in Abschnitt C Nummern 5, 6, 7 und 10 enthaltenen Derivate, wenn diese mit der Bereitstellung der Wertpapier- oder der Nebendienstleistung in Zusammenhang stehen

Anhang V der Richtlinie 2006/48/EG („Bankenrichtlinie“)

TECHNISCHE VORGABEN FÜR DIE ORGANISATION UND BEHANDLUNG VON RISIKEN

1. GOVERNANCE

1. Die Geschäftsleitung im Sinne von Artikel 11 trifft Regelungen für die Aufgabentrennung innerhalb der Organisation und die Vermeidung von Interessenkonflikten.

2. BEHANDLUNG VON RISIKEN

2. Die Geschäftsleitung im Sinne von Artikel 11 genehmigt und überprüft in regelmäßigen Abständen die Strategien und Vorschriften für die Übernahme, Steuerung, Überwachung und Minderung der Risiken, denen das Kreditinstitut ausgesetzt ist oder ausgesetzt sein könnte, einschließlich der Risiken, die aus dem makroökonomischen Umfeld erwachsen, in dem es in Relation zum Stand des Konjunkturzyklus tätig ist.

3. KREDIT UND GEGENPARTEIRISIKO

3. Die Kreditvergabe erfolgt nach soliden, klar definierten Kriterien. Die Verfahren für die Genehmigung, Änderung, Verlängerung und Refinanzierung von Krediten sind klar geregelt.
4. Die laufende Verwaltung und Überwachung der verschiedenen kreditrisikobehafteten Portfolios und Forderungen, auch zwecks Erkennung und Verwaltung von Problemkrediten sowie Vornahme adäquater Wertberichtigungen und Rückstellungen, erfolgt über wirksame Systeme.
5. Die Diversifizierung der Kreditportfolios ist den Zielmärkten und der allgemeinen Kreditstrategie des Kreditinstituts angemessen.

4. RESTRISIKO

6. Das Risiko, dass die vom Kreditinstitut eingesetzten aufsichtlich anerkannten Kreditrisikominderungstechniken weniger wirksam sind als erwartet, wird mittels schriftlich niedergelegter Vorschriften und Verfahrensweisen angesprochen und gesteuert.

5. KONZENTRATIONSRISIKO

7. Das Konzentrationsrisiko, das aus Krediten an dieselbe Gegenpartei, an Gruppen verbundener Gegenparteien und an Gegenparteien aus derselben Branche oder Region bzw. Gegenparteien mit denselben Leistungen oder Waren, aus dem Gebrauch von Kreditrisikominderungstechniken und insbesondere aus indirekten Großkrediten (z. B. an einen einzigen Emittenten) erwächst, wird mittels schriftlicher Vorschriften und Verfahrensweisen angesprochen und gesteuert.

6. VERBRIEFUNGSRISIKEN

8. Die Risiken aus Verbriefungstransaktionen, bei denen das Kreditinstitut als Originator oder Betreuer auftritt, werden mittels angemessener Vorschriften und Verfahren bewertet und angesprochen, um insbesondere zu gewährleisten, dass die wirtschaftliche Substanz der Transaktion in der Risikobewertung und den Management-Entscheidungen in vollem Umfang zum Ausdruck kommt.

9. Kreditinstitute, die als Originator revolvingender Verbriefungstransaktionen mit Klauseln über eine vorzeitige Rückzahlung auftreten, verfügen über Liquiditätspläne, die den Auswirkungen sowohl einer planmäßigen wie auch einer vorzeitigen Rückzahlung Rechnung tragen.

7. MARKTRISIKEN

10. Es werden Vorschriften und Verfahren für die Messung und die Steuerung aller wesentlichen Quellen und Auswirkungen von Marktrisiken eingeführt.
8. AUS ANDEREN GESCHÄFTEN ALS DEN HANDELSAKTIVITÄTEN ERWACHSENDES ZINSÄNDERUNGSRISIKO
11. Es werden Systeme zur Bewertung und Steuerung des Risikos aus möglichen Zinsänderungen, die sich auf die anderen Geschäfte als die Handelsaktivitäten eines Kreditinstituts auswirken können, eingeführt.

9. OPERATIONELLES RISIKO

12. Es werden Vorschriften und Verfahren zur Bewertung und Steuerung des operationellen Risikos, einschließlich selten auftretender Risiken mit gravierenden Auswirkungen, eingeführt. Unbeschadet der Definition in Artikel 4 Absatz 22 legen die Kreditinstitute fest, worin für die Zwecke dieser Vorschriften und Verfahrensweisen ein operationelles Risiko besteht.
13. Es werden Ausweich- und Notfallpläne aufgestellt, die sicherstellen, dass das Kreditinstitut seine Tätigkeit fortlaufend aufrechterhalten kann und sich die bei schwerwiegenden Betriebsstörungen auftretenden Verluste in Grenzen halten.

10. LIQUIDITÄTSRISIKO

14. Es werden Vorschriften und Verfahren für die laufende und zukunftsorientierte Messung und Steuerung der Nettofinanzierungsposition und des Nettofinanzierungsbedarfs eingeführt. Alternativszenarien werden in Betracht gezogen, und die Annahmen, die den Entscheidungen über die Nettofinanzierungsposition zugrunde liegen, werden regelmäßig überprüft.
15. Ausweichpläne zur Bewältigung von Liquiditätskrisen werden aufgestellt.

7 Anhang II - Beispiel: Risikoanalyse

Die Ausführungen im Anhang II stellt eine von mehreren Möglichkeiten zur Durchführung der Risikoanalyse exemplarisch dar und soll die Ausführungen in Kapitel 4 beispielhaft unterstützen. Die Auswertung und letztendlich das Ergebnis der Risikoanalyse mit dem Ziel der Abgrenzung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Auslagerungen muss immer institutsindividuell getroffen werden.

Die unten aufgeführte Bewertung in drei Kategorien stellt ebenfalls nur ein Beispiel dar.

1. Definition der Auslagerung					
<i>< Beschreibung der Auslagerung, Auslagerungsumfang, Leistungsanforderung sowie erforderliche Kontrollmechanismen und -kriterien. ></i>					
2. Risikoanalyse			1	2	3
2.1 Risiken der Auslagerung					
2.1.1 Risiken der Leistungserbringung bzw. Serviceverschlechterung					
	Leistungsqualität sinkt				
	Datenschutzprobleme				
	...				
2.1.2 Verlust der organisatorischen Kompetenz					
	Verlust des Fachwissens				
	Verlust des Wettbewerbsvorteils				
	Verlust der Kontrolle der Aktivität				
	Verlust der innovativen Kapazität				
	Verlust der Prozesseffizienz				
	Motivationsverlust der Mitarbeiter				
	...				
2.1.3 Auslagerungskosten					
	Unerwartete Übergangs- und Managementkosten				
	Hohe Wechselkosten				
	Steigende Servicekosten				
	Allgemein steigende Kosten				
	...				
2.1.4 Vertragsrisiken					
	Mangelhafte Vertragserfüllung				
	Schadensrisiken				
	Streitfragen/Rechtsschwierigkeiten				
	Kostenintensive Vertragliche Ergänzungen				
	Schwierigkeiten bei Vertragserneuerungen				

	...			
2.2 Eignung des Auslagerungsunternehmens				
	Ungünstige Marktstellung			
	Mangelhafte Ressourcenausstattung			
	Mangelhafte Aufbau- und Ablauforganisation			
	Ungünstige Rahmenbedingungen			
	Abhängigkeit vom Dienstleister			
	Verschwinden des Dienstleisters			
	Adressenausfallrisiko			
	...			
2.3 Sonstige Aspekte				
	Änderung der Kundenwünsche			
	Außenwirkung			
	Verbundinterne Auslagerungen			
	...			

2.1 Erläuterungen zu den Kategorien der Risikoanalyse

2.1.1 Risiken der Leistungserbringung bzw. Serviceverschlechterung

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Qualität der Leistungen sinkt, unsachgemäße Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenz des Auslagerungsunternehmens - Komplexität der Aufgabe / Leistung - Standards - Messbarkeit der Leistungen (keine Service Level Agreements) - Unabhängigkeit der Prozesse - Dauerhaftigkeit der Prozesse - Zeitkritikalität der Prozesse
Probleme des Datenschutzes	<ul style="list-style-type: none"> - Datenherrschaft - Schutzvorkehrungen - Geheimhaltungspflichten
...	- ...

2.1.2 Verlust der organisatorischen Kompetenz

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Verlust des Fachwissens	<ul style="list-style-type: none"> - Unabhängigkeit der Prozesse - Leistungsträger verlassen das auslagernde Unternehmen
Verlust des Wettbewerbsvorteils	- Wettbewerbssituation
Verlust der Kontrolle der Aktivität	- Verlängerung der Entscheidungswege

	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionsfähigkeit der Kontrollmechanismen - Weiterverlagerung von Aktivitäten und Prozessen
Verlust der innovativen Kapazität	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsgrad der Dienstleistung
Verlust der Prozesseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Umfang der Auslagerungen - Schnittstellendefinition - Reorganisation der internen Prozesse
Motivationsverlust der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Umfang der Auslagerungen - Abgrenzungsbereich
...	- ...

2.1.3 Auslagerungskosten

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Übergangs- und Managementkosten	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Fachwissen/Fachkenntnis mit einem Outsourcing-Prozess (auslagerndes Unternehmen) - Fehlendes Fachwissen/Fachkenntnis mit dem ausgelagerten Bereich (Auslagerungsunternehmen)
Wechselkosten	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifische Investitionen - Geringe Anzahl von Anbietern - Überleitung auf andere Anbieter - Unabhängigkeit der Prozesse - Abgrenzungsbereich - Backsourcing (Unterstützungspflichten, Übernahmerechte)
Steigende oder versteckte Servicekosten	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexität der Aktivität - Messbarkeit der Leistungen - Ungewissheit
Allgemein steigende Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Fachwissen/Fachkenntnis bei der Handhabung von Outsourcing-Verträgen (auslagerndes Unternehmen) - Fehlendes Fachwissen/Fachkenntnis mit dem ausgelagerten Bereich (Auslagerungsunternehmen) - Nachträgliche Preisanpassungen bei Verteuerung relevanter Faktoren - Liquiditätsengpässe (Liquiditätsrisiko)
...	- ...

2.1.4 Vertragsrisiken

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Mangelhafte Vertragserfüllung	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsrechte und -pflichten - Kein Abnahmeverfahren (gilt vor allem für IT-Dienstleistungen) - Zahlungsvoraussetzungen - Auflösungsmodalitäten
Schadensrisiken	<ul style="list-style-type: none"> - Garantierückbehalte

	<ul style="list-style-type: none"> - Versicherungsschutz - Haftungsbedingungen - Konventionalstrafen - Beweislastverteilung - Sorgfaltspflichten - Boni/Mali
Streitfragen und Rechtsschwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Messbarkeit der Leistungen - Fehlende(s) Fachwissen/Fachkenntnis mit Outsourcing-Verträgen (beide Parteien) - Kulturelle Unterschiede der beiden Parteien
Kostenintensive vertragliche Ergänzungen	<ul style="list-style-type: none"> - Ungewissheit - Technologischer Wandel
Schwierigkeiten bei Vertragserneuerungen	<ul style="list-style-type: none"> - Definition des Auslagerungsgegenstandes - Veränderung der Marktbedingungen - Veränderte Marktstellung der Vertragsparteien
...	- ...

2.2 Hinweise zur Eignung des Auslagerungsunternehmens

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Ungünstige Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Stabilität des Auslagerungsunternehmens - Insolvenzgefahr - Größe des Auslagerungsunternehmens
Keine ausreichende Ressourcenausstattung	<ul style="list-style-type: none"> - Personalausstattung - Sachausstattung - IT-Ausstattung
Unübersichtliche Aufbau- und Ablauforganisation des Auslagerungsunternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Internen Regelungen, Vorgaben und Kompetenzen - Beachtung der Prinzipien der Funktionstrennung - Berichtsfunktionen - Vorhandensein und Funktionsfähigkeit der Notfallkonzepte - Funktionsfähigkeit der Internen Revision
Ungünstige Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifverträge - Arbeitszeiten
Hohe Abhängigkeit vom Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentationen - Kein Konfliktlösungsverfahren - Eskalationsverfahren - Unklare Auflösungsmodalitäten (z. B. Kündigungsrechte, Lösungsoptionen) - Konzentrationsrisiko
Verschwinden des Dienstleisters vom Markt	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Informationspflichten des Auslagerungsunternehmens - Keine periodische Bewertung der wirtschaftlichen Situation des Auslagerungsunternehmens - Rechtsnachfolge

Adressenausfallrisiko	- Wiedereindeckung bzw. Abwicklung der Dienstleistungen (Kontrahentenrisiko) - Zahlungsunfähigkeit des Auslagerungsunternehmens (Insolvenzrisiko)
...	- ...

2.4 Sonstige Aspekte der Auslagerung

Unerwartete Ereignisse	Risikofaktoren
Änderung der Kundenwünsche	- Flexibilität der Dienstleistung - Preisbestimmung
Außenwirkung des Auslagerungsunternehmens	- Image - Reputation
Verbundinterne Auslagerungen	- Ggf. Erleichterungen, die risikoreduzierend wirken können
...	- ...

Projektbeteiligte

DekaBank
Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Hamburger Sparkasse
Informatik Zentrum der Sparkassenorganisation GmbH
LandesBank Berlin
Ostsächsische Sparkasse Dresden
Ostdeutscher Sparkassenverband
Prüfungsstelle Sparkassenverband Baden-Württemberg
Rheinischer Sparkassen- und Giroverband
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen
Sparkassen- und Giroverband Rheinland-Pfalz
Sparkasse Bremerhaven
Sparkasse Neuss
Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH
Sparkassenverband Bayern
Sparkassenverband Baden-Württemberg
Sparkassenverband Niedersachsen
Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband