

bank-verlag  medien

Outsourcing und Insourcing in der Finanzwirtschaft

Von leitenden Mitarbeitern und
Experten von PwC | 3. Ausgabe



Copyright 2010 by Bank-Verlag Medien GmbH
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag Medien GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Der Inhalt dieses Buches wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

Druck: ICS Kommunikations-Service GmbH, Bergisch Gladbach

Art.-Nr. 22.424-1100
ISBN 978-3-86556-256-2

Vorwort

Im Gegensatz zur Voraufgabe ist Anlass für die Neuauflage nicht eine Änderung der spezifischen aufsichtsrechtlichen Regelungen für das Outsourcing. Anlass hierfür ist vielmehr der durch die Finanzmarktkrise erneut in den Vordergrund gerückte strukturelle Veränderungsdruck innerhalb der Finanzwirtschaft. Zu den unverändert bestehenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ist eine krisenbedingte Welle neuer oder verschärfter aufsichtsrechtlicher Vorgaben hinzugekommen. Auch die Überwachung der Einhaltung dieser Bestimmungen durch die Aufsicht wurde intensiviert. Auf globaler Ebene liegt die Federführung unverändert beim Baseler Ausschuss. Wichtige Impulse wurden jedoch auch durch das Financial Stability Forum beziehungsweise Board gesetzt. Für die EU-Staaten erfolgt die Umsetzung durch Änderungen der Capital Requirement Directive (CRD II bis IV). Während die ersten Neuregulierungen auf europäischer Ebene bereits beschlossen wurden, befinden sich zum Zeitpunkt der Verfassung der Neuauflage weitere Überarbeitungsvorschläge noch in der Diskussion. Auf nationaler Ebene sind erste Gesetzesänderungen ebenfalls bereits beschlossen worden.

Zur Erhaltung und Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Erfüllung der gesteigerten aufsichtsrechtlichen Anforderungen müssen die Institute ihre Geschäftsmodelle und ihre Aufbau- und Ablauforganisation einer eingehenden Überprüfung unterziehen. Dabei kommt der Konzentration der Institute auf ihre Kernkompetenzen wiederum ein besonderes Gewicht zu. In zahlreichen Fällen führte dies zu der Entscheidung, sich von kompletten Geschäftsfeldern oder zumindest einzelnen Portfolien zu trennen. Diese Entwicklung wird voraussichtlich anhalten. Eine derartige Trennung kann im Wege der Ausgründung mit späterem Verkauf oder durch Abspaltung von Geschäftsbereichen erfolgen, die nicht zu den Kernbereichen eines Instituts gehören. Sie kann jedoch auch durch eine bloße Auslagerung der diesbezüglichen Aktivitäten und Prozesse erfolgen. Neben dem klassischen Outsourcing auf einzel-

ne Dienstleister können hierfür auch die Einrichtung und gemeinschaftliche Nutzung von Shared-Service-Centern eine insbesondere unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten interessante Gestaltungsalternative sein.

Insgesamt müssen also die Fragen nach Kosteneffizienz, Prozessoptimierung und gänzlich neuen Geschäftsmodellen gestellt, diskutiert und beantwortet werden. Die in den Vorjahren bereits zu beobachtende Tendenz zur „Prozessindustrialisierung“ wird sich dabei vermutlich verstärkt fortsetzen. Outsourcing und Insourcing, die einen gewissen Standardisierungsgrad voraussetzen, werden dadurch erneut an Stellenwert gewinnen. Vor diesem Hintergrund war jedoch auch eine Überarbeitung des vorliegenden Handbuchs notwendig und sinnvoll.

Neben der inhaltlichen Aktualisierung erfolgte eine Ausrichtung der Beiträge auf Institute im Sinne des KWG. Die Beiträge zum Outsourcing bei Kapitalanlagegesellschaften sind nicht mehr Bestandteil der 3. Auflage. Für diese ist mit dem Wegfall der Kreditinstitutseigenschaft § 25a Abs. 2 KWG nicht mehr unmittelbar einschlägig. Zu gegebener Zeit wird es nach zwischenzeitlich hierzu am 30. Juni 2010 verkündeten InvMaRisk eine gesonderte, auf die Branche zugeschnittene Abhandlung der interessierenden Themen geben.

Die nun vorliegende dritte, vollständig überarbeitete Auflage des Standardwerkes versteht sich unverändert als Praxisleitfaden für das Management von Outsourcing-Projekten. In übersichtlichen Einzelbeiträgen werden alle aktuellen aufsichtsrechtlichen Regelungen erläutert und praktische Erfahrungen aus den letzten Jahren überliefert. Besonderen Praxisbezug bietet die Darstellung von häufig beobachteten Prüfungsfeststellungen und typischen Fallstricken bei Auslagerungen. Das Buch gibt dabei nicht nur auslagernden Instituten, sondern auch Out- und Insourcern Hilfestellungen.

Gegenüber der 2. Auflage hat es Veränderungen im Autorenkreis gegeben. Neu hinzugekommen sind Nicole Fischer, Larissa Knöfler, Thomas K. Otto, Nina Spilles, Dr. Antonius Tzouvaras und Rainer Wilken.

Ich möchte allen danken, die an der Realisierung dieses Buches mitgewirkt haben.

WP/StB Ullrich Hartmann

Leiter Servicebereich Regulatory, PwC AG WPG
Financial Services Central Cluster Leader Regulation,
PwC AG WPG

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Sourcing als Grundlage der Transformation von Banken | 27 |
| <i>Rainer Wilken & Thomas K. Otto</i> | |
| A. Notwendigkeit der Transformation von Banken | 27 |
| B. Sourcing als strategisches Instrument | 29 |
| I. Sourcing als Instrument der Transformation | 30 |
| 1. Prozessoptimierung als Ausgangslage einer Transformation | 31 |
| 2. Sourcing unterstützt anorganisches Wachstum | 32 |
| II. Verschiedene Aspekte des Sourcings | 33 |
| 1. Shared-Service-Center als internes Instrument des Sourcings | 33 |
| 2. Outsourcing innerhalb bestehender Konzernstrukturen | 34 |
| 3. Outsourcing auf einen selbstständigen Dienstleister | 36 |
| III. Auswirkung des Beteiligungsverhältnisses auf die Sourcing-Entscheidung | 37 |
| 1. Outsourcing auf ein Tochterunternehmen | 38 |
| 2. Outsourcing auf einen Dienstleister mit einer Minderheitsbeteiligung | 38 |
| C. Sourcing als Teil der Geschäftsstrategie | 39 |
| D. Zusammenfassung | 43 |

Make-or-Buy in der Finanzbranche – Strategische Entscheidungsfindung 45

Antonios Tzouvaras

| | |
|---|----|
| A. Outsourcing in der Finanzbranche | 45 |
| B. Identifikation potenzieller Outsourcing-Leistungen | 49 |
| C. Vorgehen zur wirtschaftlichen, zur technischen und zur organisatorischen Beurteilung | 52 |
| I. Ermittlung der Ist-Situation | 52 |
| II. Soll-Modelle und technische Umsetzungsbewertung | 54 |
| III. Durchführung einer Risikobetrachtung | 56 |
| IV. Treffen der Make-or-Buy-Entscheidung | 57 |
| D. Outsourcing-Governance | 59 |
| E. Ausblick | 60 |

Aufsichtsrechtliche Aspekte beim Outsourcing 61

Wolfgang Frank

| | |
|---|----|
| A. Gesetzliche Grundlagen | 61 |
| B. Persönlicher und sachlicher Anwendungsbereich von § 25a Abs. 2 KWG | 64 |
| I. Persönlicher Anwendungsbereich | 64 |
| II. Örtlicher Anwendungsbereich | 65 |
| III. Sachlicher Anwendungsbereich | 66 |
| C. Begriff der Auslagerung | 66 |
| I. Anderes Unternehmen | 67 |
| II. Beauftragung mit der Wahrnehmung von Aktivitäten und Prozessen | 67 |

| | |
|---|-----------|
| III. Zusammenhang mit der Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen und sonstigen institutstypischen Dienstleistungen | 68 |
| IV. Erbringung der Dienstleistung durch das Institut selbst | 69 |
| D. Wesentlichkeit der Auslagerung | 70 |
| I. Vorbemerkung | 70 |
| II. Die Risikoanalyse als Instrument zur Beurteilung der Wesentlichkeit | 70 |
| III. Weitere Aufgaben der Risikoanalyse | 73 |
| E. Zulässigkeit der Auslagerung | 73 |
| I. Grundsätzliche Zulässigkeit aller Auslagerungsmaßnahmen | 73 |
| II. Grenzen der Zulässigkeit der Auslagerung | 74 |
| 1. Leitungsaufgaben | 75 |
| a) Maßnahmen der Unternehmensplanung | 75 |
| b) Maßnahmen der Unternehmensorganisation | 75 |
| (1) Allgemeine Organisationspflichten | 75 |
| (2) Besonderheiten bei der Geldwäschebekämpfung | 76 |
| (3) Kein Verbot virtueller Institute | 76 |
| c) Maßnahmen der Unternehmenssteuerung | 77 |
| (1) Fassung von Beschlüssen über Groß- und Organkredite | 77 |
| (2) Übertragung von Vertretungsbefugnissen auf Dritte | 77 |
| (3) Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf Dritte | 77 |
| d) Maßnahmen der Unternehmenskontrolle | 78 |
| (1) Auslagerung prozessabhängiger Überwachungsmechanismen | 78 |
| (2) Auslagerung der Internen Revision | 79 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2. | Besondere Maßstäbe bei Spezialkreditinstituten | 79 |
| F. | Ordnungsmäßigkeit der Auslagerung | 80 |
| I. | Anforderungen an die Gestaltung des Auslagerungsvertrags | 80 |
| II. | Organisatorische Anforderungen | 82 |
| 1. | Auslagerndes Institut | 83 |
| a) | Auswahl des Auslagerungsunternehmens und Instruktion | 83 |
| b) | Steuerung und Überwachung des Auslagerungsunternehmens | 83 |
| (1) | Aufbauorganisation | 84 |
| (2) | Ablauforganisation | 85 |
| c) | Durchführung der Internen Revision für die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse | 86 |
| d) | Notfallkonzept | 87 |
| e) | Vorkehrungen für die beabsichtigte Beendigung von Auslagerungen | 88 |
| 2. | Auslagerungsunternehmen | 88 |
| G. | Sonderthemen | 89 |
| I. | Geschäfte mit besonderer Struktur | 89 |
| II. | Arbeitsteilung im Verbund | 89 |
| III. | Gruppeninterne Auslagerungen | 90 |
| IV. | Auslagerung auf Mehrmandantendienstleister | 92 |
| V. | Einsatz von Leiharbeitnehmern | 92 |
| H. | Anzeigepflichten und Zustimmungserfordernisse | 93 |
| I. | Anzeigepflichten im KWG | 93 |
| II. | Zustimmungserfordernis | 93 |
| I. | Übergangsvorschriften und Ausblick | 93 |

| | |
|--|------------|
| Der Risikoanalyseprozess beim Outsourcing | 95 |
| <i>Christine Wicker/Martin Wollinsky</i> | |
| A. Grundlagen der aufsichtsrechtlich geforderten Risikoanalyse | 96 |
| B. Aufgaben der Risikoanalyse | 98 |
| I. Instrument zur Beurteilung der Wesentlichkeit | 98 |
| II. Grundlage für die Beurteilung der Zulässigkeit einer Auslagerung | 100 |
| III. Risikoanalyse als Teil des Risikomanagements | 101 |
| C. Aufsichtsrechtliche Vorgaben für den Risikoanalyseprozess und in diesem Zusammenhang stehende Praxisfragen | 101 |
| I. Eigenverantwortliche Feststellung des Instituts | 101 |
| II. Einbeziehung der maßgeblichen Organisationseinheiten | 103 |
| III. Beteiligung der Internen Revision im Rahmen ihrer Aufgaben | 103 |
| IV. Unternehmenseinheitliche Definition der Risiken einer Auslagerung und der Bewertungskriterien | 105 |
| V. Eignung des Auslagerungsunternehmens | 109 |
| VI. Erleichterungen bei gruppeninternen Auslagerungen | 111 |
| VII. Notwendige Anpassungen im Zeitablauf | 112 |
| VIII. Dokumentation | 113 |
| D. Methoden zur Durchführung der Risikoanalyse | 114 |
| I. Überblick und Zielsetzung | 114 |
| II. Risikoidentifizierung | 114 |
| 1. Checklisten, Analogiemethode | 115 |
| 2. Kreativitätsmethoden | 116 |
| 3. Prognosetechniken | 116 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| III. Risikoanalyse | 117 |
| 1. Qualitativer Risikobewertungsansatz | 117 |
| 2. Quantitativer Risikobewertungsansatz | 117 |
| 3. Kombination beider Bewertungsansätze | 118 |
| 4. Berücksichtigung von risikomindernden Aspekten bei der Risikobewertung | 119 |
| 5. Vor- und Nachteile der Bewertungsansätze | 119 |
| IV. Feststellung der Wesentlichkeit einer Auslagerung | 120 |
| V. Abgestufte Risikoanalyse | 121 |
| VI. Stellungnahme | 123 |
| VII. Praxisbeispiel für ein Risikoanalyseverfahren für Auslagerungen in Auszügen | 123 |
| 1. Vereinbarkeitsprüfung (Schritt 1) | 124 |
| 2. Risikoidentifizierung (Schritt 2) | 125 |
| 3. Risikoanalyse (Schritt 3) | 126 |
| 4. Anbietersauswahl (Schritt 4) | 126 |
| E. Fazit und Ausblick | 127 |
| Zivilrechtliche Grundsätze und Vertragsgestaltung | 129 |
| <i>Herbert Zerwas & Larissa Knöfler</i> | |
| A. Einleitung | 129 |
| B. Allgemeine Anmerkungen zu Outsourcing-Verträgen | 130 |
| I. Vertragstyp | 130 |
| II. Rechtsfolgen bei Vertragsverletzung | 131 |
| III. Übernahmen | 131 |

| | |
|---|------------|
| IV. Streitbeilegung | 133 |
| V. Vergütungsregelung | 133 |
| VI. Haftung | 133 |
| VII. Anpassungsregeln | 134 |
| VIII. Rechtswahl und Gerichtsstand | 134 |
| C. Aufsichtsrechtliche Vorgaben zu Outsourcing-Verträgen | 135 |
| I. Vertragsgegenstand/Spezifizierung und Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen zu erbringenden Leistung | 135 |
| II. Informations- und Prüfungsrechte der Internen Revision sowie externer Prüfer | 136 |
| III. Informations- und Prüfungsrechte sowie Kontrollmöglichkeiten der BaFin | 137 |
| IV. Zugangs- und Weisungsrechte des auslagernden Instituts | 138 |
| V. Beachtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen | 140 |
| VI. Vertragsdauer und angemessene Kündigungsfristen | 140 |
| VII. Regelungen über Möglichkeit und Modalitäten einer Weiterverlagerung | 141 |
| VIII. Informationsrechte des auslagernden Instituts | 141 |
| IX. Übergangsbestimmungen | 141 |
| D. Gliederungsmöglichkeit eines Outsourcing-Vertrags | 142 |
| E. Verwendung von Service Level Agreements | 143 |
| I. Inhaltliche Anforderungen an ein SLA | 144 |
| II. Gliederungsmöglichkeit eines SLAs | 145 |
| III. Rechtliche Einordnung eines SLAs | 146 |
| IV. Management eines SLAs | 147 |
| V. Zukunft des SLAs | 148 |

| | |
|---|------------|
| Umsatzsteuerliche Fragestellungen | 151 |
| <i>Christian Schubert & Elmar Jaster</i> | |
| A. Überblick | 151 |
| I. Outsourcing und Umsatzsteuer | 151 |
| II. Bedeutung steuerbefreiter Leistungen im Rahmen des echten Outsourcings | 153 |
| III. Auslegung der Steuerbefreiungsvorschriften | 157 |
| IV. Ausblick – Entwicklung auf EU-Ebene | 158 |
| B. Etablierung von Leistungsstrukturen | 164 |
| I. Umsatzsteuerpflicht der Übertragung von Wirtschaftsgütern – Etablierung der Leistungsstruktur | 164 |
| 1. Veräußerung eines Betriebsteils | 165 |
| a) Einzelübertragung versus Geschäftsveräußerung im Ganzen | 166 |
| b) Gesamtrechtsnachfolge nach dem Umwandlungsgesetz | 168 |
| 2. Veräußerung einzelner Wirtschaftsgüter | 172 |
| 3. Vermietung | 172 |
| II. Umsatzsteuerpflicht bei der Rückübertragung von Wirtschaftsgütern – Beendigung der Auslagerung | 173 |
| C. Umsatzsteuerliche Optimierungsmöglichkeiten | 175 |
| I. Organschaftsstrukturen – Organic Insourcing | 175 |
| 1. Voraussetzungen | 176 |
| a) Organträger | 176 |
| b) Finanzielle Eingliederung der Service-GmbH | 178 |
| c) Wirtschaftliche Eingliederung der Service-GmbH | 178 |
| d) Organisatorische Eingliederung der Service-GmbH | 180 |

| | |
|---|-----|
| 2. Rechtsfolgen | 181 |
| 3. Grenzüberschreitende Organschaft | 182 |
| II. Steuerfreier Zusammenschluss gemäß | |
| Art. 132 Abs. 1 lit. f der MwStSystRL | 183 |
| 1. Anwendbarkeit in Deutschland | 183 |
| 2. Voraussetzungen der Vorschrift | 184 |
| a) Selbstständiger Zusammenschluss | 184 |
| b) Ausüben einer umsatzsteuerbefreiten Tätigkeit | 185 |
| c) Leistungen an Mitglieder zur Ausübung deren steuerbefreiter Tätigkeit | 185 |
| d) Tätigkeit lediglich auf Basis der Kostenerstattung | 186 |
| e) Keine Wettbewerbsverzerrung | 186 |
| 3. Grenzüberschreitende Anwendung | 187 |
| 4. Struktur über eine ausländische Tochtergesellschaft | 187 |
| III. Joint Employment Contracts | 188 |
| IV. Annex: Arbeitsrechtliche Implikationen | 191 |
| V. Leistungsbeistellung | 193 |
| 1. Personalüberlassung als nicht steuerbare Leistungsbeistellung | 193 |
| 2. Stoffidentität – Weisungsrecht des Auftraggebers | 194 |
| VI. Leistungsort – Globalisation | 195 |
| 1. Übersicht | 195 |
| 2. Leistungsbezug über eine im Ausland befindliche Betriebsstätte – sogenannte Purchase Hubs | 197 |
| a) Kein umsatzsteuerlicher Leistungsaustausch zwischen Betriebsstätte und Stammhaus | 198 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| b) Leistungsbezug durch die Betriebsstätte | 201 |
| D. Steuerbefreiung | 205 |
| I. Bedeutung steuerbefreiter Leistungen im Rahmen des klassischen Outsourcings | 205 |
| II. Auslegung der Steuerbefreiungsvorschriften | 206 |
| 1. Allgemeine Auslegungskriterien | 206 |
| 2. Regelungszweck der Befreiungsvorschriften – keine Parallelwertung zum Aufsichtsrecht | 207 |
| III. Anforderungen des EuGH an die ausgelagerte Tätigkeit | 209 |
| 1. Bindung an gemeinschaftsrechtsrechtliche Vorgaben | 209 |
| 2. Anwendung der Steuerbefreiungsvorschrift auf ausgelagerte Dienstleistungen – Kriterien nach der Rechtsprechung des EuGH | 210 |
| a) „Spezifische“ und „wesentliche“ Funktionen | 211 |
| b) Leistungsbeziehungen | 215 |
| 3. Wesensgehalt als Grenze der Bestimmung befreiter Tätigkeiten | 216 |
| 4. Vermittlungsumsätze | 219 |
| E. Einzelne Steuerbefreiungstatbestände | 222 |
| I. Zahlungs- und Überweisungsverkehr | 222 |
| II. Kontokorrentverkehr und Einlagengeschäft | 227 |
| III. Wertpapiergeschäft | 228 |
| IV. Gewährung von Krediten | 230 |
| V. Behandlung ausgelagerter Vertriebsleistungen | 233 |

| | | |
|---|--|------------|
| 1. | Umsatzsteuerbefreiung der Leistungen des Untervermittlers Rechtsprechung des EuGH, Urteile in den Rechtssachen „CSC Financial Services“ (C-235/00) vom 13. Dezember 2001 sowie „Volker Ludwig“ (C-453/05) vom 21. Juni 2007 | 234 |
| 2. | Begriff der Vermittlungstätigkeit in Abgrenzung zur Koordination des Strukturvertriebs unter Berücksichtigung der Rechtsprechung des BFH und der Ansicht der Finanzverwaltung | 238 |
| 3. | Weitere aktuelle Urteile zum Begriff der Vermittlung | 240 |
| F. | Ausblick | 242 |
| Steuerliche Aspekte bei inländischen und grenzüberschreitenden Outsourcing-Maßnahmen | | 243 |
| <i>Christine Marx & Achim Obermann</i> | | |
| A. | Einführung | 243 |
| B. | Rechtliche Struktur der deutschen Bankenlandschaft | 245 |
| I. | Öffentlich-rechtliche Banken | 246 |
| II. | Privatrechtlich organisierte Banken | 247 |
| III. | Genossenschaftlich organisierte Banken | 248 |
| IV. | Konsequenzen | 248 |
| C. | Ertragsteuerliche Aspekte beim Outsourcing | 248 |
| I. | Übertragungen nach EStG | 249 |
| 1. | Funktionsverlagerung innerhalb einer rechtlichen Einheit | 250 |
| 2. | Funktionsverlagerung zwischen rechtlichen Einheiten eines Konzerns | 250 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| a) Veräußerung | 250 |
| b) Tausch | 251 |
| II. Übertragungen nach UmwG und UmwStG | 253 |
| 1. Grundlagen des UmwG | 254 |
| 2. Steuerrechtliche Beurteilung nach UmwStG | 258 |
| a) Umwandlungsformen nach dem UmwStG | 259 |
| b) Grundprinzipien der Umwandlung nach UmwStG | 261 |
| (1) Ansatz des gemeinen Werts oder des Buchwerts | 261 |
| (2) Umwandlungsstichtag | 262 |
| (3) Nutzung von Verlustvorträgen | 262 |
| (4) Einbringung nach §§ 20 und 24 UmwStG | 263 |
| III. Organschaft als Möglichkeit der Ergebnisverrechnung | 263 |
| IV. Sonderthema: Grunderwerbsteuer | 264 |
| D. Einzelaspekte bei grenzüberschreitenden | |
| Outsourcing-Maßnahmen | 266 |
| I. Auslandsbezug bei Umwandlungen nach UmwStG zwischen verschiedenen rechtlichen Einheiten | 266 |
| II. Betriebsstätte | 267 |
| III. Verrechnungspreise | 268 |
| IV. Hinzurechnungsbesteuerung nach AStG | 269 |
| E. Zusammenfassung und Ausblick | 271 |

| | |
|---|------------|
| Arbeitsrechtliche Fragen, Anforderungen an die Personalausstattung und Vergütungsgestaltung beim Outsourcing | 273 |
| <i>Nanette Ott & Nicole Fischer</i> | |
| A. Arbeitsrechtliche Fragen des Outsourcings | 273 |
| I. Das Vorliegen eines Betriebsübergangs gemäß § 613a BGB | 274 |
| 1. Übergang eines Betriebs oder Betriebsteils | 275 |
| a) Art des Betriebs(teils) | 276 |
| b) Übergang oder Nichtübergang materieller Betriebsmittel | 276 |
| c) Wertübergehen der immateriellen Aktiva | 277 |
| d) Übernahme oder Nichtübernahme der Hauptbelegschaft | 277 |
| e) Eintritt in Kundenbeziehungen | 277 |
| f) Grad der Ähnlichkeit zwischen den vor und nach dem Übergang verrichteten Tätigkeiten | 278 |
| g) Dauer einer etwaigen Unterbrechung der Tätigkeit | 279 |
| 2. Fallgestaltungen ohne Betriebsübergang | 279 |
| 3. Voraussetzung eines Teilbetriebsübergangs | 280 |
| 4. Betriebsübergang auf einen anderen Inhaber durch Rechtsgeschäft | 280 |
| II. Rechtsfolgen des § 613a BGB | 281 |
| 1. Übergang der Arbeitnehmer | 281 |
| 2. Fortbestand der Arbeitsbedingungen | 282 |
| 3. Zeitpunkt des Übergangs | 282 |
| 4. Haftung | 283 |
| 5. Kollektivrechtliche Folgen des Betriebsübergangs | 283 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------|---|-----|
| a) | Betriebsratsamt | 283 |
| b) | Gemeinschaftsbetrieb | 283 |
| c) | Betriebsvereinbarungen | 284 |
| d) | Tarifvertragliche Konsequenzen | 285 |
| 6. | Informationspflichten des bisherigen Arbeitgebers beziehungsweise neuen Inhabers | 288 |
| a) | Zeitpunkt oder geplanter Zeitpunkt des Übergangs (§ 613 a Abs. 5 Nr. 1 BGB) | 289 |
| b) | Grund für den Übergang (§ 613 a Abs. 5 Nr. 2 BGB) | 289 |
| c) | Rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer (§ 613 a Abs. 5 Nr. 3 BGB) | 290 |
| d) | Hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommene Maßnahmen (§ 613 a Abs. 5 Nr. 4 BGB) | 293 |
| 7. | Widerspruchsrecht | 293 |
| 8. | Unwirksamkeit von Kündigungen wegen des Betriebsübergangs | 293 |
| III. | Das Vorliegen einer sogenannten Betriebsänderung | 294 |
| 1. | Voraussetzungen nach § 111 S. 1 BetrVG | 294 |
| a) | Spaltung von Betrieben | 295 |
| b) | Grundlegende Änderung von Betriebsorganisation, Betriebszweck und Betriebsanlagen | 295 |
| 2. | Rechtsfolgen gemäß §§ 111 ff. BetrVG | 296 |
| 3. | Planung des Verfahrens | 296 |
| 4. | Unterrichtungsphase | 297 |

| | |
|---|----------------|
| 5. Beratungsphase (inkl. Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen) | 298 |
| 6. Weitere Informations- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung | 300 |
| IV. Auswirkung der Auslagerung auf die Unternehmensmitbestimmung | 300 |
| B. Anforderungen an die Personalausstattung und Vergütungsgestaltung | 301 |
| I. Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) | 301 |
| 1. Anwendbarkeit | 301 |
| 2. Inhalt | 302 |
| II. Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten vom 6. Oktober 2010 (InstitutsVergV) | 303 |
| 1. Anwendbarkeit | 303 |
| 2. Inhalt | 305 |
| III. BaFin-Rundschreiben vom 14. August 2009 | 307 |
| 1. Anwendbarkeit | 307 |
| 2. Inhalt | 307 |
| C. Fazit | 307 |
| Datenschutz und Bankgeheimnis bei Outsourcingmaßnahmen | 309 |
| <i>Christine Wicker & Martin Wollinsky</i> | |
| A. Einführung | 309 |
| B. Rechtliche Grundlagen der Vertraulichkeit von Daten bei Instituten | 310 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|------------|
| I. | Datenschutz im Sinne des BDSG | 311 |
| II. | Bankgeheimnis | 312 |
| III. | Verhältnis von Bankgeheimnis und Datenschutz | 312 |
| C. | Verwendung und Weitergabe von Daten nach BDSG | 313 |
| I. | Abgrenzung Auftragsdatenverarbeitung – Funktionsübertragung | 315 |
| 1. | Entwicklung des Begriffs der Auftragsdatenverarbeitung | 315 |
| 2. | Meinungsstand zur Abgrenzung in der Literatur | 316 |
| 3. | Stellungnahme | 317 |
| II. | Konsequenzen der Datenweitergabe im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung | 318 |
| III. | Konsequenzen der Datenübermittlung an Dritte im Rahmen der Funktionsübertragung | 320 |
| 1. | Einwilligung des Betroffenen | 321 |
| 2. | Gesetzlich geregelte Erlaubnistatbestände | 322 |
| 3. | Neuregelungen zur Datenübermittlung an Auskunftfeien und zum Scoring | 324 |
| D. | Weitergabe von Daten im Rahmen des Bankgeheimnisses | 327 |
| I. | Wahrnehmung berechtigter Interessen (§ 193 StGB) | 328 |
| II. | Einwilligung des Betroffenen | 328 |
| III. | Weitergabe ohne Einwilligung des Betroffenen | 329 |
| IV. | Stellungnahme | 329 |
| E. | Auslagerung auf Unternehmen im Ausland | 330 |
| I. | Innerhalb von EU und EWR | 331 |
| II. | In Drittländer | 332 |
| F. | Fazit und Zusammenfassung | 334 |

| | |
|--|------------|
| Auslagerungen in der Finanzbranche effektiv und effizient steuern | 337 |
| <i>Nina Spilles & Thomas Karl Otto</i> | |
| A. Auslagerungssteuerung als Erfolgsfaktor | 337 |
| B. Grundlagen einer effektiven Auslagerungssteuerung | 339 |
| C. Struktur der Auslagerungssteuerung | 344 |
| I. Wesentliche Bausteine der Auslagerungssteuerung | 344 |
| 1. Wirtschaftliche Säule | 345 |
| 2. Organisatorische Säule | 346 |
| 3. Aufsichtsrechtliche Säule | 346 |
| II. Methoden der Auslagerungssteuerung | 347 |
| 1. Dezentrale Form | 348 |
| 2. Zentrale Form | 349 |
| 3. Mischform | 349 |
| D. Erfolgsfaktoren der Steuerung von Auslagerungen in der Praxis | 350 |
| I. Professionelle Dokumentation der Leistungsbeziehungen | 350 |
| II. Definition und Einsatz von Messinstrumenten | 352 |
| III. Festlegung von klaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten | 353 |
| IV. Klar aufgesetztes Client-Relationship-Management | 354 |
| V. Transparentes Risiko-Reporting | 354 |
| E. Optimierungsmöglichkeiten bestehender Auslagerungssteuerungen | 355 |

| | |
|---|------------|
| Outsourcing – Anforderungen an die interne und externe Prüfung | 359 |
| <i>Christoph Theobald</i> | |
| A. Anforderungen an die Organisation und Prüfung von Auslagerungssachverhalten in der Kreditwirtschaft | 359 |
| I. Organisation von Auslagerungssachverhalten | 360 |
| II. Prüfung von Auslagerungssachverhalten durch das auslagernde Institut | 361 |
| B. Prüfungen von Auslagerungssachverhalten durch die Interne Revision | 362 |
| I. Interne Revision des Auslagerungsunternehmens als Revisionsdienstleister | 363 |
| 1. Anforderungen an die (Mit-)Auslagerung von Tätigkeiten der Internen Revision | 363 |
| a) Risikoanalyse | 364 |
| b) Vermeidung der Auslagerung von Leitungsaufgaben | 364 |
| c) Vorkehrungen im Fall der beabsichtigten Beendigung von Auslagerungsverhältnissen | 364 |
| d) Auslagerungsvertrag | 365 |
| e) Risikosteuerung und -überwachung | 365 |
| f) Sicherstellung der Einhaltung der Anforderungen auch bei Weiterauslagerung | 366 |
| 2. Verzicht auf eigene Prüfungshandlungen der Internen Revision des Instituts | 366 |
| 3. Praktische Ausgestaltung der Innenrevisionstätigkeit bei Mehrmandantendienstleistern | 367 |

| | |
|---|------------|
| 4. Verbleibende Tätigkeiten der Revision des Instituts | 368 |
| II. Prüfung durch die Interne Revision des Instituts | 370 |
| C. Auslagerungssachverhalte als Gegenstand externer Prüfungen | 371 |
| I. Fälle der externen Prüfung von Auslagerungssachverhalten | 371 |
| II. Anforderungen an die Abschlussprüfung im Hinblick auf Auslagerungen | 373 |
| 1. Begriffliches Vorliegen einer Auslagerung | 374 |
| 2. Wesentlichkeit der Auslagerung | 374 |
| 3. Zulässigkeit der Auslagerung | 375 |
| 4. Ordnungsmäßigkeit des Auslagerungsvertrags | 376 |
| 5. Einhaltung der besonderen organisatorischen Pflichten | |
| nach § 25a Abs. 2 KWG | 377 |
| a) Anforderungen an die Geschäftsorganisation nach KWG | 377 |
| b) Einbindung des Auslagerungssachverhalts in das Risikomanagementsystem | 378 |
| c) Einbindung der Auslagerungssachverhalte in die Organisation des auslagernden Instituts | 378 |
| (1) Implementierung geordneter Prozessabläufe | 379 |
| (2) Implementierung einer prozessunabhängigen Überwachung | 379 |
| (3) Funktionsfähigkeit der Internen Revision | 380 |
| d) Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen | 380 |
| III. Gesetzliche Prüfungen des Auslagerungsunternehmens | 380 |
| IV. Prüfungen nach SAS 70 | 381 |
| 1. Überblick | 381 |
| 2. Arten von Prüfungen | 382 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|------------|
| a) | Type I: Report on controls placed in operation | 383 |
| b) | Type II: Report controls placed in operation and tests of operating effectiveness | 383 |
| 3. | Prüfungen von Dienstleistungsunternehmen nach SAS 70 | 384 |
| a) | Prüfungsziele | 384 |
| b) | Phasenkonzept bei der erstmaligen Durchführung von Prüfungen nach SAS 70 | 385 |
| (1) | Phase I: Vorprüfung | 385 |
| (2) | Phase II: Überarbeitungsphase (Time out) | 386 |
| (3) | Phase III: Testphase | 386 |
| 4. | Berichterstattungen über Prüfungen nach SAS 70 | 386 |
| 5. | Prüfungen nach SAS 70 als Instrument des Risikomanagements | 387 |
| a) | Risikomanagement beim auslagernden Institut | 387 |
| b) | Risikomanagement im Dienstleistungsunternehmen | 388 |
| 6. | Zusammenfassung | 389 |
| V. | Prüfung der dienstleistungsbezogenen Kontrollen nach IDW PS 951 | 391 |
| 1. | Gegenstand der Beurteilung | 391 |
| 2. | Berichterstattung und Bescheinigung | 392 |
| 3. | Verwertung der Berichterstattung | 392 |
| D. | Schlussbemerkung und Ausblick | 393 |
| | | |
| | Die Autoren | 395 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 399 |
| | Stichwortverzeichnis | 403 |

Sourcing als Grundlage der Transformation von Banken

Rainer Wilken & Thomas K. Otto

A. Notwendigkeit der Transformation von Banken

Viele Finanzinstitute in Deutschland müssen sich radikal verändern, um wieder nachhaltig erfolgreich zu werden. Die Finanzkrise von 2008, die auch die Insolvenz von Lehman Brothers mit sich brachte, hat gezeigt, dass die internen Strukturen vieler Banken nicht flexibel genug waren, um sich an eine neue Situation auf den internationalen Finanzmärkten anzupassen. Zudem verändert sich der deutsche Bankenmarkt als Folge der Krise tiefgreifend. So mussten Institute faktisch verstaatlicht und Kredite teilweise auf eine staatliche Abwicklungsbank übertragen oder in eine neu eingerichtete Abwicklungseinheit innerhalb der Bank ausgegliedert werden. Die in diesem Zusammenhang geforderten Verkäufe von Beteiligungen und Geschäftsbereichen der vom Staat gestützten Institute werden die Bankenlandschaft in den nächsten Jahren weiter nachhaltig verändern. Nur ein Institut, das sich flexibel auf diese Veränderungen vorbereiten und einstellen kann, wird gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Die anstehenden Veränderungen im Bankenmarkt werden von einer Verschärfung der regulatorischen Regelungen für Banken begleitet. Als Reaktion auf die staatlichen Rettungspakete hat die nationale und internationale Politik Änderungen der Regulierungsanforderungen angekündigt. Auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt der vollständige Umfang dieser Änderungen noch nicht klar definiert ist, so gilt es bereits heute als sicher, dass die Umsetzung erhebliche Anpassungen in den Banken erforderlich machen wird.

Neben den anstehenden strukturellen Veränderungen im deutschen Bankenmarkt wird der globale Wettbewerb weiter zunehmen. Insbesondere die internationalen Banken, welche sich durch Kapitalmarktaktivitäten schneller von der Finanzmarktkrise erholen konnten, nutzen die aktuelle Situation für Expansion und Akquisition. Deutschland als einer der größten Bankenmärkte innerhalb Europas ist für viele ausländische Institute ein Zielmarkt für Merger & Acquisition-Aktivitäten.

Die bevorstehenden Veränderungen im deutschen Markt bieten jenen Instituten, die sich flexibel an die neue Situation anpassen können, die Chance, ihre Marktposition nachhaltig zu verbessern. Hierbei gilt es, vorhandene starre und unflexible Strukturen in der eigenen Organisation aufzubrechen und durch anpassungsfähige und modularisierte Strukturen zu ersetzen („Transformation“). Diese flexiblen Strukturen ermöglichen dem Institut eine (kosten-)effiziente Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen im Kunden- und Marktumfeld sowie auf neue regulatorische Anforderungen.

Die Finanzkrise hat den Fokus der Institute somit wieder auf die Transformation ihrer Organisation gelenkt. Die Institute aller drei Säulen (öffentlich-rechtliche Institute, Genossenschaft- und Privatbanken) des deutschen Bankenmarktes müssen sich weiter an die Erfordernisse des nationalen und internationalen Finanzmarktes anpassen, um weiter erfolgreich agieren zu können. Die notwendige Transformation umfasst unter anderem die Anpassung der Organisationsstruktur, der Prozesse, der IT-Systeme und nicht zuletzt die Verbesserung der Mitarbeiterstruktur, um eine flexiblere Zielstruktur zu erreichen. Ein wesentliches strategisches Instrument der Banken zur organisatorischen Transformation ist das Sourcing. Die Verlagerung von Systemen oder Aktivitäten auf einen Dienstleister modularisiert die interne Leistungserbringung der Bank, wodurch Teile der betrieblichen Leistungskette skalierbarer, planbarer und kostengünstiger werden können. Die unterschiedlichen Elemente, wie die Einrichtung von Shared-Service-Centern oder das klassische Outsourcing, sind in vielen Instituten bereits fester Bestandteil einer erfolgreichen Anpassung. Richtig eingesetzt unterstützt Sourcing erfolgreich und nachhaltig den Transformationsprozess zu einem national und international konkurrenzfähigen Institut.