



finanzinstitute

die eba guideline zum outsourcing

ein neuer meilenstein zum
auslagerungsmanagement



die eba guideline zum outsourcing – ein neuer meilenstein zum auslagerungsmanagement

Peter Nuding, plenum AG, Senior Manager

Thomas Schmidt, plenum AG, Partner, [1]

(Disclaimer zur Angabe der persönlichen Meinung via Quellennachweis [1]; siehe Quellenverzeichnis)

1. bedeutung der auslagerungen für institute im allgemeinen

Es gibt in Deutschland kein Institut, welches vollständig auf Auslagerungen, Fremdbezüge oder sonstige Fremdbezüge von IT-Dienstleistungen verzichten kann.

In einer BaFin Untersuchung von 2013 nennen die Institute Kostenersparnis, Prozessoptimierung und vor allem in der IT Qualitätssteigerungen als Motiv für Auslagerungen. Weitere Gründe sind Zugang zu Spezialwissen, Nutzen von Synergien und Schonen von Ressourcen [2].

Durch den verschärften Kostendruck und der Veränderung der Geschäftsmodelle von Banken wurden große und wichtige Teile der Wertschöpfungsketten von Instituten ausgelagert. Ähnlich der Automobilindustrie sinkt damit die Fertigungstiefe, Wertschöpfungsketten werden aufgespalten und dezentralisiert sowie nicht mehr zwingend vollumfänglich selbst erbracht [3]. Da Bankleistungen keine lagerfähigen Produkte darstellen, bewirkt der Ausfall oder die Schlechtleistung eines Gliedes der Fertigungskette sofort zu Beeinträchtigungen der Produktion. Beispielhaft können Probleme in folgenden Auslagerungen eine gesamte Fertigungskette beeinträchtigen:

- Legitimationsdienstleistungen im Rahmen des Kunden-Onboardings
- PSD2 Regelungen und Zahlungsdienste
- Datenanbieter bzw. Auskunftsteilen für Kreditentscheidungsprozesse
- Bezug von Rechenzentrumsleistungen.

Auslagerungen bzw. die Leistungen der Auslagerungsunternehmen tragen somit oft wesentlich zum Gelingen des Geschäftsmodells bei, indem sie mit dazu beitragen, dass die Produktionskette störungsfrei ihre Leistungen erbringen kann.

In den letzten Jahren lässt sich zudem der Trend erkennen, dass die IT vielerorts bereits vollkommen mit dem Austausch veralteter Back-End Systeme beschäftigt ist. Dienstleister oder Plattformanbieter haben wichtige Aufgaben im Zuge der Digitalisierung übernommen, um schnell Lösungen für gestiegene Kundenansprüche bereitstellen zu können.

Durch diese gestiegene Abhängigkeit der Institute von Dienstleistern ist nur nachvollziehbar, dass sich die Aufsicht national und international verstärkt Auslagerungen aus Einzelinstitutssicht, aber auch aus ganzheitlicher Sicht widmet [4].

2. aufsichtliche grundlagen

Mit der EBA-GL 2019/02 zum Outsourcing erweitert die EBA die aufsichtlichen Regelungen zum Management von Auslagerungen sehr umfassend. Mit Inkrafttreten der Leitlinie zum 30.09.2019 werden die bisherigen Leitlinien des CEBS vom 14.12.2006 aufgehoben. Darüber hinaus werden die bisherigen Regelungen zum Cloud Outsourcing [5] in die EBA-GL 2019/02 integriert und gelten damit sinngemäß weiter. Nachfolgend werden die unterschiedlichen europäischen und nationalen Vorschriften, die im Rahmen einer vollständigen Auslagerungssteuerung zu beachten sind, kurz vorgestellt (Überblick siehe Abbildung 1).

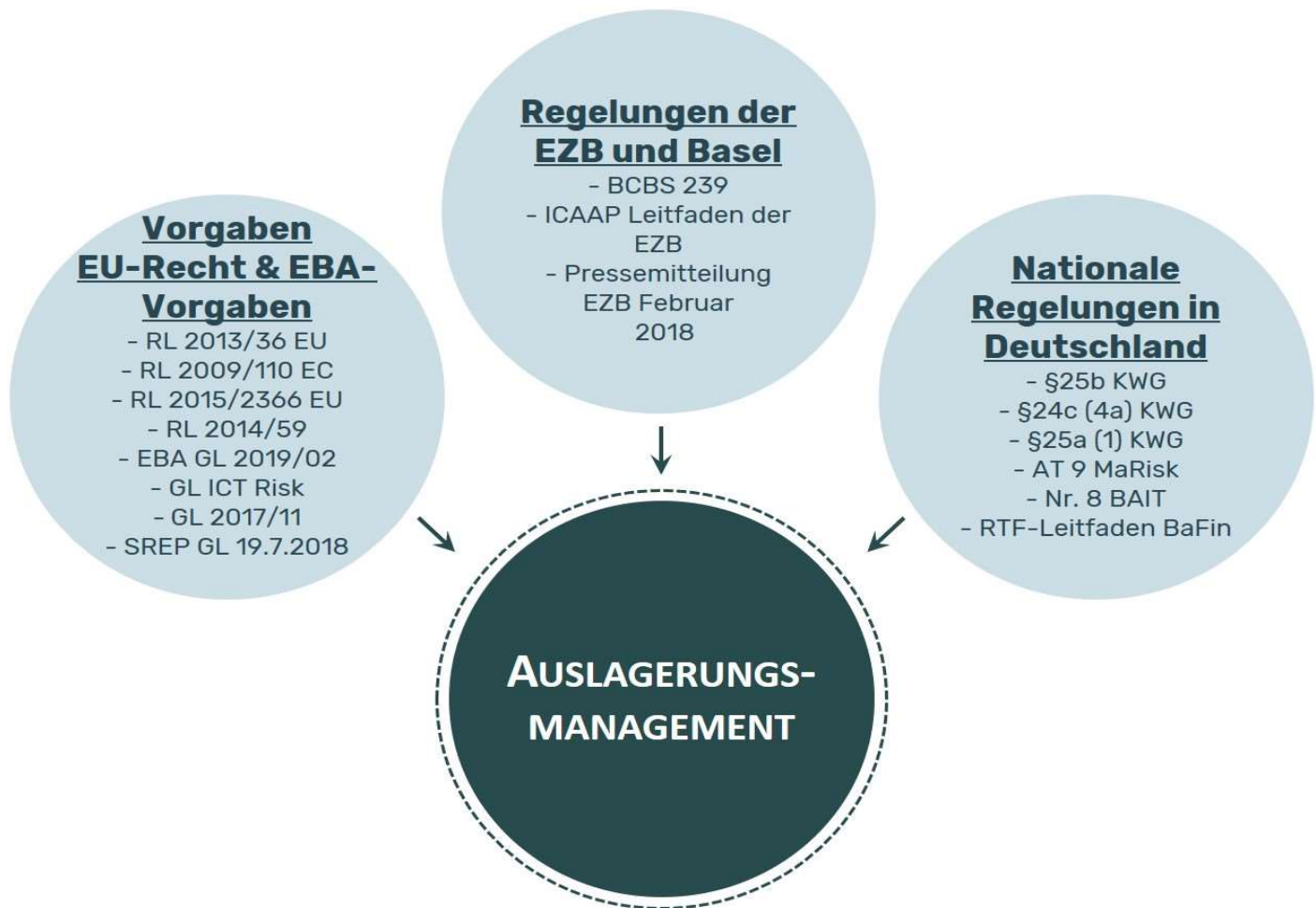


Abbildung 1: Überblick Regelungen EZB, Basel und Deutschland

2.1 Vorgaben EU-Recht und EBA-Vorgaben

Die EBA-GL 2019/02 basieren auf der Bankenrichtlinie (CRD IV [6]) und gelten nicht nur für CRR-Institute und Wertpapierfirmen [7], sondern auch für Zahlungsinstitute [8] gemäß PSD2-Festlegungen und E-Geldinstitute auf Basis der E-Geldrichtlinie [9].

Neben der detaillierten Beschreibung von Anforderungen zum Auslagerungsmanagement in der jetzt vorliegenden EBA-GL sind bereits in weiteren europäischen Regelungen Vorschriften enthalten. So greifen bspw. die GL on ICT Risk Assessment under the SREP das Auslagerungsrisiko als eigenen Teil des Informations- und Kommunikationsrisikos (IKT) auf. Die IKT-Risikosteuerung des Auslagerungsunternehmens muss vor der Entscheidung über wesentliche Auslagerungen und deren regelmäßige Überwachung mitberücksichtigt werden [10].

Abschließend ist auf europäischer Ebene die GL on Internal Governance anzuführen, die im Kapitel 8 Vorgaben zur institutsinternen Auslagerungsrichtlinie beinhaltet [11].

2.2 Regelungen der EZB und Basel

Banken haben das Stützungsrisiko als Teil des Auslagerungsrisikos zu berücksichtigen [12]. Damit sind Vorgaben zur Identifikation, Steuerung und Reporting des Stützungsrisikos relevant und zu beachten.

Für bedeutende Institute sind die GL der EZB zum bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (ICAAP) [13] zu beachten, um das Risiko von Auslagerungen im OpRisk mit zu berücksichtigen.

Auf Basis der Pressemitteilung der EZB vom Februar 2018 (Outsourcing opportunities and challenges) kann davon ausgegangen werden, dass analog bereits anderer Regulierungsbereiche auch die EZB einen eigenen Leitfaden für das Auslagerungsmanagement veröffentlicht. Dieser wurde für Ende 2018 avisiert und liegt bisher noch nicht vor.



2.3 nationale regelungen in deutschland

Wesentliche Vorschrift für das Management von Auslagerungen sind die seit vielen Jahren bestehenden Regelungen gem. §25b KWG. Dabei tragen die Geschäftsleiter gem. §24c (4a) KWG eine besondere Verantwortung für Auslagerungen. Zentrale Vorschrift bildet der §25a (1) KWG für ein angemessenes und wirksames Risikomanagement in Verbindung mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), [14] wobei die wesentlichen Vorschriften im AT 9 MaRisk verankert sind.

Eine weitere Konkretisierung der MaRisk in Bezug auf Auslagerungen nehmen die seit Ende 2017 geltenden BAIT vor [15]. Im Abschnitt 8 der BAIT werden Anforderungen an Auslagerungen und den sonstigen Fremdbezug von IT-Dienstleistungen, insbesondere zur Risikobewertung, Vertragsübersichten und einer Überwachung der Leistungen ausgeführt.

Ergänzend ist auf den im Mai 2018 veröffentlichten RTF-Leitfaden der BaFin hinzuweisen. Auch hier sind die Risiken aus Auslagerungen in den ICAAP-Prozess einzubeziehen [16].

3. zeitliche einordnung

Im Rahmen der europäischen Regulierungsbestrebungen haben sich seit den CEBS Guidelines zum Outsourcing aus 2006 und den Orientierungshilfen zum Cloud Outsourcing aus 2017 keine wesentlichen Anpassungen ergeben.

Hingegen hat die nationale Aufsicht in Deutschland bereits mehrfach der Bedeutung von Auslagerungen in den Wertschöpfungsketten von Banken und Finanzdienstleistungsinstituten Rechnung getragen. Die letzten wesentlichen Erweiterungen erfolgten mit der MaRisk-Novelle 2017 und der Erstveröffentlichung der BAIT im November 2017. Insofern liegen mit diesen beiden Regelwerken schon relativ umfassende Vorschriften für das Management von Auslagerungen bzw. mit dem Bezug von Fremdleistungen im IT-Umfeld vor.

Sehr deutlich sind nunmehr die europäischen Bemühungen für eine umfassende Regulierung erkennbar. Hatte die CEBS Guideline für die Auslagerungen aus 2006 noch einen Regelungsumfang von ca. 11 Seiten, so ist die EBA-GL doch deutlich umfassender.

In Abhängigkeit vom Comply or Explain Prozess erlangt die EBA-GL ihre Gültigkeit zum 30.09.2019 für alle neuen bzw. abgeänderten oder überprüften Verträge (Ausnahme: Verträge mit Drittstaaten - anzuwenden nach dem 31.12.2021).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den zeitlichen Verlauf der einzelnen regulatorischen Entwicklungen in den zurückliegenden Jahren.

Insofern wird das Treffen von Auslagerungsentscheidungen und der zu Grunde liegende Business Case durch die im Zeitablauf steigenden Anforderungen

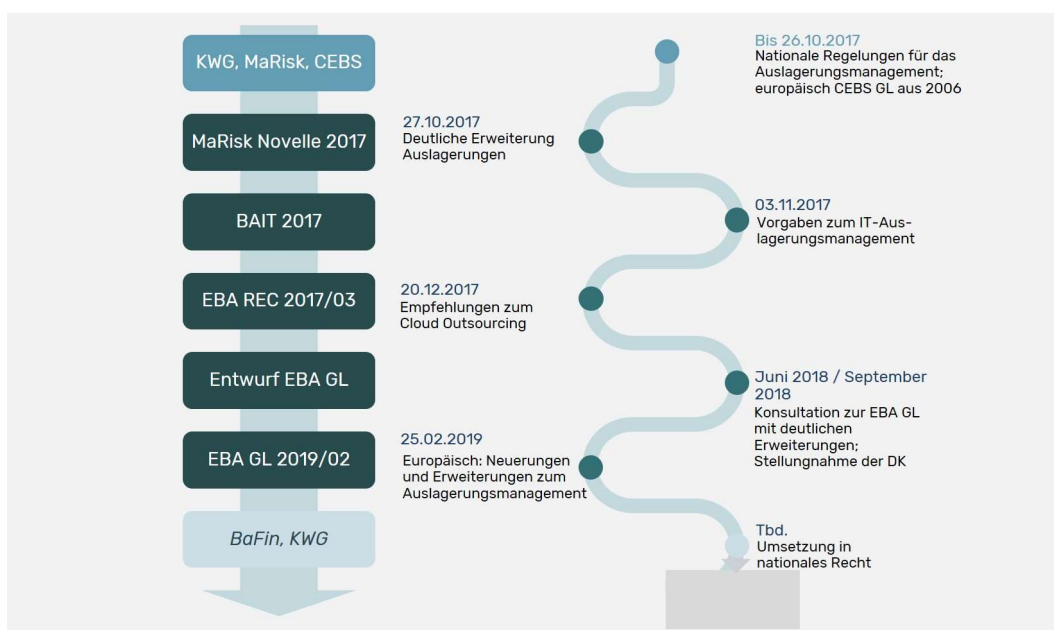


Abbildung 2: Überblick aufsichtliche Entwicklung im Zeitverlauf



4. Wesentliche Neuerungen und Implikationen der EBA-GL

Die Regelungen der EBA Guideline beinhalten neben dem Governance Rahmen drei wesentliche Kern-punkte. Diese sind in der Abbildung 3 dargestellt und werden in Folge näher erläutert.

Die Implikatio-nen bzw. Anpassungsbedarfe, die wir bei der Umsetzung der einzelnen Neuerungen erwarten, sind zu jedem Punkt direkt ausgeführt. Nachfolgend werden kurz die formalen, wesentlichen Neuerungen und die Neueinführung eines Governance Rahmens erläutert. Anschließend werden die Bedingungen an Auslagerungen, die Änderungen zum Auslagerungsprozess (einschließlich Methoden und Tools) sowie die Anforderungen an die Dokumentation ausführlicher beschrieben.



Abbildung 3: Überblick Neuerung der EBA-Guideline

4.1 formale wesentliche neuerungen

Die EBA-Guideline enthält formell zwei wesentliche Änderungen. Neben der Anpassung des Anwendungsbereichs [17] wurden die bisherigen Empfehlungen zum Cloud Outsourcing (EBA/REC/2017/03) in die Guideline integriert [18]. Wesentlich zu beachten ist, dass Institute sowohl auf Einzelbasis wie auf Teilkonzern- als auch auf Konzernsicht den Anforderungen entsprechen müssen [19]. Dies ist vor allem für bedeutende Institute mit relevanten Tochtergesellschaften bedeutsam, die die neue EBA-GL in vollem Umfang umsetzen müssen.

4.2 wesentlicher neuer punkt „governance“

Die Governance Anforderungen in der neuen Guideline sind detailliert, umfangreich und betreffen im Kern die folgenden Punkte:

- interne Regeln, wann bzw. unter welchen Gesichtspunkten und welche wesentlichen Funktionen das Institut nie auslagert (als generelles internes Auslagerungsverbot [20])
- jederzeitige Einhaltung der Zulassungsvoraussetzungen
- Klarstellung, dass die Geschäftsleitung für einen ganzheitlichen Steuerungsrahmen trotz Auslagerung auch in Bezug auf Schutz persönlicher Daten, Schutzbedarf, interne Organisation, Risiken, Kontrollsystem u.v.m. verantwortlich bleibt.

Wichtig sind unseres Erachtens die folgenden wesentlichen Regelungen (Nr. 32 und 33 der GL):

- Die Auslagerung reduziert nicht die Pflicht zur Einhaltung regulatorischer Vorschriften, die Geschäftsleiter bleiben für diese Erfüllung verantwortlich. Dies ist kein neuer Punkt, aber in der Fülle an Aufzählungen bemerkenswert.
- Die Anforderungen an das interne Kontrollsystem und das Risikomanagement in Bezug auf alle Risiken aus Vereinbarungen mit Dritten (bezieht Fremdbezüge und nicht wesentliche Auslagerungen mit ein).
- Die Aufzählung von Sachverhalten in Nr. 28, die keine Auslagerungen darstellen.

In den MaRisk gibt es bisher für Auslagerungen in AT9 keinen eigenen Punkt zu Governance. Dies lässt sich bisher nur über den AT3 (Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung) in Verbindung mit den AT 4.2 (Anforderungen an Strategien, ggf. eigene Auslagerungsstrategie) herleiten [21].



Auffallend ist der große und detaillierte Umfang, den die EBA dem Governance Rahmen gibt. Mit den Hintergrundinformationen (Background, Teil Governance of outsourcing arrangements) [22] kommt die Bedeutung und der Fokus, den die Aufsicht an Auslagerungen stellt, deutlich heraus. Dies kommt insbesondere in den Steuerungs-, Risiko-, Prozess und Dokumentationsanforderungen zum Ausdruck, die in einer bisher nicht gekannten Detailtiefe geregelt wurden. Die Regelungen bekommen einen ähnlichen Stellenwert wie die Regelungen zu den besonderen Funktionen (Risikocontrolling, Compliance, Revision). Damit steigt unseres Erachtens die Bedeutung eines Auslagerungsmanagements deutlich an.

4.3 bedingungen an auslagerungen

Zunächst ist anzumerken, dass die Regelungen, welche Auslagerungen als wesentlich einzustufen sind, deutlich detaillierter und umfassender sind, als dies in den MaRisk aktuell beschrieben ist. Bestehende Risikoanalysen sind mit den erweiterten Anforderungen zu überarbeiten. Neben einigen aufsichtlichen Vorgaben muss jedes Institut für sich selbst ableiten und definieren, ob eine Funktion auslagerbar ist oder nicht. In den Governance Anforderungen sind dafür eigene Grundsätze zu definieren. Bei kritischen oder wichtigen Funktionen (entspricht wesentlich) ist auf jeden Fall sicherzustellen, dass eine effektive Steuerung stattfinden kann und das Institut alle regulatorischen und rechtlichen Anforderungen einhalten kann. Dies ist vertraglich zu vereinbaren und die Einhaltung der Vertragspflichten ist zu kontrollieren. Mehrfach wird dabei postuliert, dass am Ende keine leere Hülle ohne Inhalt zurückbleiben darf [23].

Auslagerungen außerhalb der EU bedeuten ein erhöhtes Risiko und sind damit besonders aufmerksam zu steuern [24].

4.4 prozess, methoden und tools

Die Vorgaben der Aufsicht an den Auslagerungsprozess sind in Abbildung 4 dargestellt. Die Regelungen sind umfangreich und beinhalten mit den Punkten zu due-diligence und der Prüfung auf Interessenskonflikte zwei neue Tatbestände, die bisher nicht geregelt waren.

Die neue EBA-GL fasst konsequent die Anforderungen auch regulatorisch als Auslagerungsprozess zusammen – als „pre-outsourcing analysis“ [26]. In den MaRisk gibt es dazu bisher nur Anforderungen zu den einzelnen Aufgaben. Die relevanten Punkte der wesentlichen Prozessschritte (2, 3, 5 und 6) sind nachfolgend kurz erläutert.

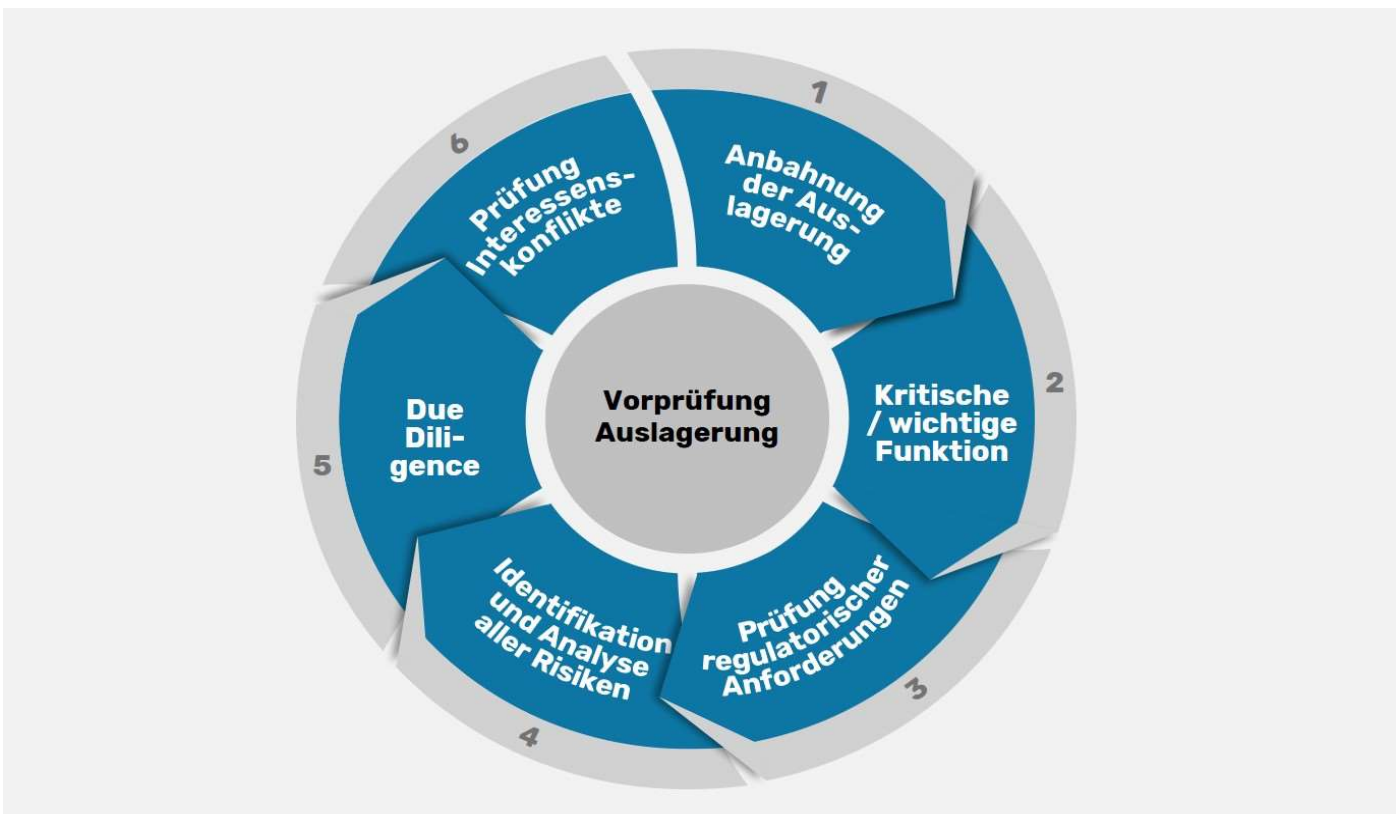


Abbildung 4: Prozess Vorprüfung Auslagerung



4.4.1 Ermittlung kritischer oder wichtiger Funktionen (2)

Die bestehenden Prozesse oder Prüfverfahren zur Ermittlung wesentlicher (für die EBA kritischer oder wichtiger Funktionen) Auslagerungen sind zu prüfen und zu überarbeiten. Folgende wesentliche Punkte sind dabei zu berücksichtigen:

Risikoanalyse	Checklisten
<ul style="list-style-type: none"> – Auswirkungen auf gesamtes Geschäftsmodell beurteilen (incl. Kundenschnittstelle) – Auswirkung auf Abwicklungsplanung, Abwicklungsfähigkeit und Betriebskontinuität – Beurteilung Datenschutz / Schutzbedarf und Auswirkung von Verletzungen – Betrachtung aller Auslagerungen – Szenario- und worst-case Analysen, quantitative Analysen mit Aufbau Datenhistorie – „Risikoinventur“ Auslagerung 	<ul style="list-style-type: none"> – Funktionen die für die EBA nie eine Auslagerung darstellen, – intern definierte, wesentliche Sachverhalte, die nie ausgelagert werden dürfen (aus Governance)
	Formell
	<ul style="list-style-type: none"> – Prüfung auf Konzentrationen bei einem Dienstleister (auf zu große Abhängigkeiten) – Identifizierung kritischer Funktionen

Abbildung 5: Anforderungen an die Ermittlung wesentlicher Auslagerungen

Die Anforderungen zur Ermittlung wesentlicher (bzw. kritischer) Auslagerungen sind am besten über eine Gap-Analyse mit den im jeweiligen Institut aktuell zur Anwendung kommenden Kriterien zu prüfen. Auf Basis der Gap-Analyse lassen sich dann die Handlungsfelder ableiten.

4.4.2 Prüfung regulatorischer Anforderungen (3)

Die Prüfung der regulatorischen Anforderungen wurde in einigen wesentlichen Punkten deutlich erweitert. Bei der Auslagerung von Bankgeschäften oder Zahlungsdiensten in Drittländer ist sicherzustellen, dass das Auslagerungsunternehmen im Drittland über die notwendige aufsichtliche Genehmigung verfügt. Insbesondere die detaillierten Anforderungen zu Kooperationsvereinbarungen zwischen den Aufsichtsbehörden in 63b der EBA Guideline dürften schwierig zu prüfen und vertraglich zu vereinbaren sein, insbesondere bei Weiterverlagerungen. Es bleibt abzuwarten inwieweit dies bei spezifischen IT-Auslagerungen zu Beeinträchtigungen führt. Immerhin gibt es hier eine verlängerte Umsetzungsfrist bis zum 31.12.2021 [26]. Die Anforderungen gelten bei allen grenzüberschreitenden Auslagerungen in jegliche Drittländer (sowohl innerhalb der EU als auch außerhalb). Wesentliche Stoßrichtung dürften vorwiegend alle cloud outsourcing Auslagerungen von Bankgeschäften oder Zahlungsdiensten sein. Unter die Regelung fallen damit auch Rechenzentrumsbetrieb oder Applikationshosting von Konzernobergesellschaften für ihre jeweils in einem Drittland ansässigen selbständigen Tochtergesellschaften.

4.4.3 Due-diligence (5)

Die due-diligence Anforderungen beinhalten eine umfängliche Prüfung des Auslagerungsunternehmens. Dies beinhaltet neben der fachlichen Eignung, insbesondere eine vollständige Analyse der wirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse. Zusammenfassend sind die nachfolgenden Punkte im Rahmen der due-diligence zu prüfen:

- Einschätzung ob der Anbieter den ausgelagerten Prozess oder die Funktion über die Gesamtlaufzeit der Vereinbarung hinweg erbringen kann:
 - Qualität und Güte ist über die Gesamtlaufzeit zu prognostizieren
 - Prüfung auf Einhaltung der EBA-Mindestkriterien (z.B. Geschäftsreputation regulatorische Konformität oder ausreichende Ressourcen u.v.m.)
- Vollständige Prüfung des Anbieters, z.B. hinsichtlich:
 - Geschäftsmodell, finanzielle Situation, Eigentumsverhältnisse
 - langfristige Kundenbeziehungen,
 - Konzernstrukturen, Gruppenverhältnisse, Konsolidierung.



Die Anforderungen der EBA an eine due-diligence stellen ein umfängliches Rating in Bezug auf die Beurteilung eines Anbieters dar. Aktuell dürften in den meisten Fällen weder die Daten, noch die Tools oder Methoden dafür vorhanden sein. Die Umsetzung dürfte für kleinere Finanzinstitute oder für Institute mit wenigen Auslagerungen, mit großen Aufwänden verbunden sein.

Hier darf die BaFin-Verlautbarung zur Übernahme in die Verwaltungspraxis mit Spannung erwartet werden. Es bleibt zu hoffen, dass es hier Erleichterungen für kleinere Institute gibt.

4.4.4 Prüfung von Interessenskonflikten (6)

Interessenskonflikten zu Auslagerungsvereinbarungen sind künftig zu prüfen, zu bewerten und zu steuern [27]. Diese Vorschriften gelten auch bei Auslagerungen innerhalb der Gruppe und auch innerhalb eines institutsbezogenen Sicherungssystems. Damit betrifft dies alle verbandsinternen Auslagerungen der Sparkassenorganisation und des Genossenschaftlichen Verbundes. Die Anforderungen der Aufsicht sind hier klar definiert – eine Entscheidung hat objektiv zu fallen und es sind marktübliche Preise zu verlangen. Dies ist zu dokumentieren und zu begründen. Insgesamt erscheint bei konzerninternen oder verbandsinternen Auslagerungen die Regelung auf den ersten Blick praxisfremd zu sein. Inwiefern Begründungen mit einheitlicher IT-Strategie und damit einheitliche und übergreifende Hardware und Applikationen in den Kerngeschäftsbereichen gegenüber der Aufsicht erfolgreich sind, wird erst die Prüfungspraxis zeigen. Ob und wie es durch diese Vorschriften gelingt, vor allem bei Verbandsrechenzentren, für die einzelnen Institute politischen Druck herauszunehmen und mehr Wettbewerb zu generieren, bleibt abzuwarten. Auf jeden Fall gilt es ein neues Kriterium – Prüfung von Interessenskonflikten – mit geeigneten Methoden zu prüfen und zu dokumentieren.

4.5 Dokumentation

Von allen Instituten ist ein zentrales, umfassendes Auslagerungsregister zur Dokumentation aller Auslagerungen (wesentlicher und nicht wesentlicher) zu führen. Dieses ist Bestandteil des Risikomanagements. Nur ein zentral geführtes oder aus mehreren Einzelregistern konsolidiertes Auslagerungsregister ermöglicht eine gesamthafte Dokumentation aller Mindestinformationen gem. Tz. 54, 55. Bei den Mindestinformationen sind neben formellen Erweiterungen gegenüber der heutigen Erfassungspraxis auch detaillierte Informationen, die für eine ordnungsgemäße Übersicht notwendig sind, enthalten. Auffällig sind z.B. die Erfassungen von:

- dem herrschenden Recht der Auslagerungsvereinbarung
- Subdienstleistern, an die wesentliche Teile einer kritischen oder wichtigen Funktion ausgelagert sind
- alternativer Dienstleister
- geschätzten jährlichen Kosten
- der Fortführung auch bereits beendeten Auslagerungen über einen angemessenen Zeitraum.

In der Praxis wird vielfach neben einer korrekten Erfassung vor allem die Aktualität aller Informationen eine Rolle spielen und aufwändig umzusetzen sein.

Angesichts der Fülle an detaillierten Vorgaben dürften die meisten bestehenden Register Erweiterungen bedürfen, die es einzuplanen gilt.

Das Auslagerungsregister sollte zudem mit geeigneten Suchmechanismen ausgestattet sein, um so auch den in Tz. 56 verankerten Abfragen der Aufsicht gerecht werden zu können. Für die nationale Aufsicht in Deutschland ist noch abzuwarten, wie dieser Prozess operationalisiert werden soll.

Einige Fragen zur operativen Umsetzung bleiben bspw. hinsichtlich der wesentlichen Auslagerungen offen, wie der Prozess für die rechtzeitige Informationen vorab an die Aufsicht zum Eingehen von wesentlichen Auslagerungen auszugestalten ist. Meldepflichten sind derzeit weitestgehend nicht vorhanden, ferner ist zu prüfen, ob sich dies auf das Einzelinstitut oder die Gruppe bezieht.



5. Fazit

Der Anpassungsbedarf dürfte in den einzelnen Instituten abhängig vom Reifegrad ihrer bisherigen Retained Organisation unterschiedlich ausfallen. Institute mit vergleichsweise wenigen Auslagerungen bzw. einer schlank aufgestellten Auslagerungsorganisation müssen vermutlich erheblich mehr Aufwand in die Umsetzung der neuen Guideline stecken. Zu bedenken ist, dass die Regelungen bspw. sowohl für ein komplettes Outsourcing des IT-Betriebes, als auch (proportional) für den IT-Fremdbezug von einzelnen Anwendungen, wie bspw. Robotics mit der Implementierungsleistung des Anbieters, gelten. Insgesamt ist es eine deutliche Erweiterung der regulatorischen Anforderungen, die einer deutlichen Professionalisierung im Auslagerungsmanagement bedürfen. Es dürfte mit den dargestellten Erweiterungen im Auslagerungsmanagement zukünftig seltener möglich sein, den Auslagerungsprozess ausschließlich mit einzelnen individuellen Excellösungen zu unterstützen. Wir sehen bereits Tendenzen bei den einzelnen Instituten, eine geeignete Software, die das institutsspezifische Auslagerungsmanagement unterstützt, auszuwählen und zu implementieren.

Vor dem Hintergrund der kurzen Umsetzungsfrist der EBA Guideline empfehlen wir die Durchführung einer Gap-Analyse zur Identifizierung der institutsspezifischen Handlungsfelder und die Erarbeitung eines Umsetzungsplans. So kann einerseits die regulatorische Compliance sichergestellt und andererseits ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Auslagerungsmanagement in Schritten umgesetzt werden.

Quellenverzeichnis

- (1) Die in diesem Beitrag getätigten Aussagen sind allein die persönliche Meinung des Autors / der Autorin und stellen in keiner Weise offizielle Aussagen der eigenen Institution dar.
- (2) vgl. Outsourcing: BaFin vergleicht Auslagerungen bei Instituten vom 01.08.2013
- (3) Vgl. hierzu auch Felix Hufeld, Rede vom 28.5.2018, „Digitalisierung – Chancen und Risiken in der Kredit- und Versicherungswirtschaft“, www.bafin.de/dok/10976554
- (4) vgl. Rösler, Steinbrecher: Wenn Banken IT-Dienstleistungen auslagern vom 28.02.2019.
- (5) Empfehlung zur Auslagerung von Cloud-Dienstleistungen EBA/REC/2017/03 vom 20.12.2017 (englische Fassung) und 28.03.2018 (deutsche Fassung)
- (6) RL 2013/36 EU: CRD IV
- (7) EU 575/2013: CRR
- (8) RL 2015/2366: PSD2-Zahlungsinstitute und E-Geldinstitute
- (9) RL 2014/65/EU: MiFID, RL 2009/110/EC: E-Geldrichtlinie
- (10) GL ICT Risk vom 11.9.17
- (11) GL step-in Risiko 10/2017
- (12) GL on Internal Governance 2017/11 vom 15.3.18 (deutsche Fassung)
- (13) Leitfaden der EZB in der deutschen Fassung vom November 2018
- (14) MaRisk in der Fassung 27.10.2017
- (15) RS 10/2017 Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT) vom 14.9.2018
- (16) RS aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte vom 24.5.2018
- (17) Adressees in EBA revised Guideline on outsourcing arrangements
- (18) Final Report on Recommendations on Cloud Outsourcing EBA/REC/2017/03
- (19) vgl. Scope of application in EBA revised Guideline on outsourcing arrangements
- (20) vgl. hierzu den Teil Background der EBA-GL S. 6/7
- (21) vgl. MaRisk in der Fassung vom 27.10.2017
- (22) vgl. hierzu den Teil Background der EBA-GL S. 6/7
- (23) vgl. hierzu den Teil Background der EBA-GL bspw. S. 4, Nr. 33 auf S. 12 oder Nr. 37 auf S. 13
- (24) vgl. hierzu den Teil Background der EBA-GL Nr. 5 auf S. 6
- (25) vgl. EBA-GL, Title IV, Kapitel 12 auf S. 39 ff.
- (26) vgl. EBA-GL S. 22 (13)
- (27) vgl. EBA-GL S. 35 (45)



Gewährleistung der Praxisnähe

Um sich von anderen Zeitschriften abzuheben, will die ZFF insbesondere die Praxisnähe der Beiträge hervorheben. Dies soll durch weitergehende Informationen, Vertiefungsfragen und Praxistipps geschehen.

Bitte denken Sie bei den **Praxistipps & Fragen** daran, weiterführendes Interesse an vertieftem Wissen zu Ihrem Beitrag / von Ihnen zu wecken, das z. B. in Vorträge auf ZFF-Tagungen münden kann

Achtung: In der Erstausgabe wird aus Zeitgründen teilweise darauf verzichtet. In den kommenden Ausgaben soll diese Rubrik allerdings vollständig enthalten sein.



Praxistipps (max.5)

- **Governance-Leitlinien**
- **Gap-Analyse**
- **Checkliste auslagerungs- und nichtauslagerungsfähige Dienstleistungen**
- **Aufbau Datensammlung für Due-Diligence Analyse (Auslagerungsregister) einschließlich Weiterverlagerungen**
- **Checkliste mit potenziellen Interessenkonflikte**



Praxistipps (max.5)

1. **Wie ist der Auslagerungsprozess, ggf. i.V.m. in Verbindung mit einem zentralen Auslagerungsmanagement bei Ihnen etabliert?**
2. **Steuern Sie Ihre Dienstleister (Auslagerungen und Fremdbezüge) nach Qualität und Risiken?**
3. **Haben Sie bereits eine Governance-Leitlinie erstellt und umgesetzt?**



Rechtsquellen

Kurzbezeichnung	Ausführliche Bezeichnung
KWG	Kreditwesengesetz
EBA-GL 2019/02	Final report in EBA Draft Guideline on outsourcing arrangements
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA)
BAIT	Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT
EBA-GL 2017/05	Final Report Guidelines on ICT Risk Assessment under the Supervisory Review and Evaluation process (SREP)
CRR	Capital Requirements Regulation, VERORDNUNG (EU) Nr. 575/2013 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES
CRD IV	Capital Requirement Directive, Richtlinie 2013/36/EU des Europäischen Parlaments und des Rates
EBA/GL/2017/11	Leitlinien zur internen Governance



Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung
EBA	European Banking Authority
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
Ggf.	gegebenenfalls
u.v.m.	Und vieles mehr