

Outsourcing in Kreditinstituten

Regulatorische Vorgaben – erfolgreiche
Umsetzung – effektive Prüfung

Herausgegeben von

Michael Berndt

Mit Beiträgen von

Axel Becker, RA Frank A. Brogl, Olaf Feldhahn,
Nicolas Kleemann, Reinhard Pabst,
Michael Plaumann-Ewerdwalbesloh, Jens Pröber,
Stephan M. Schader, Andreas Serafin,
RA Holger Stabenau

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11633 1](http://ESV.info/978_3_503_11633_1)

Lizenzausgabe des Werkes
„Outsourcing in Kreditinstituten“
Mit freundlicher Genehmigung
© Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 2009

Alle Rechte an dieser Ausgabe vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009
www.ESV.info

ISSN 1866-4520
ISBN 978 3 503 11633 1

Gesamtherstellung: City-Druck, Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des betreuenden Herausgebers	1
A. Aufsichtsrechtliche Dimension des Outsourcing – Entwicklung und Inhalt der regulatorischen Vorgaben	3
I. Entwicklung der regulatorischen Grundlagen	5
1. Regulatorische Ursprünge auf nationaler Ebene (KWG und Outsourcinggrundschriften des BaKred)	5
2. Entwicklungen auf Europäischer Ebene (CEBS-Leitlinien und MiFID)	6
2.1. CEBS-Leitlinien zum Outsourcing	6
2.2. MiFID	6
3. Interdependenzen der regulatorischen Grundlagen für Auslagerungen auf europäischer und deutscher Ebene	7
II. MaRisk nebst Gegenüberstellung der Anforderungen des CEBS und des BaKred-Rundschreibens 11/2001	9
1. MaRisk (jeweils soweit bzgl. Auslagerungen relevant)	9
2. Gegenüberstellung BaKred-Rundschreiben 11/2001 und MaRisk AT 9 Tz. 1 – 9	13
3. Gegenüberstellung CEBS-Guidelines und MaRisk nebst Einfluss auf das Outsourcingmanagement der Institute in Deutschland	14
III. Implikationen der Outsourcing-Regeln (§ 25a KWG und MaRisk)	17
1. Grundsätzliche (Un-) Zulässigkeit von Auslagerungen	17
1.1 Materielle (Un-) Zulässigkeit	17
1.2 Formale (Un-) Zulässigkeit	18
2. Wesentliche Auslagerungen – aufsichtsrechtliche Abgrenzung zu »nicht wesentlichen« Auslagerungen und Konsequenzen	19
3. Sonstige institutstypische Dienstleistungen	23

4.	Auslagerungsentscheidung bzw. Entscheidungsprozess und Checkliste für Beschlussvorlagen	25
5.	Überwachungs- und Steuerungserfordernisse bei bestehenden Auslagerungen	28
6.	Konsequenzen bei Verstößen gegen den Pflichtenkatalog für Auslagerungen – Eingriffsbefugnisse der Aufsicht und Sanktionsmöglichkeiten	31
B. Etablierung einer Outsourcing-Organisation im auslagernden Institut		35
I.	Festlegung einer Outsourcing-Strategie	37
1.	(Gesamt-) Verantwortung des Geschäftsleitung	37
2.	Risikostrategie bezüglich Auslagerungsrisiken	38
II.	Aufbauorganisatorische Weichenstellungen für Auslagerungen	42
1.	Interne Organisation des Outsourcingmanagements/ »Organisationsrichtlinie Auslagerungen«	42
2.	Mindestinhalte einer »Organisationsrichtlinie Auslagerungen«	46
3.	Checkliste zum Mindestinhalt der »Organisationsrichtlinie Auslagerungen«	56
4.	Struktur der »Organisationsrichtlinie Auslagerung«	57
5.	Struktureller Aufbau einer »Organisationsrichtlinie Auslagerung«	59
C. Formen des Outsourcing – Charakteristische Unterschiede der Dienstleister – Formale Konsequenzen		61
I.	Ausgründung (gesellschaftsrechtliche Lösung)	63
1.	Definition »Ausgründung«	63
2.	Ausprägungen der Ausgliederung und aufsichtsrechtliche Folgen (Spin-Off, Split-Off, Outtasking, Offshoring, Nearshoring)	64
II.	Mehrmandantendienstleister (schuldrechtliche Lösung)	65

1.	Definition »Mehrmandantendienstleister«	65
2.	Aufsichtsrechtliche Konsequenzen bei Auslagerungen an Mehrmandantendienstleister (zulässige formale Erleichterungen)	67
III.	Zentralbankfunktionen (verbundorganisatorische Lösung)	67
1.	Definition »Zentralbankfunktion«	67
2.	Aufsichtsrechtliche Konsequenzen bei »Zentralbankfunktionen«	69
IV.	Sonstiger Fremdbezug	70
1.	Definition »Sonstiger Fremdbezug«	70
2.	Aufsichtsrechtliche Konsequenzen bei »Sonstigem Fremdbezug«	73
V.	Gruppen-/konzerninterne Auslagerungen	74
VI.	Varianten von Auslagerungsverhältnissen und Kombinationsmodelle der Formen des Outsourcings	76
D. Festlegung des auszulagernden Bereichs einschließlich der Risikoanalyse		81
I.	Wesentlichkeitskonzeption	83
1.	Gegenstand	83
2.	Einrichtung eines institutsspezifischen Auslagerungsprozesses und die Ableitung der Auslagerungsentscheidung	84
3.	Einrichtung eines Risikoanalyseprozesses	90
3.1.	Vorliegen einer Auslagerung	92
3.2.	Auslagerbarkeit	95
3.3.	Risikoanalyse	97
3.4.	Änderung der Risikosituation	106
II.	Ausgestaltung der Risikoanalyse zur Bestimmung der Wesentlichkeit	108
1.	Ableitung einer Risikoanalyse: Qualitative Bestimmung der Wesentlichkeit	108
1.1.	Gegenstand	108

1.2.	Beispielhafte Ausgestaltung der qualitativen Risikoanalyse	114
2.	Risikoanalyse: Quantitative Bestimmung der Wesentlichkeit	116
2.1.	Gegenstand	116
2.2.	Beispielhafte Ausgestaltung der quantitativen Risikoanalyse	122
3.	Zweistufige Risikoanalyse	124
III.	Fazit und Empfehlung zur Bestimmung der Risikoanalyse	126
E.	Vertragliche Dokumentation des Outsourcing	131
I.	Vorüberlegungen bei der Gestaltung von Outsourcing-Verträgen	133
1.	Allgemeine Überlegungen und Regelungsgehalt	133
2.	Spannungsverhältnis wegen langer Laufzeit	134
3.	Umsatzsteuerbefreiung (teilweise) möglich?	135
3.1.	Umsatzsteuerorganschaft	135
3.2.	Umsatzsteuerbefreiungsvorschriften	136
4.	Vorüberlegungen zur Zusammenstellung des Verhandlungsteams	137
II.	Bearbeitungsliste für den jeweiligen Fachbereich	138
1.	Einleitung und allgemeine Hinweise	138
1.1.	Einzubeziehende Fachbereiche	138
1.2.	Rechtliche Vorgaben für die Vertragsgestaltung	139
1.3.	Rechtsnatur von Outsourcing-Verträgen	140
1.4.	Vertragsstruktur	142
2.	Rahmenvertrag	144
2.1.	Formalien	144
2.2.	Beschreibung der vom Auslagerungsunternehmen geschuldeten Leistung	148
2.3.	Vergütungsregelungen	153
2.4.	Spezifisch aufsichtsrechtliche und sonstige gesetzlich geforderte Regelungen	155

2.5.	Schlechtleistung, Eskalationsmechanismus, außerordentliche Kündigung	159
2.6.	Kündigungsregelung	162
2.7.	Schlussbestimmungen	166
3.	Service Level Agreements	170
3.1.	Bezugnahme auf den Rahmenvertrag	170
3.2.	Sonstige Angaben	170
3.3.	Beschreibung des Leistungssolls des Dienstleisters	170
4.	Gegebenenfalls Kauf- und/oder Übertragungsvertrag	171
4.1.	Einleitung	171
4.2.	Definition der vom Auslagerungsunternehmen zu übernehmenden Vermögensgegenstände	172
4.3.	Übernahme von Verträgen	172
4.4.	Kaufpreis und Umsatzsteuer	172
4.5.	Betriebsübergang	173
III.	Checkliste für den Prüfer	174
1.	Einleitung und allgemeine Hinweise	174
2.	Prüfungsleitfaden	174
F.	Umsetzung des Outsourcing-Projektes	177
I.	Anpassung der Prozesse	179
1.	Welche internen Prozesse sind durch die Auslagerung betroffen?	179
2.	Anpassung vor Leistungsübergang	179
3.	Anpassung nach Leistungsübergang	180
4.	Neue Tätigkeiten für den Dienstleister	180
5.	Optimierung und Rückbau von internen Prozessen nach Auslagerung	180
II.	Test	180
1.	Pilotierung, Verprobung	180
2.	Servicelevel und Qualitätstest	181
3.	Backup	183

III.	Überführung (zeitlicher Ablauf)	185
1.	Aufbau einer Dienstleistersteuerung (DLS)	185
2.	Kommunikationsmodell	185
3.	Phasen des Übergangs und des Betriebes	187
4.	Servicelevel im Leistungsübergang	192
5.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Optimierung	194
G.	Steuerung, Überwachung und Kontrolle des Outsourcing	195
I.	Einbindung in das Risiko-Management	197
1.	Dienstleistersteuerung	197
1.1.	Legitimation aus § 25 a (2) KWG und der AT 9 der MaRisk	197
1.2.	Aufbau einer Dienstleistersteuerung modellhaft und in der Praxis	198
2.	Integration der Dienstleistersteuerung in bestehende Risikomanagement-Systeme	205
3.	Kontrollsystem	206
3.1.	Identifizierung und Bewertung von Risiken	206
3.2.	Kontrollziele	210
3.3.	Kontrollen	214
4.	Aktive Dienstleistersteuerung	221
5.	Steuerungsgremien	221
6.	Subunternehmer	223
II.	Laufendes Management	225
1.	Vertragsmanagement	225
1.1.	Wie werden neue Leistungen definiert oder Leistungen geändert?	225
1.2.	Wie werden aufsichtsrechtliche Anforderungen umgesetzt ?	227
2.	Anweisungs- oder Auftragsmanagement	228
3.	Budgetmanagement	229
4.	Leistungsmanagement	231
4.1.	Wie können Leistungen kontrolliert werden?	231

4.2. Reporting	232
5. Leistungsstörungen	233
6. Eskalation	235
7. Vertragsende, Vertragswechsel, Insourcing	236
H. Outsourcing als Prüfungsobjekt der Internen Revision	239
I. Einleitung	241
II. Beurteilung des Outsourcings aus strategischer Sicht	243
1. Begriff des Outsourcings	244
2. Bedeutung des Outsourcings vor dem Hintergrund der Geschäftsstrategie	247
3. Chancen und Risiken des Outsourcings	248
4. Checkliste »Strategische Aspekte« beim Outsourcing	250
III. Mitwirkung und Prüfungstechnik bei Outsourcing-Prüfungen	251
1. DIIR- Standard zur Projektrevision	252
2. Einbindung der Internen Revision bei Outsourcing Projekten	253
3. Klassische Systemprüfungen	259
4. Revisionsseitige Beratung in Einzelfällen	261
5. Checkliste Prüfungstechnik Outsourcing	262
IV. Outsourcing als Prüfungsfeld der Internen Revision	267
1. Gesetzliche und bankaufsichtliche Anforderungen	267
2. Wesentliche und unwesentliche Auslagerungen	268
2.1. Anforderungen bei unwesentlichen Auslagerungen	269
2.2. Anforderungen bei wesentlichen Auslagerungen	270
2.3. Checkliste wesentliche und unwesentliche Auslagerungen	271
3. Anforderungen an die Risikoanalyse	273
3.1. Bestandteile der Risikoanalyse	274
3.2. Checkliste Risikoanalyse	275
V. Ausblick	277

I. Ausgewählte Aspekte der Prüfungspflichten der Internen Revision bei wesentlichen Auslagerungen	279
I. Einleitung	281
II. Schnittstellenaspekte der Internen Revisionen des auslagernden Instituts und des Auslagerungsunternehmens	282
1. Risikoanalyse gemäß MaRisk AT 9, Tz. 2	283
2. Festlegung und Abgrenzung von Auslagerungs- und Revisionsgegenstand	286
3. Steuerung und Überwachung in den auslagernden Instituten: Koordination von Interner Revision, Fachabteilungen und Auslagerungscontrolling	291
4. Zusätzliche Einzelaspekte: Strategie und Notfallkonzept	293
5. Abstimmungs- und Vereinheitlichungsbedarf zwischen auslagernden Instituten und ihren Revisionen	293
III. Prüfungspflichten und -formen bei wesentlichen Auslagerungen	295
1. Prüfungspflichten der Internen Revision	295
2. Formen der Ausübung der Revisionsfunktion bezogen auf das Auslagerungsunternehmen	296
3. Formen der anderweitigen Durchführung der Revisionstätigkeit gemäß MaRisk	298
4. Auslagerungsunternehmen mit eigenem, internen Revisionsbereich	299
4.1. Funktionsfähigkeit der Internen Revision	299
4.2. Mögliche Informationsquellen zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Internen Revision	305
4.3. Weitere Aspekte der Beurteilung der Internen Revision des Auslagerungsunternehmens	309
5. Durchführung anderweitiger Revisionstätigkeiten durch einen externen Dienstleister	312
5.1. Mögliche Vor- und Nachteile	313
5.2. Funktionsfähigkeitsprüfung und ausgewählte weitere Aspekte	314

IV. Fazit	316
J. Praxisbericht – Geschäftspolitische Dimension des Outsourcing	317
I. Veränderte externe und interne Rahmenbedingungen als Ausgangspunkte von Outsourcing-Projekten	319
1. Durchführung einer strategischen Analyse zur Untersuchung der Ausgangssituation	320
2. Analyse und Prognose der externen Rahmenbedingungen	321
3. Analyse und Prognose der internen Rahmenbedingungen	323
II. Die Vision des »erlebbaeren Qualitätsführers für unsere Kunden« als gemeinsame Basis für eine Radikalkur in der Produktions- und Steuerungsbank	326
1. Entwicklung der Vision und konsequente Ausrichtung des strategischen Handelns	327
2. Ansätze zur strukturellen Veränderung der Wertschöpfungskette	332
3. Partnershipbanking als die Lösung der Volksbank Dreieich eG	334
III. Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Volksbank Dreieich eG	339
1. Betriebswirtschaftliche Motive für Auslagerungen	339
2. Zentrale Modelle vs. Regionale Bündelung	342
3. Vorteilhaftigkeit des Regionalen Service Centers	345
Literaturverzeichnis	353