

Thorsten Reinicke

Outsourcing in Genossenschaftsbanken

***Ein Leitfaden aus betriebswirtschaftlicher
und rechtlicher Sicht***

6. Auflage 2025

Redaktionsstand: November 2024

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. · BVR, Berlin

Autor: Thorsten Reinicke

Satz und Gestaltung: DG Nexolution eG, Wiesbaden

Herstellung: WirmachenDruck.de, Backnang

Titelbild: © Adobe Stock, CREATIVE WONDER

Bestell-Nr. 961 820 **DG nexolution**

ISBN 978-3-87151-342-8

© DG Nexolution eG, Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden (2025),
fachinformationen@dg-nexolution.de

Urheberrechts-Bestimmungen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Nutzung der Inhalte dieses Werkes für Text- und Data-Mining im Sinne des § 44b UrhG ist ausdrücklich vorbehalten (§ 44b Abs. 3 UrhG) und daher verboten. Die Inhalte dieses Werkes dürfen auch nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden.

Haftungsausschluss

Der Text gibt die Rechtsauffassung des Autors wieder. Weder er noch der Verlag oder der Herausgeber des Werks haften für die Richtigkeit der Interpretation.

Die Hinweise, Ratschläge und Wertungen sind vom Autor, dem Herausgeber und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors, des Herausgebers oder des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Wertfreie Ansprache

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Form (generisches Maskulinum). Wir meinen immer alle Geschlechter im Sinne der Gleichbehandlung. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und ist wertfrei.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1	Unternehmenspolitische Bewertung von Auslagerungsmaßnahmen bei Genossenschaftsbanken 19
1.1	Allgemeines 19
1.2	Formen des Outsourcing 22
1.3	Strategische Überlegungen zum Outsourcing 25
1.3.1	Strategische Überlegungen aus Sicht der auslagernden Volksbanken und Raiffeisenbanken 26
1.3.2	Überlegungen aus Sicht des Auslagerungsunternehmens .. 27
1.3.3	Zusammenführung einzelunternehmerischer Strategien in eine Verbundstrategie 27
1.4	Betriebswirtschaftliche Überlegungen 28
1.4.1	Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Genossenschaftsbank 28
1.4.1.1	Prozessorientierte Bewertung von Auslagerungsvorhaben . 29
1.4.1.2	Entscheidungsraster „Kosten/Qualität“ 31
1.4.2	Betriebswirtschaftliche Überlegungen aus Sicht der Auslagerungsunternehmen 32
1.5	Bankaufsichtsrecht 33
1.5.1	Entwicklung der rechtlichen Vorgaben 33
1.5.2	Zu beachtende aufsichtliche Anforderungen 35
1.5.2.1	Vorliegen einer Auslagerung im aufsichtlichen Sinne 35
1.5.2.2	Zulässigkeit der Auslagerung 39
1.5.2.3	Wesentlichkeit der Auslagerung 40
1.5.2.4	Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen 41

1.5.2.5	Szenarioanalyse	42
1.5.2.6	Erweiterung der Risikostrategie	42
1.5.2.7	Organisationsrichtlinien	42
1.5.2.8	Beschlussfassung	43
1.5.2.9	Auslagerungsvertrag	43
1.5.2.10	Notfallkonzept	43
1.5.2.11	Steuerung und Überwachung	44
1.5.2.12	Handlungsoptionen und Ausstiegsprozesse	45
1.5.2.13	Zentraler Auslagerungbeauftragter	45
1.5.2.14	Auslagerungsmanagement und interner Bericht	46
1.5.2.15	Überprüfung der ausgelagerten Prozesse und Tätigkeiten ..	46
1.5.2.16	Auslagerungsregister	47
1.5.2.17	Zentrales Auslagerungsmanagement	48
1.5.2.18	Anzeigepflicht	48
1.6	Steuerliche Überlegungen	49
1.6.1	Ertragsteuerliche Aspekte	49
1.6.2	Umsatzsteuerliche Aspekte	51
1.6.3	Lohnsteuerrechtliche Aspekte	52
1.6.4	Grunderwerbsteuerliche Aspekte	53
1.6.5	Empfehlung	53
1.7	Arbeitsrecht	53
1.7.1	Betriebsübergang	54
1.7.1.1	Allgemein	54
1.7.1.2	Anwendbarkeit	54
1.7.1.3	Voraussetzungen des § 613a BGB	54
1.7.1.4	Rechtsfolgen	55
1.7.2	Betriebsänderung	56
1.7.2.1	Allgemein	56
1.7.2.2	Betriebsübergang im Rahmen von Auslagerungen	57
1.7.2.3	Rechtsfolgen	58
1.7.3	Empfehlung	59
1.8	Sonstige Überlegungen	59
1.8.1	Handelsrechtliche Überlegungen	59
1.8.2	Haftungsrechtliche Überlegungen	60
1.8.3	Rechtsform des Dienstleisters	60
1.8.4	Rechtsberatungsgesetz	60
1.9	Zusammenfassung: Allgemeines Ablaufschema	61
2	Gesetzesmaterialien und Erläuterungen	63
2.1	Rundschreiben 06/2024 (BA) der BaFin vom 29. Mai 2024 über Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk – und Erläuterungen der BaFin	63

AT 1 Vorbemerkung	63
AT 2 Anwendungsbereich	67
AT 2.1 Anwenderkreis	68
AT 2.2 Risiken	69
AT 2.3 Geschäfte	70
AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung	73
AT 4 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement	74
AT 4.1 Risikotragfähigkeit	74
AT 4.2 Strategien	78
AT 4.3 Internes Kontrollsystem	84
AT 4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	84
AT 4.3.2 Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	85
AT 4.3.3 Stresstests	87
AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten	89
AT 4.3.5 Verwendung von Modellen	92
AT 4.4 Besondere Funktionen	94
AT 4.4.1 Risikocontrolling-Funktion	94
AT 4.4.2 Compliance-Funktion	96
AT 4.4.3 Interne Revision	99
AT 4.5 Risikomanagement auf Gruppenebene	100
AT 5 Organisationsrichtlinien	102
AT 6 Dokumentation	103
AT 7 Ressourcen	104
AT 7.1 Personal	104
AT 7.2 Technisch-organisatorische Ausstattung	104
AT 7.3 Notfallmanagement	107
AT 8 Anpassungsprozesse	109
AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess	109
AT 8.2 Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen	111
AT 8.3 Übernahmen und Fusionen	111
AT 9 Auslagerung	112
BT 1 Besondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem	124
BTO Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation	124
BTO 1 Kreditgeschäft	127
BTO 1.1 Funktionstrennung und Votierung	128
BTO 1.2 Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft	134
BTO 1.3 Anforderungen an Verfahren zur Früherkennung von Risiken und Behandlung von Forbearance	153
BTO 1.4 Risikoklassifizierungsverfahren	158
BTO 2 Handelsgeschäft	159

	BTO 2.1 Funktionstrennung	159
	BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft	160
	BTO 3 Immobiliengeschäft	168
	BTO 3.1 Aufbauorganisation	168
	BTO 3.2 Anforderungen an die Prozesse im Immobilien- geschäft	169
	BTR Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	173
	BTR 1 Adressenausfallrisiken	173
	BTR 2 Marktpreisrisiken	176
	BTR 2.1 Allgemeine Anforderungen	176
	BTR 2.2 Marktpreisrisiken des Handelsbuches	177
	BTR 2.3 Marktpreisrisiken des Anlagebuches (einschließlich Zinsänderungsrisiken)	178
	BTR 3 Liquiditätsrisiken	181
	BTR 3.1 Allgemeine Anforderungen	181
	BTR 3.2 Zusätzliche Anforderungen an kapitalmarktorientierte Institute	185
	BTR 4 Operationelle Risiken	187
	BTR 5 Kreditspreadrisiken im Anlagebuch	189
	BT 2 Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision	190
	BT 2.1 Aufgaben der Internen Revision	190
	BT 2.2 Grundsätze für die Interne Revision	191
	BT 2.3 Prüfungsplanung und -durchführung	192
	BT 2.4 Berichtspflicht	193
	BT 2.5 Reaktion auf festgestellte Mängel	194
	BT 3 Anforderungen an die Risikoberichterstattung	195
	BT 3.1 Allgemeine Anforderungen an die Risikoberichte ...	195
	BT 3.2 Berichte der Risikocontrolling-Funktion	197
2.2	Anmerkung zur Altfallregelung	201
2.3	Übersendungsschreiben zu den MaRisk vom 29. Mai 2024 (Gründe für die Überarbeitung; Umsetzungsfrist)	201
2.4	Übersendungsschreiben zu den MaRisk vom 10. August 2021 (Gründe für die Überarbeitung; Übergangsfrist)	207
2.5	Tz. 54 u. 55 der EBA-Leitlinien zu Auslagerungen (EBA/GL/ 2019/02) – Inhalte des Auslagerungsregisters gemäß AT 9 Tz. 14 MaRisk	219
2.6	Erläuterungen der MaRisk in Bezug auf Auslagerungen auf ein anderes Unternehmen (Outsourcing)	222
	AT 2 Tz. 1 MaRisk – „Interessen der Wertpapierdienstleistungskunden“	222

	AT 2.2 Tz. 1 MaRisk – Risiken im Rahmen der Auslagerung ..	223
	AT 4.2 MaRisk – Einbeziehung in die Risikostrategie	223
	AT 4.3.1 Tz. 2 und AT 5 Tz. 3 MaRisk – Aufbau-/Ablauf- organisation (Schnittstellen), Organisationsrichtlinien	223
	AT 7.3 Tz. 2 Satz 5 MaRisk – „Aufeinander abgestimmte Notfallkonzepte“	224
	AT 9 Tz. 1 MaRisk – Definition der Auslagerung	225
	AT 9 Tz. 2 MaRisk – Bestimmung der Wesentlichkeit	227
	AT 9 Tz. 3 MaRisk – § 25a Abs. 1 KWG	229
	AT 9 Tz. 4 MaRisk – Auslagerbare Bereiche	229
	AT 9 Tz. 5 MaRisk – Auslagerung von Kontroll- und Kernbankbereichen	230
	AT 9 Tz. 6 MaRisk – Handlungsoptionen und Ausstiegs- prozesse	231
	AT 9 Tz. 7 und 8 MaRisk – Auslagerungsvertrag und Weiterverlagerung	231
	AT 9 Tz. 9 und 10 MaRisk – Steuerung und Überwachung ..	232
	AT 9 Tz. 11 MaRisk – Risikoanalyse bei Weiterverlagerungen	233
	AT 9 Tz. 12 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement .	234
	AT 9 Tz. 13 MaRisk – Bericht des zentralen Auslagerungs- managements	234
	AT 9 Tz. 14 MaRisk – Auslagerungsregister	235
	AT 9 Tz. 15 MaRisk – Zentrales Auslagerungsmanagement .	235
	BT 2.1 Tz. 3 MaRisk – Verzicht auf eigene Prüfungshandlungen der Internen Revision	236
2.7	§ 25b KWG: Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen; Verordnungsermächtigung	237
2.8	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25a Abs. 2 KWG a. F. (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz vom 16. Juli 2007)	239
2.9	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (CRD IV-Umsetzungsgesetz vom 28. August 2013)	242
2.10	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu § 25b KWG (Abwicklungsmechanismusgesetz vom 2. November 2015) .	243
2.11	Auszug aus der Gesetzesbegründung zu §§ 1, 24, 25b, 25h, 44 und 45b KWG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG vom 3. Juni 2021)	243
2.12	Auszug aus dem KWG im Hinblick auf weitere outsourcing- relevante Regelungen	248
2.13	Auszug aus der Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV), zuletzt geändert am 3. Juni 2021	252

2.14	Auszug aus der Begründung zur Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV)	254
3	Musterdokumente zur Erfüllung der aufsichtlichen Vorgaben	257
3.1	Arbeitshilfe für die Erstellung einer Risikoanalyse bei Auslagerungen	257
3.1.1	Zeitpunkt der Durchführung einer Risikoanalyse	257
3.1.2	Leitfaden zur Risikoanalyse	258
3.1.3	Erstindikation	259
3.1.4	Abgrenzung zwischen Auslagerung und Fremdbezug	260
3.1.5	Risikoanalyse Dienstleister Auslagerung	267
3.1.6	Risikoanalyse Dienstleistung Auslagerung	272
3.1.7	Risikoanalyse Sub-DL Auslagerung	289
3.1.8	Risikobewertung BAIT Hinweise	294
3.1.9	Risikobewertung Dienstleister BAIT	295
3.1.10	Risikobewertung Dienstleistung BAIT	299
3.1.11	Anlage zum Mustervertrag	316
3.2	Übersicht über die ausgelagerten Geschäftsprozesse	326
3.2.1	Vorbemerkung	326
3.2.2	Übersicht	326
3.3	Erläuterungen zu den Geschäftsprozessen	352
3.3.1	Vorbemerkung	352
3.3.2	Software und Verhältnis zu BAIT	353
3.3.3	Auslagerungen an die Atruvia AG	354
3.3.4	Auslagerungen an die DZ BANK	355
3.3.5	Nutzung der Leistungen der ZAM eG	355
3.3.6	Einzelfälle	356
3.4	Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 9 MaRisk	386
3.5	Arbeitshilfe zur Entwicklung einer Strategie für wesentliche Auslagerungen	389
3.5.1	Relevante Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen ..	389
3.5.2	Beurteilung der Auslagerung von wesentlichen Aktivitäten und Prozessen	390
3.5.2.1	Zielsetzung und Zweck	390
3.5.2.2	Zuständigkeiten	390
3.5.2.3	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse	390
3.5.2.4	Risikoanalyse	391
3.5.2.5	Regelmäßige Überwachung der Auslagerungen	391
3.5.2.6	Strategiefestlegung und Strategieumsetzung	392
3.5.2.7	Bericht	393

3.5.3	Ergänzend zu berücksichtigende Unterlagen	393
3.6	Muster einer Beschlussvorlage für wesentliche Auslagerungen	393
3.6.1	Beschreibung der Auslagerung und Zielsetzung	393
3.6.2	Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzenanalyse	394
3.6.3	Einbeziehung in das Risikomanagementsystem und in das Interne Kontrollsystem	395
3.6.4	Beschluss	396
3.7	Musterklauseln	396
3.7.1	Hinweise	396
3.7.2	Musterklauseln und Vorschläge für einen Auslagerungs- vertrag nach § 25b KWG (i. V. m. MaRisk) bzgl. einer nach MaRisk „wesentlichen Auslagerung“ bzw. einem Vertrag zur Nutzung einer „IKT-Dienstleistung“ (i. S. d. Verordnung (EU) 2022/2554 („DORA“))	398
3.7.3	Musterklauseln DORA in Ergänzung der Musterklauseln MaRisk/DORA	409
3.8	Leitfaden zu den Mustervertragsklauseln	411
4	Checklisten	433
4.1	Strategische Überlegungen zum Outsourcing	433
4.2	Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing ..	434
4.3	Vertragliche Grundlagen zum Outsourcing	439
4.4	Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen)	440
4.5	Checkliste: Fragestellungen für IKT	448
Anhang	449
Anhang 1	Checkliste: Grundsätzliche Fragestellungen für alle Auslagerungsbereiche sowie Anforderungen aus § 25b KWG (grau unterlegte Fragen)	449
Anhang 2	Checkliste: Fragestellungen für IKT	459
Anhang 3	Checkliste zur regelmäßigen Überprüfung von wesentlichen Auslagerungen gemäß AT 9 Tz. 9 MaRisk	461
Anhang 4	Checkliste: Strategische Überlegungen zum Outsourcing ..	465