

Inhaltsübersicht

A. Einleitung (<i>Riediger</i>)	1
B. Begriffsbestimmung und Abgrenzungstatbestand (<i>Riediger</i>)	7
C. Risikoanalysen zur Wesentlichkeitseinstufung von Auslagerungen (<i>Köster</i>)	59
D. Auslagerbarkeit von Kontroll- und Kernbankbereichen (<i>Plaßmann/Riediger</i>)	93
E. Aufbau einer Dienstleister-Steuerung (<i>Hein</i>)	109
F. Handlungsoptionen und Notfallpläne bei Beendigung der Auslagerung (<i>Busenbach</i>)	147
G. Berücksichtigung von Weiterverlagerungen im Auslagerungsvertrag (<i>Leibnitz</i>)	171
H. MaRisk-Compliance: Überwachung der Einhaltung vertraglicher, regulatorischer und gesetzlicher Anforderungen an Auslagerungen (<i>Ritz</i>)	189
I. Plausibilitäts- und Prüfungspflichten der Internen Revision vor, während und nach der Auslagerung (<i>Walla</i>)	215
J. Bankaufsichtliche Überwachung von Auslagerungsprozessen (<i>Riediger</i>)	241
K. Literaturverzeichnis	251
L. Stichwortverzeichnis	255

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
I. Vorüberlegungen	3
II. Aufbau des Werkes	4
B. Begriffsbestimmung und Abgrenzungstatbestand	7
I. Bedeutung der Auslagerung im Internen Kontrollsystem	9
1. Vorbemerkungen	9
2. Abgrenzung Auslagerung und Fremdbezug	12
3. Strategische Vorgaben zum Umgang mit Risiken aus Auslagerungen und Standards	15
4. Risikoinventur und Risikoanalysen	17
II. Schwerpunkt bei Auslagerungsthemen sind die Informationstechnologie und deren Schnittstellen	21
1. Allgemeine Aspekte	21
2. Einbindung von IT-Auslagerungen in das Informationsrisikomanagement	25
3. Schnittstelle zum Benutzerberechtigungsmanagement	32
4. Schnittstellen zum Notfallmanagement	36
III. Überwachung des Dienstleisters	39
1. Auslagerungsüberwachung im Internen Kontrollsystem	42
2. Überprüfung der Auslagerung durch die Interne Revision	48
IV. Auswirkungen der neuen EBA-Guideline	53
1. Auslagerungsbegriff	53
2. Auslagerungsregister	54
3. Auslagerungsbegriff Zugangs-, Informations- und Prüfungsrechte	56
4. Vereinfachungen für Gruppen und institutsbezogene Sicherungssysteme	57
5. Interessenskonflikte	57

C. Risikoanalysen zur Wesentlichkeitseinstufung von Auslagerungen	59
I. Einstufung in wesentliche und nicht wesentliche Auslagerungen	61
1. Einleitung	61
2. Abstimmung der Inhalte der Risikoanalyse im Institut	62
3. Aufgaben im Zusammenhang einer Risikoanalyse bei der Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen	63
4. Risikoerhebung und -bewertung	64
5. Feststellen der Wesentlichkeit einer Auslagerung	68
6. Auslagerungen von erheblicher Tragweite gemäß AT 9.2 der MaRisk	69
7. Auslagerung von IT-Dienstleistungen	70
8. Beispiel – Risikoanalyse auf Basis der Risikokategorisierung der MaRisk (AT 2.2)	70
9. Dokumentation	73
10. Häufige Mängel in der Praxis	74
II. Auslagerungs-, Weiterverlagerungs- und Konzentrationsrisiken	75
1. Auslagerungs- und Weiterverlagerungsrisiken	75
2. Konzentrationsrisiken	75
III. Durchführung regelmäßiger und anlassbezogener Risikoanalysen	77
1. Einleitung	77
2. Regelmäßige Überprüfung	77
3. Anlassbezogene Überprüfung	78
4. Übernahmen und Fusionen	78
5. Durchführung	78
IV. Ablauf einer Risikoanalyse in Anlehnung an den Risikoinventur-Prozess	81
1. Einleitung	81

2.	Vorbereitung	83
3.	Durchführung der Risikoanalyse	83
4.	Auswertung	84
5.	Dokumentation	84
V.	Einbindung maßgeblicher Organisationseinheiten	85
1.	Einleitung	85
2.	Beteiligte Organisationseinheiten und Funktionen	85
VI.	Überführung der Analyse-Ergebnisse in das Risikotragfähigkeitskonzept	88
D.	Auslagerbarkeit von Kontroll- und Kernbankbereichen	93
I.	Neue MaRisk-Novelle als Impulsgeber	95
II.	Voraussetzungen für Auslagerung von Steuerungs- und Überwachungsbereichen	99
III.	Besondere Maßstäbe für Voll-/Teil-Auslagerung der Kontrollbereiche Risikocontrolling-, Compliance-Funktion und Interne Revision	101
1.	Compliance-Funktion im besonderen Fokus	101
2.	Besondere Kriterien auch für Risikocontrolling und die Interne Revision	104
IV.	Erleichterungen für kleinere Institute bei Vollauslagerung von Compliance und Revision	106
E.	Aufbau einer Dienstleister-Steuerung	109
I.	Einführung	111
II.	IST-Analyse – Zusammentragen und Sichtung aller heutigen Dienstleisterverträge	113
1.	Anforderungen an Auslagerungsverträge	115
2.	Aktualität der Verträge – Schwerpunkt allgemeine Informationen	116
3.	Festlegungen von zukünftig zu überwachenden Verträgen	117

III.	Zuständigkeiten und Verantwortliche	118
IV.	Festlegung der Prozesse	120
V.	Aufbau einer Risikoanalyse	124
VI.	Berichtsauswertung – Bearbeitung der Informationspflichten des Dienstleisters	127
VII.	Weiterverlagerung	131
VIII.	Leistungsüberwachung – Anwendung von Service Level Agreements (SLA)	135
IX.	Servicegespräche	138
X.	Bericht an die Geschäftsführung	139
XI.	Auswertung	140
XII.	Zugriffsberechtigungen	141
XIII.	Fazit	143
1.	Dienstleister-Steuerung als Chance	143
2.	Angemessene Personalbesetzung und Ausbildung	143
3.	Vorstand als Sponsor	144
F.	Handlungsoptionen und Notfallpläne bei Beendigung der Auslagerung	147
I.	Vorbemerkungen	149
II.	Vorkehrungen für beabsichtigte und erwartete Beendigung der Auslagerungsvereinbarung	152
1.	Ursachen für beabsichtigte und erwartete Beendigungen von Auslagerungen	152
a)	Entfall des externen Leistungsbedarfs bzw. »Insourcing«	152
b)	Dauerhafte Schlechtleistung	153
c)	Preiserhöhungen	154
d)	Planmäßiger Anbieterwechsel	154
e)	Erwartete Kündigung seitens des Dienstleisters	155

2.	Vorkehrungen und Handlungsoptionen im Falle des Eintritts beabsichtigter oder erwarteter Beendigungen von Auslagerungen	155
a)	Verzicht auf eine Leistung	155
b)	Eigenleistung (»Insourcing«)	156
c)	Alternative Anbieter durch Anbieterwechsel	156
d)	Mischformen z. B. durch Kooperationen	157
III.	Festlegung von Ausstiegsstrategien für die unbeabsichtigte oder unerwartete Beendigung von Auslagerungen	157
1.	Ursachen für unbeabsichtigte oder unerwartete Beendigungen von Auslagerungen	157
a)	Extern durch unerwartete Kündigung seitens des Dienstleisters	157
b)	Extern durch Ausfall des Dienstleisters, z. B. Insolvenz	158
2.	Ausstiegsstrategien	158
IV.	Handlungsoptionen in der Notfallplanung bei nicht festgelegten Ausstiegsstrategien	160
V.	Vereinbarung und Ausgestaltung von Kündigungsrechten für dauerhafte Schlechtleistung	162
1.	Überlegungen zur Vermeidung dauerhafter Schlechtleistungen	162
2.	Optionen zur Gewährleistung von Handlungsfähigkeiten im Falle dauerhafter Schlechtleistungen	163
a)	Allgemeine Vertragsklauseln	163
b)	Konkrete Vertragsklauseln	164
c)	Schadensersatzansprüche	165
3.	Anforderungen an ein effektives Vertragsmanagement	166
a)	Vertragsdaten	166
b)	IT-Unterstützung/Technik	169
c)	Prozesse	169
d)	Zusammenfassung	169

G. Berücksichtigung von Weiterverlagerungen im Auslagerungsvertrag	171
I. Vorüberlegungen zu Weiterverlagerungen	173
II. Vereinbarung von Zustimmungsvorbehalten zugunsten des auslagernden Instituts	178
III. Voraussetzungen für Weiterverlagerungen einzelner Arbeits- und Prozessschritte	181
IV. Sicherstellung und Anpassung der Berichtspflichten gegenüber auslagernden Instituten	183
V. Fazit	186
 H. MaRisk-Compliance: Überwachung der Einhaltung vertraglicher, regulatorischer und gesetzlicher Anforderungen an Auslagerungen	 189
I. Vorüberlegungen	191
II. Beurteilung der Einstufung der Wesentlichkeit von Auslagerungssachverhalten	191
1. Ausfallrisiken	195
2. Rechtsrisiken	196
3. Reputationsrisiken	197
4. Prozessrisiken	198
5. Sicherheitsrisiken	201
III. Zulässigkeit von Auslagerungen in Bezug auf Kontroll- und Kernbankbereiche	202
IV. Kontrolle der lfd. Leistungsüberwachung von Vertragsvereinbarungen (SLAs)	203
V. Überwachung des Reportings der Dienstleister-Steuerung und Auslagerungspartner	206
VI. Überwachung Exit Management: Kündigungsrechte, Ausstiegsstrategien, Notfallkonzepte	209

VII. Aufbau und Implementierung eines Dienstleister-Internes Kontrollsystems	212
VIII. Zusammenfassung und Ausblick	214
I. Plausibilitäts- und Prüfungspflichten der Internen Revision vor, während und nach der Auslagerung	215
I. Identifizierung von (nicht) wesentlichen Auslagerungen in der Prüflandkarte	217
1. Vorbemerkung	217
2. Evaluierung der vorliegenden Risikoanalysen	217
3. Festlegung des Prüfungsumfangs	219
4. Projektplanung und Einsatz von unterschiedlichen Prüfungsmethoden	219
a) Projektbegleitung und -prüfung	220
b) Wesentlichkeitseinstufung der Internen Revision	220
II. Beurteilung der Vergleichbarkeit einheitlicher Regelungen in Bezug auf Risikoanalysen	221
1. Festlegung von einheitlichen Beurteilungskriterien	221
2. Beurteilung der Schritte hin zum Netto-Risiko auf Plausibilität und Vollständigkeit	223
3. Begleitung der Internen Revision	226
III. Würdigung des zentralen Auslagerungsmanagements und Dienstleister-Reportings	227
1. Implementierung und Weiterentwicklung eines angemessenen Auslagerungsmanagements und entsprechender Kontroll- und Überwachungsprozesse	227
2. Erstellung und Pflege einer vollständigen Dokumentation der Auslagerungen (einschließlich Weiterverlagerungen)	229
3. Unterstützung der Fachbereiche bezüglich der institutsinternen und gesetzlichen Anforderungen bei Auslagerungen	231

4.	Koordination und Überprüfung der durch die zuständigen Bereiche durchgeführten Risikoanalyse gemäß AT 9 Tz. 2 der MaRisk	231
IV.	Vertragliche Festlegung von Informations- und Prüfungsrechten beim Dienstleister	233
1.	Vertragliche Ausgestaltung und aufsichtsrechtliche Anforderungen	233
2.	Informations- und Prüfungsrechte bei Weiterverlagerungen	235
3.	Vereinbarung von Weisungsrechten	235
V.	Eigene Analyse und Plausibilisierung der eingereichten Dienstleister-Prüfungsberichte	236
1.	Zeitnahe Analyse und Dokumentation der relevanten Dienstleister-Berichte	236
2.	Voraussetzungen für den Verzicht auf eigene Prüfungshandlungen	236
VI.	Veränderung in Prüffeldern und Aktualisierung von Prüf-Checklisten nach Auslagerung	239
1.	Notwendigkeit einer dynamischen Prüfungsplanung	239
2.	Continuous Auditing als Instrument der Risikofrüherkennung	239
J.	Bankaufsichtliche Überwachung von Auslagerungsprozessen	241
I.	Internes Kontrollsystem als maßgebliches Instrument	243
II.	Kapitalzuschläge wegen Mängeln bei Auslagerungen	244
III.	Auslagerungen als Schwerpunkt in Bankgeschäftlichen Prüfungen der Aufsicht	247
K.	Literaturverzeichnis	251
L.	Stichwortverzeichnis	255