

Schaitel, Anna; Mössinger, Carina

Research Report

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 3

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 3

Provided in Cooperation with:

Fakultät Wirtschaft, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Suggested Citation: Schaitel, Anna; Mössinger, Carina (2014) : Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank – Band 3, Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank, No. 3, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Fakultät Wirtschaft, Stuttgart

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/193778>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

BAND 3

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp / Prof. Dr. Andreas Mitschele

Anna Schaitel

Analyse und Umsetzung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion
bei einer Sparkasse

Carina Mössinger

Kritische Analyse und Steuerung der Liquidity Coverage Ratio in einer Modellbank

Band 3

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank DHBW Stuttgart, Fakultät Wirtschaft

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp / Prof. Dr. Andreas Mitschele

Anna Schaitel

Analyse und Umsetzung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion
bei einer Sparkasse

Carina Mössinger

Kritische Analyse und Steuerung der Liquidity Coverage Ratio in einer Modellbank

Impressum

Wissenschaftliche Reihe BWL-Bank

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp/Prof. Dr. Andreas Mitschele

Studiengangsleitung BWL-Bank

E-Mail: detlef.hellenkamp@dhw-stuttgart.de; andreas.mitschele@dhw-stuttgart.de

Tel.: 0711/1849-749/-761

Fax: 0711/1849-762

Online verfügbar unter:

<http://www.dhw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank>

Satz und Gestaltung: Sarah Gotzel, M.Sc.

Druck: GO Druck Media, Kirchheim unter Teck

ISSN 2194-6965 (Print)

ISSN 2194-6973 (Internet)

© 2014 Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und der Herausgeber.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernehmen die Herausgeber keine Gewähr. (November 2014)

Vorwort

Das Marktumfeld für Kreditinstitute bleibt außerordentlich dynamisch und herausfordernd. Der Wettbewerb unter den bestehenden Marktteilnehmern wird dabei durch neue Marktteilnehmer, z. B. im Bereich Zahlungsverkehr, noch weiter intensiviert. Parallel veranlassen die Lehren aus der Finanzkrise die nationalen und internationalen Aufsichtsgremien zu weiteren Verschärfungen der regulatorischen Vorgaben.

Dieser vorliegende dritte Band unserer wissenschaftlichen Reihe im Studiengang BWL-Bank an der DHBW Stuttgart befasst sich mit zwei zentralen Themen aus dem aufsichtsrechtlichen Kontext. Im ersten Beitrag setzt sich die Autorin intensiv mit den neuen Rahmenbedingungen für die Compliance-Funktion nach MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) auseinander und legt die Grundlagen für die praktische Umsetzung in der Beispielbank. Eine zentrale Kennzahl des neuen Rahmenwerks Basel III stellt die Liquidity Coverage Ratio (LCR) dar, die im zweiten Beitrag umfassend analysiert wird. Verschiedene Maßnahmen zur Steuerung dieser Liquiditätskennzahl werden schließlich am Beispiel einer Universalbank bewertet und priorisiert.

Diese Reihe soll zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen. Aus diesem Grund sind alle bisher erschienenen Bände online unter folgende Adresse verfügbar:

www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Detlef Hellenkamp Prof. Dr. Andreas Mitschele
Stuttgart im November 2014

Analyse und Umsetzung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion bei einer Sparkasse

von

Anna Schaitel

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Gang der Untersuchung.....	3
2 Allgemeine Grundlagen über die Compliance-Funktion.....	4
2.1 Definition des Compliance-Begriffs	4
2.2 Begriffsabgrenzung.....	5
2.3 Entstehung und Begründung der Compliance-Funktion	6
2.4 Rechtsgrundlage der Compliance-Funktion.....	9
2.5 Aufgabe der Compliance-Funktion	11
2.6 Die Compliance-Organisation	13
3 Die Compliance-Funktion im Finanzdienstleistungssektor	19
3.1 Abgrenzung zu anderen Abteilungen	19
3.2 Wertpapier-Compliance.....	20
3.2.1 Rechtliche Grundlagen	20
3.2.2 Die MaComp	22
3.2.3 Besonderheiten der Compliance-Funktion im Wertpapierbereich	24
3.3 Geldwäsche-Compliance	28
3.3.1 Rechtliche Grundlagen	28
3.3.2 Weitere Grundlagen und Besonderheiten im Geldwäschebereich	30
3.4 Die Compliance-Funktion bei der ausgewählten Sparkasse.....	32
3.4.1 Die Organisation	32
3.4.2 Compliance-relevante Aufgaben und Rechtsgebiete.....	33

4	Anforderungen an die MaRisk-Compliance-Funktion und Umgang in der Praxis	41
4.1	MaRisk	41
4.1.1	Entstehung der MaRisk.....	41
4.1.2	Aufbau, Inhalt und Rechtsnatur	42
4.1.3	Die Weiterentwicklung der MaRisk bis zur Novelle vom 14.12.2012	44
4.1.4	Anforderungen an die Compliance-Funktion.....	46
4.1.4.1	Inhalt des Moduls 4.4.2 Compliance-Funktion.....	46
4.1.4.2	Konkretisierungen durch die BaFin	48
4.2	Expertenbefragung	49
4.2.1	Hintergrundinformationen zur Erhebung	50
4.2.2	Die qualitative Inhaltsanalyse	50
4.2.3	Beschreibung der Vorgehensweise und Erläuterung der Analysemethode.....	52
4.2.4	Ergebnisse der Expertenbefragung.....	55
5	Schaffung einer MaRisk-Compliance-Funktion bei der Sparkasse	62
5.1	Die Gefährdungsanalyse.....	62
5.1.1	Anlass und Zweck der Gefährdungsanalyse	62
5.1.2	Institutspezifische Vorgehensweise	64
5.1.2.1	Stufe 1 des Prüfungsschemas	65
5.1.2.2	Stufe 2 des Prüfungsschemas	69
5.1.3	Hinweise zur praktischen Durchführung der Analyse	73
5.1.4	Kritische Reflexion	75
5.2	Handlungsfelder und weitere Anforderungen.....	76
5.2.1	Rahmenbedingungen schaffen.....	76
5.2.2	Implementierung wirksamer Verfahren	77
5.2.3	Allgemeine Verbraucherschutzvorgaben.....	78
5.3	Aufbauorganisatorische Eingliederung der MaRisk-Compliance-Funktion.....	82
6	Schlussbetrachtung.....	90
	Quellenverzeichnisse	92
	Verzeichnis zur Expertenbefragung	99

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bezeichnung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AT	Allgemeiner Teil
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BT	Besonderer Teil
CCO	Chief Compliance Officer
CEBS	Committee of European Banking Supervisors
EBA	European Banking Authority
EG	Europäische Gemeinschaft
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FATF	Financial Action Task Force
FAQ	Frequently Asked Questions
GeldtransferVO	Geldtransferverordnung
GmbHG	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) Gesetz
GwBekErgG	Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz
GWG	Geldwäschegesetz
InVG	Investmentgesetz
i.V.m.	In Verbindung mit
KWG	Kreditwesengesetz
MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen
MaH	Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft
MaIR	Mindestanforderungen an die Interne Revision

MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
OrgKB	Gesetz zur Bekämpfung des illegalen Rauschgifthandels und anderer Erscheinungsformen der organisierten Kriminalität
OWiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
PAngV	Preisangabenverordnung
PEP	Politisch exponierte Person
PfandBG	Pfandbriefgesetz
SOX	Sarbanes-Oxley Act
StGB	Steuergesetzbuch
stv.	Stellvertretende/r
SVBW	Sparkassenverband Baden-Württemberg
Tz.	Teilziffer
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
WpDVerOV	Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WpHGMaAnzV	Wertpapierhandelsgesetz-Mitarbeiteranzeigeverordnung
ZBL	Zentralbereichsleiter/in

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Beispielsparkasse.....	32
Abbildung 2: Aufgaben der Compliance-Funktion gem. MaRisk	47
Abbildung 3: Merkmale der Inhaltsanalyse.....	51
Abbildung 4: Allgemeines Ablaufmodell für die Inhaltsanalyse.....	52
Abbildung 5: Stufe 1 des Prüfungsschemas der Gefährdungsanalyse	66
Abbildung 6: Übersicht wichtiger Gesetzestexte aus dem Bankrecht	74
Abbildung 7: Handlungsfelder im Verbraucherschutz.....	80
Abbildung 8: Organigramm Variante 1.....	82
Abbildung 9: Stärken und Schwächen der Variante 1	83
Abbildung 10: Organigramm Variante 2.....	83
Abbildung 11: Stärken und Schwächen der Variante 2	84
Abbildung 12: Organigramm Variante 3.....	84
Abbildung 13: Stärken und Schwächen der Variante 3	85
Abbildung 14: Organigramm Variante 4.....	86
Abbildung 15: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Varianten 2 und 4.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Gesetzesgrundlagen zum Insiderrecht	34
Tabelle 2: Übersicht ausgewählter Gesetzesgrundlagen zu Interessenskonflikten	36
Tabelle 3: Übersicht über die Tätigkeitsfelder der Geldwäsche-Compliance-Funktion	40
Tabelle 4: Unterscheidungskriterien qualitativer und quantitativer Analyse.....	51
Tabelle 5: Beispiel einer Risikoanalyse im Bereich Wertpapier-Compliance	71
Tabelle 6: Stufe 2 des Prüfungsschemas zur Ermittlung der Wesentlichkeit	71
Tabelle 7: Übersicht zur Festlegung der Priorität	72
Tabelle 8: Kritische Reflexion des Modells zur Gefährdungsanalyse.....	75

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die MaRisk-Novelle vom 14. Dezember 2012 fordert von den Instituten erstmals die Einrichtung einer Compliance-Funktion.¹ Innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche gab es bis dato in Bezug auf die Compliance-Funktion lediglich spezifische Anforderungen innerhalb bestimmter Tätigkeitsfelder, zum Beispiel im Bereich Geldwäsche oder im Wertpapierbereich, diese sind jedoch an anderer Stelle geregelt.² Die MaRisk fordern nun u.a. folgendes: *„Jedes Institut muss über eine Compliance-Funktion verfügen, um den Risiken, die sich aus der Nichteinhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben ergeben können, entgegenzuwirken“*.³ Der Formulierung nach lässt sich vermuten, dass mit dieser Anforderung ein Schritt von den einzelnen bestehenden Compliance-Bereichen in Richtung Compliance auf Gesamtinstitutsebene gemacht werden soll. Die Institute haben nun bis zum 31.12.2013 Zeit, die Anforderungen der MaRisk-Novelle umzusetzen. In der Praxis herrscht diesbezüglich noch viel Unsicherheit. Insbesondere stellt sich die zentrale Frage, welche rechtlichen Regelungen und Vorgaben konkret gemeint sind und somit auch welche Zuständigkeitsbereiche für die MaRisk-Compliance-Funktion letztendlich relevant sind. Dem BaFin Anschreiben zur MaRisk Novelle lässt sich neben einigen konkret benannten Bereichen entnehmen, dass *„...ggf. weitere rechtliche Regelungen und Vorgaben, soweit sie vom Institut als unter Compliance-Gesichtspunkten wesentlich eingestuft wurden“*,⁴ gemeint sind. Doch anhand welcher Kriterien die Institute dies ermitteln sollen, wird nicht erwähnt.⁵

Es ist bislang unklar, inwiefern sich die neuen Anforderungen auf die Unternehmenspraxis auswirken werden und wie bei der Umsetzung vorgegangen werden soll. Im Rahmen dieser Arbeit soll deshalb folgende Forschungsfrage genauer untersucht werden: Wie kann eine MaRisk-konforme Compliance-Funktion bei einer exemplarischen Sparkasse geschaffen werden und wie wird diese optimal im Unternehmen integriert? Als Anlass dieser Arbeit können also in erster Linie die MaRisk gesehen werden, aus welcher sich die neuen Anforderungen in Bezug auf die Compliance-Funktion ergeben. Jedoch kann es für ein Institut auch unabhängig von diesen Vorgaben zum Schutze des Unternehmens sinnvoll sein, Überlegungen für eine umfassende Compliance-Funktion anzustellen.

¹ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1.

² Vgl. hierzu Kapitel 3.

³ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1.

⁴ BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

⁵ Vgl. ebenda.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin anhand einer anonymen, aber realen Sparkasse aufzuzeigen, wie dort und bei vergleichbaren Instituten mit den neuen Anforderungen an die Compliance-Funktion umgegangen werden kann, um eine MaRisk-konforme Compliance-Funktion zu schaffen und diese im Unternehmen optimal zu integrieren. Im Rahmen dieser Arbeit soll mit der Begrifflichkeit MaRisk-Compliance-Funktion eine neue Compliance-Funktion beschrieben werden, die sich von der in der Finanzdienstleistungsbranche bestehenden Compliance-Funktion abgrenzt, auch wenn die BaFin keine explizite Differenzierung vorsieht, sondern ihre Anforderungen allgemein an die Compliance-Funktion richtet.⁶ Der Fokus dieser Arbeit liegt darauf herauszustellen, wie insbesondere an die bislang teilweise komplexen und mit Unsicherheit behafteten Anforderungen herangegangen werden kann und es sollen letztendlich die Handlungsfelder erörtert werden, die zur Umsetzung und Erfüllung der Anforderungen notwendig sind. Als zentrales Problem steht die Unsicherheit über die betreffenden Rechtsbereiche und somit über die Zuständigkeit der geforderten Compliance-Funktion im Fokus. Daher besteht der Kern dieser Arbeit in der Entwicklung einer Gefährdungsanalyse, die es ermöglicht auf Gesamtinstitutsebene compliance-relevante Sachverhalte zu identifizieren und dadurch die Weichen zur Reaktion hierauf zu stellen. Im Rahmen dieser Arbeit wird es zwar nicht möglich sein, eine vollständige Analyse für die ausgewählte Sparkasse durchzuführen, dies ist jedoch auch nicht die Intention. Vielmehr geht es darum eine Lösungsmöglichkeit zu entwickeln, um darzulegen, wie mit dieser Problematik in der Praxis umgegangen werden kann. Um dennoch eine Tendenz zu erhalten, inwiefern sich die neuen Anforderungen vermutlich auf die Unternehmenspraxis auswirken, welche Bereiche betroffen sein könnten und wie andere Institute damit umgehen, dienen unterstützend die Ergebnisse einer Expertenbefragung. Darüber hinaus wird es als notwendig angesehen, die Implementierung einer solchen Funktion nicht isoliert zu betrachten, sondern auch Umsetzungsmöglichkeiten für Aufgaben oder Anforderungen der MaRisk bzw. der BaFin aufzuzeigen, die die Compliance-Funktion nach ihrer Einrichtung erfüllen soll. Dies ist wichtig, da die Implementierung im engeren Sinne, d.h. durch Ernennung eines Beauftragten oder Festlegung der Zuständigkeitsbereiche nicht ausreicht, um zu gewährleisten, dass tatsächlich eine MaRisk-konforme Compliance-Funktion geschaffen wird. Zum Schluss bleibt dann noch die Frage einer optimalen Integration dieser Compliance-Funktion zu klären. Auch dies soll im Rahmen der Arbeit eingehend erörtert und zum Schluss eine Handlungsempfehlung für die betrachtete Sparkasse gegeben werden.

⁶ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2.

1.3 Gang der Untersuchung

Diese Arbeit beginnt in Kapitel zwei mit allgemeinen Grundlagen zum Thema Compliance und Compliance-Funktion. Dadurch soll vorab ein allgemeines Verständnis für das Thema geschaffen werden. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche Bedeutung eine Compliance-Funktion im Unternehmen hat und welche Aufgaben sie wahrnimmt. Außerdem werden die Bestandteile der Compliance-Organisation bis hin zur Compliance-Kultur beleuchtet.

Nachdem die allgemeinen Grundlagen gelegt wurden, wird in Kapitel drei speziell die Compliance-Funktion in der Finanzdienstleistungsbranche mit ihren rechtlichen Grundlagen und einigen wichtigen Besonderheiten vorgestellt. Es wird dabei hauptsächlich auf die Wertpapier-Compliance und Geldwäsche-Compliance näher eingegangen und weitere Compliance-Bereiche werden am Rande beleuchtet. Abgeschlossen wird dieses Kapitel, durch die Vorstellung der Compliance-Funktion bei der ausgewählten Sparkasse und einem Überblick über deren Rechts- und Aufgabengebiete.

Kapitel vier führt dann zum Höhepunkt der Arbeit – zur MaRisk-Compliance – hin, indem zuerst die MaRisk mit deren Entstehung, Zweck und Weiterentwicklung bis zur MaRisk-Novelle vom 14. Dezember 2012 vorgestellt und anschließend die neuen Anforderungen an die Compliance-Funktion hervorgehoben werden. Um danach einen ersten Eindruck zu erhalten, wie in der Praxis mit dem Thema umgegangen wird, wie Experten zu diesen Anforderungen stehen und inwiefern sich diese Neuerungen nach Einschätzung der Befragten auf die Praxis auswirken könnten, dienen die Ergebnisse einer durchgeführten Expertenbefragung, die anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurde.

Kapitel fünf bildet das Herzstück der Arbeit. Dort wird aufgezeigt, wie eine MaRisk-Compliance-Funktion bei der ausgewählten Sparkasse geschaffen und optimal im Unternehmen integriert werden kann. Durch eine selbst entwickelte Methode zur Gefährdungsanalyse soll eine Vorgehensweise zur Identifizierung der Zuständigkeitsbereiche für die MaRisk-Compliance-Funktion gegeben werden. Zudem werden einige Handlungsfelder zur Umsetzung beleuchtet, bevor abschließend erörtert wird, wo die Compliance-Funktion bei der betrachteten Sparkasse aufbauorganisatorisch möglichst optimal eingegliedert werden soll.

In der Schlussbetrachtung werden dann die Ergebnisse der Arbeit zusammengetragen und die sich daraus ergebenden Erkenntnisse vorgestellt.

2 Allgemeine Grundlagen über die Compliance-Funktion

In diesem Kapitel wird zu Beginn die Bedeutung des Begriffs „Compliance“ geklärt und gegenüber anderen Begrifflichkeiten abgegrenzt. Außerdem soll ein Überblick über die Entstehung der Compliance-Funktion und deren Nutzen für die Unternehmenspraxis aufgezeigt sowie deren Rechtsgrundlage erörtert werden. Anschließend folgt ein Überblick über die wichtigsten Aufgaben, organisatorischen Merkmale und die Compliance-Kultur. Es ist anzumerken, dass es in diesem Kapitel vorrangig um die Compliance-Funktion im Allgemeinen geht und erst später auf die Besonderheiten in der Finanzdienstleistungsbranche eingegangen wird.

2.1 Definition des Compliance-Begriffs

Für den Begriff „Compliance“, der sich in der Wirtschafts- und Unternehmenswelt mittlerweile fest etabliert hat, gibt es bislang keine einheitliche oder gesetzliche Definition.⁷ Der aus der angloamerikanischen Rechtssprache stammende Begriff „Compliance“ lässt sich vom Ausdruck „to comply with“ ableiten,⁸ der wörtlich übersetzt so viel bedeutet wie: „einhalten“, „erfüllen“, „befolgen“ bzw. „sich in Übereinstimmung befinden mit“.⁹ Im Kontext der „Corporate Compliance“ versteht man darunter im Allgemeinen alle Maßnahmen und Verfahren, die notwendig sind, um gesetzes- und regelkonforme Handlungsweisen einer Unternehmung inklusive ihrer Organisationsmitglieder und der Belegschaft zu gewährleisten. Dabei geht die Bedeutung des Begriffs über die bloße Einhaltung von Gesetzen hinaus und fordert, dass ebenfalls gesellschaftlichen Werten und Bestimmungen, Standards, Regeln, Grundsätzen, Moral und Ethik entsprochen werden soll.¹⁰

Eine sehr kurze und prägnante Definition gibt Schlüter, indem er schreibt: „Der Begriff Compliance bezeichnet im weitesten Sinne eine Übereinstimmung des Handelns mit dem geltenden Recht“.¹¹ Diese Interpretation ist isoliert betrachtet kritisch zu sehen, da sie sich ausschließlich auf die Einhaltung des geltenden Rechts bezieht. Schlüter geht daher noch weiter und ordnet der Compliance im engeren Sinne die Wohlverhaltensregeln des Wertpapierhandelsgesetzes zu bzw. er konkretisiert die Aufgabe der Compliance in seinen weiteren Ausführungen. Er legt dabei den Fokus auf Compliance für Wertpapierdienstleistungsunternehmen.¹²

⁷ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 13; vgl. Bröker, K. F. (2002), S. 1; vgl. Poppe, S. (2010), S. 1.

⁸ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 1; vgl. Bröker, K. F. (2002), S. 1.

⁹ Bröker, K. F. (2002), S. 1; Weis, E. (1987), S.188.

¹⁰ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 13.

¹¹ Schlüter, U. (2000), S. 88.

¹² Vgl. ebenda, S. 88.

Insbesondere im Zusammenhang mit „Corporate Governance“¹³ ist Compliance ein gebräuchlicher Begriff.¹⁴ Der Deutsche Corporate Governance Kodex umschreibt den Begriff folgendermaßen:

*„Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)“.*¹⁵

Auch diese Definition macht deutlich, dass nicht ausschließlich das gesetzeskonforme Verhalten im Unternehmen im Mittelpunkt steht, sondern darüber hinaus unternehmensinterne Grundsätze mit einbezogen werden.¹⁶ In dieser Arbeit ist der Compliance-Begriff, wie soeben beschrieben, als sehr umfassender Terminus zu verstehen.

2.2 Begriffsabgrenzung

Mit dem Ausdruck Corporate Compliance werden häufig weitere Begriffe in Verbindung gebracht. Da allerdings keine dieser Bezeichnungen ein Synonym darstellt, werden nachfolgend die Bedeutungen der einzelnen Begriffe geklärt.¹⁷

- **Corporate Governance**

Corporate Governance bedeutet übersetzt u.a. lediglich „Unternehmensführung“,¹⁸ jedoch gibt Corporate Governance Regelungen und Vorgaben für eine einwandfreie Unternehmensführung vor.¹⁹ Der Deutsche Corporate Governance Kodex beinhaltet sowohl Gesetze als auch anerkannte Standards für eine angemessene Geschäftsführung und gibt dazu entsprechende Empfehlungen. Durch ihn sollen die Grundlagen der Unternehmensführung in Deutschland transparent gemacht und das Anlegervertrauen in die Unternehmensführung bekräftigt werden.²⁰

- **Corporate Social Responsibility**

Übersetzt bedeutet Corporate Social Responsibility die „soziale Verantwortung des Unternehmens“.²¹ Es geht dabei um die soziale Verantwortung eines Unternehmens, die über die

¹³ Der Begriff Corporate Governance wird im folgenden Kapitel erläutert.

¹⁴ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 20f.

¹⁵ Regierungskommission (2012), Ziff. 4.1.3, S. 6, <http://www.corporate-governance-code.de> (Stand: 28.03.2013).

¹⁶ Vgl. Vetter, E., (2008), S. 35.

¹⁷ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 20; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 50.

¹⁸ Hemetsberger, P. (2003-2013a), <http://www.dict.cc> (Stand: 12.05.2013).

¹⁹ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 21.

²⁰ Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 51.

²¹ Hemetsberger, P. (2003-2013b), <http://www.dict.cc> (Stand: 12.05.2013).

gesetzlichen ethischen Anforderungen hinausgeht. Beispielsweise geht es um gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens im Zusammenhang mit Umwelt- und sozialen Themen. Unternehmen werben mittlerweile sogar mit dieser Aufgabe.²²

- **Risk-Management-System**

Laut § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) ist der Vorstand dazu verpflichtet im Unternehmen Vorkehrungen zu treffen und Kontrollinstrumente zur Überwachung zu implementieren, damit existenzbedrohende Gefahren und Vorgänge rechtzeitig feststellbar sind. Viele Unternehmen versuchen diese Anforderung durch einzelne Maßnahmen in unterschiedlichen Abteilungen zu erfüllen. Es besteht daher meist kein einheitliches und ganzheitliches Risikomanagementsystem. Deshalb wird in vielen Unternehmen die Aufgabe des Risikomanagements im Rahmen der Compliance-Funktion wahrgenommen bzw. nach allgemeiner Auffassung stellt die Compliance-Funktion mittlerweile einen Teil des Risikomanagements dar.²³

2.3 Entstehung und Begründung der Compliance-Funktion

Die Definition von Compliance drückt im Prinzip aus, was eigentlich selbstverständlich ist, nämlich u.a. die Pflicht zur Rechtskonformität. Für Unternehmer ist es selbstverständlich, dass sie organisatorische Maßnahmen ergreifen müssen, um eine Reduktion der Rechtsrisiken zu erreichen. Es wurde jedoch festgestellt, dass das Risikomanagement vieler Unternehmen in der Vergangenheit die bestehenden Gefahren nicht adäquat erkennen und verhindern konnte. Aufgrund von rechtswidrigem Verhalten war es beispielsweise zu Wirtschaftsstrafverfahren, Unternehmensinsolvenzen und Haftungstatbeständen gekommen.²⁴ In diesem Abschnitt soll die Entstehung und Notwendigkeit einer expliziten Compliance-Funktion, trotz angeblicher Trivialität, aufgezeigt werden.

„Compliance“ ist ein Begriff aus der angloamerikanischen Rechtssprache.²⁵ In den USA wurde er bereits in den 30er Jahren des 20sten Jahrhunderts eingeführt und dafür entsprechende Regeln definiert.²⁶ Zu Beginn war Compliance vorwiegend in der Finanzbranche anzutreffen und auch in Deutschland wurden die ersten Compliance-Abteilungen in der Bankenwelt etabliert.²⁷ Wann genau diese ersten Bestrebungen in Deutschland gemacht wurden, ist nicht eindeutig feststellbar. In der Literatur finden sich Angaben dazu, dass bereits in den 70er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts

²² Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 52f.

²³ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 21; vgl. Roth, M. (2000), S. 47; vgl. Lösler, T. (2005), S. 105.

²⁴ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 2.

²⁵ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 1.

²⁶ Vgl. Bröker, K. F. (2002), S. 1.

²⁷ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 11.; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 25.

in Deutschland Verhaltensregeln für Bankmitarbeiter entstanden sind, jedoch der Ausdruck Compliance erst in den 90er Jahren in Deutschland eingeführt wurde.²⁸ Heutzutage wird der Compliance-Gedanke immer bedeutender. Vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl von Gesetzen und Vorschriften gewinnt in Deutschland die Funktion ebenfalls an Bedeutung. Diese erstreckt sich mittlerweile nicht mehr ausschließlich auf die Finanzbranche und das Kapitalmarktrecht, sondern betrifft zunehmend auch andere Wirtschaftsbereiche.²⁹

Als Ursache für die Modifizierung bestehender Vorschriften und die Implementierung neuer Gesetze wird ein gesteigertes Interesse des Anlegerschutzes auf europäischen und amerikanischen Kapitalmärkten angeführt, da dies insbesondere vor dem Hintergrund des Aufschwungs an den Aktienmärkten und aufgrund von Unternehmensinsolvenzen infolge mangelnder Regulierung, als sinnvoll erachtet wird.³⁰ Um die Notwendigkeit zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit.

Bis Ende der 90er Jahre entwickelte sich in Deutschland, durch den vehementen Anstieg von Börsengängen der Unternehmen und einer steigenden Anzahl von privaten Aktionären, eine Aktionärskultur. Zu diesem Zeitpunkt waren jedoch einige Unternehmen überbewertet und teilweise einem Börsengang noch nicht gewachsen, womit unzählige Schließungen und Unternehmensskandale einhergingen. Für die betroffenen Anleger waren diese Risiken allerdings im Voraus nicht offensichtlich und dadurch kam es zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Privatanleger in den Kapitalmarkt. Daraufhin intervenierte die Bundesregierung im Jahr 2003 durch ein Zehn-Punkte-Programm mit dem Ziel, das geschwächte Vertrauen der Anleger in den Kapitalmarkt wieder zu stärken. Teilweise wurden auch von europäischer Seite Maßnahmen zu diesem Zwecke vorgegeben. Zudem wurden im Jahr 2007 die essentiellen Modifikationen des Transparenzrichtlinien-Umsetzungsgesetz für rechtskräftig erklärt, durch das eine verbesserte Information der Anleger gewährleistet werden soll.³¹

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls der Sarbanes-Oxley Act (SOX) zu erwähnen, durch den die Vorschriften für die Compliance-Funktion börsennotierter amerikanischer Unternehmen deutlich strenger wurden. Er wurde im Jahr 2002 in den USA verabschiedet und zählt zu den bedeutendsten Reformen des Gesellschafts- und Kapitalmarktrechts in den Vereinigten Staaten. Das Gesetz verfolgt

²⁸ Vgl. Bröker, K. F. (2002), S. 1; vgl. Lösler, T. (2005), S. 104; vgl. Hauschka, C. E. (2007), S. 2.

²⁹ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 11ff.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 12f.

³¹ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 12f.

insbesondere den Anlegerschutz, der durch gründliche und zuverlässige Offenlegungspflichten im Wertpapierbereich erreicht werden soll.³²

Infolge der oben aufgeführten Skandale durch Unternehmensinsolvenzen und Aktienkurszusammenbrüchen, hat der Gesetzgeber mit grundlegenden Regulierungen reagiert.³³ Es wurde dabei zunehmend die persönliche Haftung von Geschäftsführern und Aufsichtsräten eingeführt, während gleichzeitig die Möglichkeiten für Geschädigte ihr Recht durchzusetzen, verbessert wurde.³⁴ Werden die compliance-relevanten Vorschriften nicht eingehalten, kann dies zu Geldstrafen, strafrechtlichen Konsequenzen und darüber hinaus zu gravierenden Imageschäden führen.³⁵ Die Manager empfinden diese zunehmenden Anforderungen als Last, die mit einer zeitaufwändigen und kostspieligen Bürokratisierung und zusätzlichen Risiken durch die persönliche Inanspruchnahme verbunden ist.³⁶

Die genannten Aspekte zeigen jedoch trotzdem oder gerade deshalb die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit zur Einrichtung einer Compliance-Funktion auf. Um den zunehmenden Anforderungen überhaupt gerecht werden zu können, bedarf es effizienter organisatorischer Maßnahmen und wer sich möglichst gegen Haftungsrisiken absichern will, der sollte daher gewillt sein, eine Compliance-Funktion zu etablieren.³⁷

Aus einer Quelle geht hervor, dass bei vielen diese Erkenntnis bereits vorhanden ist³⁸ und andere Literaturquellen zeigen auf, dass in der Etablierung einer Compliance-Funktion in vielerlei Hinsicht eine Chance gesehen werden kann. Beispielsweise wird gem. der Business Judgement Rule in § 93 Abs. 1 AktG, der durch das Gesetz zu Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) Rechnung getragen wird, unter bestimmten Voraussetzungen von einer Haftungsprivilegierung profitiert. Konkret wird von einer Pflichtwidrigkeit abgesehen, wenn angenommen werden kann, dass die Geschäftsleitung ihre Entscheidung im Unternehmensinteresse getroffen hat und vernünftigerweise davon überzeugt war, die dafür notwendigen Informationen vollständig berücksichtigt zu haben. Dadurch soll die Haftung von Vorstandsmitgliedern beschränkt werden, wenn diese ihren Sorgfaltspflichten durch Einrichtung angemessener Risikovorkehrungen nachkommen.³⁹ Zudem wird durch die Compliance-Funktion eine Organisationseinheit geschaffen, die auf die Rechtskonformität im Unternehmen hinwirkt, Spielräume im Sinne des Unternehmens

³² Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 23; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 12.

³³ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 26f; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 12.

³⁴ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 26f.

³⁵ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 14f; vgl. Vetter, E. (2008), S. 38f.

³⁶ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 27f.

³⁷ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 26ff; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 35; vgl. Vetter, E. (2008), S. 33f; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 59; vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 648.

³⁸ Vgl. Vetter, E. (2008), S. 33.

³⁹ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 43, S. 408; vgl. Poppe, S. (2010), S. 4f.

nutzt und dafür sorgt, dass die Organe einer Gesellschaft ihren ursprünglichen Aufgaben nachgehen können, während gleichzeitig Schadensprävention betrieben wird. Dadurch können in erster Linie enorme finanzielle Belastungen durch Strafen vermieden, Wettbewerbsvorteile geschaffen und das öffentliche Ansehen gesteigert werden. Auch die Beschaffung von Fremdkapital und die Gewinnung von Anteilseignern wird durch eine auf die Einhaltung des Rechts bedachten Organisation erleichtert und gehört zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg zwingend dazu.⁴⁰

2.4 Rechtsgrundlage der Compliance-Funktion

Ob die Einrichtung einer Compliance-Funktion gesetzlich und damit verpflichtend geregelt ist, lässt sich aus der Literatur nicht eindeutig entnehmen. Während in manchen Beiträgen die Meinung vertreten wird, dass die Implementierung einer Compliance-Organisation rechtlich verpflichtend ist,⁴¹ gehen andere davon aus, dass es von der Einschätzung der Geschäftsführung abhängig und somit freiwillig ist.⁴² Da es keine allgemeine Gesetzesgrundlage für die Einrichtung einer solchen Funktion gibt, reichen die Meinungen sogar so weit, dass allein durch das Vorhandensein zahlreicher Pflichten der Geschäftsleiter gegenüber der Gesellschaft, insbesondere bei Kapitalgesellschaften, die Rechtspflicht zur Einrichtung einer Compliance-Funktion begründet bzw. vermutet wird.⁴³ Exemplarisch seien hier die allgemeinen Sorgfaltspflichten der Geschäftsführer, die sich für Aktiengesellschaften aus dem § 93 Abs. 1 S.1 AktG und für GmbHs aus dem § 43 Abs. 1 GmbHG ergeben, zu nennen.⁴⁴ In einem Beitrag wird die Einteilung der Organisationsvorschriften in die folgenden drei Bereiche vorgenommen: gesellschaftsrechtliche Geschäftsleitungsverantwortung, strafrechtliche Organisationspflichten und spezialgesetzliche Compliance-Vorschriften.⁴⁵

An dieser Stelle wird nicht im Detail auf alle Pflichten der Geschäftsleiter eingegangen, aber zumindest ein Überblick gegeben. Viele Anforderungen sind dabei von der Rechtsform abhängig. Nachfolgend soll hauptsächlich auf die Aktiengesellschaft (AG) eingegangen werden, da insbesondere an diese die höchsten Anforderungen gestellt werden.⁴⁶ Dies soll jedoch nicht zu der Annahme führen,

⁴⁰ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 26f, S. 32, S. 406; vgl. Poppe, S. (2010), S. 4f, S. 10; vgl. Lorenz, M. (2006), S. 9; vgl. Vetter, E. (2008), S. 33f; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 59.

⁴¹ Vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 648f.

⁴² Vgl. Hauschka, C. E. (2004), S. 877ff.

⁴³ Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 54; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 27; vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 648f.

⁴⁴ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 27; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 25.

⁴⁵ Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 13ff.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 16.

dass andere Gesellschaftsformen sich nicht an Gesetze halten oder keine Pflichten erfüllen müssen. Auch diese sind dazu verpflichtet, sich rechtmäßig zu verhalten.⁴⁷

Zu den organschaftlichen Geschäftsleiterpflichten gehört beispielsweise die Legalitätspflicht. Diese besagt, dass die Organe sich rechtskonform zu verhalten haben, unbeschadet eines Gesetzesverstosses zum Wohle des Instituts, und gleichzeitig für das gesetzeskonforme Verhalten ihrer Mitarbeiter Sorge tragen.⁴⁸ Da die Geschäftsleitung dies nicht persönlich tun kann, müssen geeignete Organisations- und Überwachungsmaßnahmen ergriffen und delegiert werden.⁴⁹ Des Weiteren besteht beispielsweise gem. § 91 Abs. 2 AktG die Verpflichtung zur Implementierung geeigneter Überwachungsmaßnahmen, um existenzbedrohende Entwicklungen rechtzeitig festzustellen.⁵⁰

Im Strafrecht finden sich ebenfalls mehr oder weniger Rechtsgrundlagen für organisatorische Pflichten, die eine Auswirkung auf die Compliance-Organisation haben. Zwar sind in den einzelnen Vorschriften nicht immer direkte Organisationspflichten begründet, jedoch beinhalten sie teilweise Konsequenzen für die Nichterfüllung bestimmter organisatorischer

Vorkehrungen. Bedeutend sind hier vor allem die §§ 9, 30 und 130 Ordnungswidrigkeiten-Gesetz (OWiG). Entsprechende Strafen werden vorgesehen, wenn beispielsweise im Unternehmen Straftaten begangen werden, sich jemand rechtswidrig verhält oder die erforderlichen Maßnahmen zur Verhinderung von pflichtwidrigem Verhalten nicht getroffen wurden.⁵¹ Darüber hinaus gibt es noch die spezialgesetzlichen Compliance-Vorschriften. Zu diesen gehören Vorschriften, die entweder für alle Unternehmen gelten, wie beispielsweise das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder solche, die nur für bestimmte Unternehmungen relevant sind, wie beispielsweise Regeln gegen Insidergeschäfte, die sich speziell auf börsennotierte Unternehmen beziehen.⁵²

Die Literatur weißt bezugnehmend auf die obigen Ausführungen darauf hin, dass der Compliance-Gedanke vom Grundsatz her nicht aus den USA stammt, sondern vielmehr aus den gesellschaftlichen und strafrechtlichen Pflichten bzw. aus dem „Leitbild eines ehrbaren Kaufmanns“ heraus entstanden ist. Dennoch stammt wohl die konkrete Umsetzung ins neuzeitliche Unternehmensdasein aus den Vereinigten Staaten von Amerika.⁵³ Es wird zudem mehrfach angeführt, dass der § 33

⁴⁷ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 19f; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 25.

⁴⁸ Vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 647f; vgl. Regierungskommission, (2012), Ziff. 4.1.3, S. 6, <http://www.corporate-governance-code.de> (Stand: 28.03.2013); vgl. Fleischer, H. (2005), S. 148ff.

⁴⁹ Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 14.

⁵⁰ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 8f; vgl. Roth, G. H.; Altmeyen, H. (2009), S. 724; vgl. Drygala, T.; Drygala, A. (2000), S. 297.

⁵¹ Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 18ff; vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 649.

⁵² Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 20.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 20f.

Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) als Rechtsgrundlage für die Compliance-Funktion in Deutschland verstanden wird, wodurch vermutlich die Auffassung begründet werden kann, dass der Compliance-Gedanke ursprünglich aus der Finanzbranche stammt, mittlerweile jedoch auch andere Bereiche umfasst.⁵⁴

Es hat sich gezeigt, dass sich die Frage nach der Rechtspflicht zur Einrichtung der Compliance-Funktion nicht so einfach beantworten lässt und dass es keine allgemeingültige Rechtsgrundlage gibt. Die Meinungen darüber, ob die einzelnen Organisationspflichten als Rechtsgrundlage aufgefasst werden können, gehen auseinander.⁵⁵ Für Unternehmen, die sich rechtskonform verhalten und Schäden vermeiden wollen, besteht indessen zumindest eine faktische Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation.⁵⁶ Auch in den genannten Gesetzen finden sich, mit Ausnahme des § 33 WpHG, überwiegend abstrakte Hinweise für die Notwendigkeit und die Erwartung an die Compliance. Dahingegen führt der Deutsche Corporate Governance Kodex den Compliance-Begriff explizit auf.⁵⁷

2.5 Aufgabe der Compliance-Funktion

Die Compliance-Funktion nimmt innerhalb einer Unternehmung eine Vielzahl von Aufgaben bzw. Funktionen wahr. Um einen ganz allgemeinen Überblick über die Hauptfunktionen zu erhalten, sind diese nachfolgend aufgeführt:⁵⁸

- Schutzfunktion oder Vorbeugung
- Krisenmanagement
- Beratungs-, Informations- und Aufklärungsfunktion
- Überwachungs- und Sanktionsfunktion
- Marketingfunktion
- Dokumentationsfunktion

Die Vorbeugung bzw. Schutzfunktion stellt eine der grundlegendsten Aufgaben der Compliance-Funktion dar. Sie dient dazu bewusste und unbewusste Regelverstöße von vornherein zu vermeiden und sich dadurch gar nicht erst in die Gefahr einer potentiellen Strafe zu begeben. Erreicht wird dieser Schutz durch rechtzeitige und vorausschauende Vorkehrungen, durch Belehrung der Mitar-

⁵⁴ Vgl. Lösler, T. (2005), S. 104; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 11; vgl. Poppe, S. (2010), S. 7f.

⁵⁵ Vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 649 einerseits; vgl. Hauschka, C. E. (2004), S. 877ff andererseits.

⁵⁶ Vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1629.

⁵⁷ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 9; vgl. Regierungskommission (2012), Ziff. 4.1.3, S. 6, <http://www.corporate-governance-code.de> (Stand: 28.03.2013).

⁵⁸ Vgl. Lösler, T. (2005), S. 104f.; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1633; vgl. Hauschka, C. E. (2006), S. 1146; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2006), S. 115; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 42f; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f.

beiter und angemessene Überwachungsmechanismen. Diese Aufgabe bewahrt sowohl vor finanziellen Belastungen und als auch vor Reputationsschäden.⁵⁹ Für den Fall, dass es dennoch zu einem Verstoß kommt, kann bereits eine ernsthafte und auf das betreffende Risiko abgestimmte Einrichtung von Vorkehrungen zu einer milderen Strafe führen.⁶⁰

In diesem Zusammenhang ist auch das Krisenmanagement eine zentrale Aufgabe der Compliance-Funktion im Unternehmen. Denn selbst wenn angemessene Compliance-Maßnahmen getroffen wurden, um regelkonformes Verhalten zu gewährleisten und Risiken zu minimieren, können Verstöße niemals komplett verhindert werden.⁶¹ Für diesen Fall müssen die Compliance-Verantwortlichen sich schon im Voraus Maßnahmen zur Krisenbewältigung überlegen, um im Eintrittsfall sofort reagieren zu können.⁶²

Wichtig im Zusammenhang mit der Schutzfunktion ist auch die Beratungs- und Informationsfunktion. Die Arbeitskräfte der Compliance-Abteilung haben die Aufgabe die Mitarbeiter anderer Bereiche über compliance-relevante Sachverhalte zu informieren und führen im Zuge dessen spezielle Schulungen durch. Durch dieses Instrument will man die Mitarbeiter für Risiken sensibilisieren und das Bewusstsein für gesetzes- und regelkonformes Verhalten wecken. Zudem dient die Compliance-Stelle den Mitarbeitern und insbesondere der Geschäftsleitung als Anlaufstelle bei Fragen und Unsicherheit.⁶³

Eine weitere Compliance-Funktionstätigkeit ist die Überwachungs-Funktion, die der zeitnahen Kontrolle dient, um festzustellen, ob die internen Vorschriften und Gesetze eingehalten werden. Falls sich Verdachtsfälle ergeben, muss diesen nachgegangen werden und auf Verstöße ist mit entsprechenden Sanktionsmaßnahmen zu reagieren. Die Maßnahmen sind dabei vom Ausmaß des Verstoßes abhängig und reichen von der Anordnung einer Schulung bis zur Kündigung oder auch zum Schadensersatzanspruch.⁶⁴

Die Compliance-Funktion fungiert in gewisser Weise auch als Marketinginstrument. Denn durch die Compliance-Funktion werden Rechtsverstöße verhindert und damit Reputationsschäden entgegen-

⁵⁹ Vgl. Lösler, T. (2005), S. 104f; vgl. hierzu auch Gebauer, S. (2004), S. 507.

⁶⁰ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 25f.

⁶¹ Vgl. Poppe, S. (2010), S. 7; vgl. Inderst, C. (2010b), S. 125.

⁶² Vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1633.

⁶³ Vgl. Lösler, T. (2005), S. 105; Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 400; vgl. Poppe, S. (2010), S.

11.

⁶⁴ Vgl. Eisele, D. (2001), S. 3465; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f.

gewirkt. Dies hat positive Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens und stärkt das Vertrauen der Marktteilnehmer und der Öffentlichkeit in die Rechtschaffenheit des Unternehmens.⁶⁵

Für compliance-relevante Sachverhalte besteht zudem eine Dokumentationspflicht. Der Zweck dieser Dokumentation besteht darin, die Ereignisse später noch genau nachvollziehen zu können und die Vorgehensweisen und getroffenen Entscheidungen, sowie die getroffenen Maßnahmen nachzuweisen. Damit kann festgestellt werden, ob die Sorgfaltspflichten durch die Geschäftsleitung eingehalten wurden.⁶⁶

Dieser Überblick über die Aufgaben und Funktionen hat gezeigt, dass die Compliance-Funktion eine Vielzahl wichtiger Tätigkeiten wahrnimmt, indem sie die Einhaltung von Gesetzen und internen Regelungen überwacht, die Risikowahrnehmung der Mitarbeiter schärft sowie Schadensprävention und -minderung betreibt. Mittlerweile wird die Compliance-Funktion immer häufiger als eine Komponente des Risikomanagements gesehen. Die Aufklärung der Mitarbeiter gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung, da erkannt wurde, dass Vorbeugung besser ist als die nachträgliche Überprüfung.⁶⁷

2.6 Die Compliance-Organisation

Die Compliance-Organisation kann je nach Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet werden. Eine einheitliche Lösung gibt es daher nicht.⁶⁸ Moosmayer unterscheidet ganz klar zwischen zwei grundlegenden Organisationsmodellen – der autonomen Organisation und der Matrix Organisation. Während die autonome Organisation die Aufgaben zur Prävention, Enthüllung von Verstößen und die darauf folgende Reaktion selbst wahrnimmt, ist bei der Matrix Organisation die Compliance-Abteilung vorrangig präventiv und koordinierend tätig und die Enthüllung von Verstößen sowie die Reaktion wird in der Regel von Fachabteilungen wahrgenommen.⁶⁹ Auf diese Unterscheidung soll im Weiteren nicht explizit eingegangen werden, jedoch werden sich in den Ausführungen immer wieder Elemente daraus finden. Es wird hier versucht, einen Überblick über gängige Möglichkeiten bzw. die Gemeinsamkeiten der Compliance-Organisation und deren Bestandteile zu geben und abschließend werden wesentliche Merkmale der Compliance-Kultur aufgezeigt.

⁶⁵ Vgl. Lösler, T. (2005), S. 105; vgl. Poppe, S. (2010), S. 11f.

⁶⁶ Vgl. Hauschka, C. E. (2006), S. 1146; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2006), S. 115; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 42f.

⁶⁷ Vgl. Eisele, D. (2001), S. 3465f; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f; vgl. Lösler, T. (2005), S. 105; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 25f; vgl. Poppe, S. (2010), S. 10; vgl. Roth, M. (2000), S. 47.

⁶⁸ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 98ff.; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 66.

⁶⁹ Vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 33ff.

Die Compliance Stelle

Die Compliance-Stelle zeichnet sich insbesondere durch ihre Unabhängigkeit und ihre unbeschränkten Auskunfts-, Einsichts- und Zugangsrechte im Unternehmen aus.⁷⁰ Innerhalb der Aufbauorganisation stellt sie häufig eine Stabsstelle dar, die mittlerweile meist auf der Ebene der Geschäftsleitung angesiedelt, teilweise aber auch einer anderen Abteilung, wie z.B. der Rechtsabteilung oder dem Risikomanagement, nachgeordnet ist.⁷¹ Eine Begründung dafür, dass sich die Compliance-Stelle auf gleicher Ebene wie die Geschäftsleitung befindet, lässt sich beispielsweise aus § 76 Abs. 1 AktG entnehmen. Darin heißt es, dass die Unternehmensführung in der eigenen Verantwortung des Vorstands liegt. In der Literatur wird daraus geschlossen, dass er auch für die Einhaltung der Gesetze verantwortlich und damit für die Compliance zuständig ist.⁷² Selbst, wenn die Compliance-Aufgabe von anderen Personen wahrgenommen wird, bleibt sie dennoch im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung, da die Geschäftsleitung primär die Gesamtverantwortung für die Compliance-Aufgabe trägt.⁷³ Um eine überzeugende Compliance-Kultur zu schaffen, ist es sehr wichtig, dass der Vorstand die Einrichtung und Erhaltung einer Compliance-Stelle fördert und hinter den beteiligten Mitarbeitern steht. Insbesondere bei der Errichtung einer Compliance-Stelle ist von Beginn an auf deren Positionierung im Unternehmen zu achten, denn auch daran lässt sich ihr Stellenwert im Unternehmen und für Außenstehende erkennen.⁷⁴

Komponenten einer Compliance-Organisation

Eine wichtige Person einer Compliance-Organisation ist der sogenannte „Chief Compliance-Officer“ (CCO) oder in kleineren Unternehmen meist der „Compliance-Beauftragte“, der für die Compliance im Unternehmen zuständig ist. Zudem kann freiwillig ein „Compliance-Committee“ eingerichtet werden, das aus externen Sachverständigen oder Führungskräften anderer Überwachungs- und Kontrollabteilungen des Unternehmens besteht und als autonome Kontrollkommission den CCO unterstützt.⁷⁵ Darüber hinaus gibt es in Compliance-Organisationen die Möglichkeit eine sog. „Whistle-Blowing Hotline“ einzurichten, über die die Mitarbeiter anonym compliance-relevante Pflichtverletzungen melden können. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es gegen die Einrichtung von „Whistleblowing-Systemen“ teilweise Vorbehalte gibt. Beispielsweise gibt es datenschutzrechtli-

⁷⁰ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 400, S. 407; vgl. Bröker, K. F. (2002), S. 55.

⁷¹ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 98ff; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 399; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1630.

⁷² Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 83.

⁷³ Vgl. Lösler, T. (2003), S. 187; vgl. Lösler, T. (2005), S. 107; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1630.

⁷⁴ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 83ff.

⁷⁵ Vgl. Beste, C. (2010), S. 140; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 67; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 398.

che Bedenken und es wird zum Teil befürchtet, dass durch ein solches System das Denunziantentum gefördert wird oder die Persönlichkeitsrechte des Beschuldigten verletzt werden, indem diesem die Möglichkeit der Selbstverteidigung durch direkte Konfrontation des Anklägers verwehrt wird. Zudem ergibt sich ein Risiko für den Ankläger, wenn dessen Anonymität nicht gewahrt wird. Andererseits sind sie ein bedeutendes Mittel um Verstöße aufzudecken. Ca. ein Viertel aller Compliance-Verstöße werden über diesen Weg überhaupt erst sichtbar. Deshalb sollte, wie teilweise aus der Literatur hervorgeht, die Einrichtung solcher Systeme nicht generell ausgeschlossen, jedoch nach Möglichkeiten zur Missbrauchsvermeidung gesucht werden.⁷⁶

Der Compliance-Officer

Auf den Chief Compliance Officer soll an dieser Stelle etwas detaillierter eingegangen werden, da an dessen Person besondere Anforderungen gestellt werden. Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass er sich jederzeit zweifelsfrei ethisch und rechtlich korrekt verhält und sich durch persönliche Integrität und Neutralität auszeichnet. D.h. er muss stets im Interesse des Unternehmens handeln und darf sich nicht von eigenen Vorteilen oder Emotionen leiten lassen. Zur Neutralität zählt auch, dass er bei Kenntniserlangung eines Compliance-Falles vorerst keine wertenden Äußerungen von sich geben darf.⁷⁷ Des Weiteren sollte er belastbar sein und den Mut haben, seine getroffenen Entscheidungen zu verfolgen, auch wenn die Beurteilung der meisten Compliance-Fälle nicht immer eindeutig möglich ist bzw. er sollte seinen Standpunkt auch dann vertreten, wenn er nicht die nötige Rückendeckung von der Geschäftsleitung bekommt. Zudem sollte er als zuverlässiger Ansprechpartner zur Verfügung stehen und vor allem konfliktfähig sein. Weiterhin ist es wichtig, dass der Compliance Officer einen Überblick über das Unternehmen und das unternehmerische Umfeld hat. Er sollte über aktuelle Entwicklungen oder Gesetzesänderungen Bescheid wissen und in der Lage sein, aktuelle und zukünftige potenzielle Risiken oder auch Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und angemessen zu beurteilen. Dafür ist es unerlässlich dass der Compliance-Beauftragte über die Geschäftsprozesse Bescheid weiß, diese regelmäßig überprüft und kritisch analysiert sowie bei der Strategieplanung einbezogen wird.⁷⁸ In der Literatur wird teilweise gefordert, dass der Compliance-Beauftragte eine juristische Grundbildung braucht, während an anderer Stelle die Meinung vertreten wird, dass dieses Erfordernis sehr stark vom Unternehmen und der Person abhängig ist.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 67; vgl. Wisskirchen, G.; Körber, A.; Bissels, A. (2006), S. 1567f; vgl. Berndt, T.; Hoppler, I. (2005), S. 2623f; S. 2628f; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f.

⁷⁷ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 398; vgl. Bürkle, J. (2007), S. 137; vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 17f, S. 48.

⁷⁸ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 86f.

⁷⁹ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 398; vgl. Inderst, C. (2010a), S. 88.

Das Compliance-Netzwerk

In kleineren Unternehmen gibt es in der Regel nur einen Compliance Officer, während in größeren Unternehmen und Konzernen z.B. ein Global Compliance Officer eingesetzt wird, der mit anderen Angestellten zusammen oder mit globalen Compliance-Netzwerken für die Compliance-Tätigkeiten zuständig ist.⁸⁰ Da eine Person in einem großen Unternehmen wohl kaum alle Aufgaben allein bewältigen kann, und insbesondere bei mehreren Standorten, ist eine Unterstützung des zentralen Compliance Officer durch dezentral eingesetzte Compliance-Beauftragte erforderlich. Dadurch wird der Hauptverantwortliche über die verschiedenen Standorte informiert und der Compliance-Gedanke im gesamten Unternehmen gefördert. Das Netzwerk kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Entweder können mehrere Vollzeit- oder Teilzeit-Compliance-Beauftragte, sowie Experten für bestimmte Bereiche eingesetzt werden oder einzelne Fachkräfte an ihrem Standort diese Aufgabe zusätzlich übernehmen. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die betreffenden Personen die erforderlichen Anforderungen, die an den Compliance Officer gestellt werden, erfüllen. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, ist es vorteilhaft, wenn die dezentral Beauftragten dem zentralen Compliance Officer direkt unterstellt werden, auch wenn dies in der Praxis nicht immer so gehandhabt wird. Um letztendlich ein funktionierendes Netzwerk zu schaffen, bedarf es eindeutiger Kompetenzregelungen zwischen den Verantwortlichen, einem zuverlässigem Austausch und umfassender Überwachungsmaßnahmen.⁸¹

Implementierung der Compliance-Organisation

Wie zu Beginn des zweiten Kapitels bereits beschrieben, gibt es keine einheitliche Lösung bei der Errichtung einer Compliance-Organisation im Unternehmen. Es ist in Abhängigkeit verschiedener Faktoren, dazu gehören beispielsweise das bestehende Überwachungssystem, der Wirtschaftszweig, die Unternehmensgröße und das Gefahrenpotenzial, zu überlegen, wie die Compliance-Organisation aussehen soll und inwiefern es notwendig ist, ein ganzheitliches Compliance-System zu etablieren oder es bereits ausreicht, wenn in bestimmten einzelnen Bereichen angesetzt wird.⁸² An dieser Stelle soll insbesondere die Implementierung der Compliance-Organisation dargestellt werden.

Als fundamentaler Bestandteil für die Errichtung einer Compliance-Organisation gilt der sogenannte Compliance Audit oder die Due-Diligence. Dies ist eine Analyse-Phase, um die Unternehmenssituation in Bezug auf bestehende betriebliche Prozesse und Überwachungsmaßnahmen zu erfassen. Dazu gehört auch die Identifikation betrieblicher Pflichten und Haftungsrisiken und die Untersuchung wie

⁸⁰ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 86.

⁸¹ Vgl. Inderst, C. (2010a), S. 96f.

⁸² Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 66; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 403f.

das Unternehmen im Hinblick darauf aufgestellt ist. D.h. es wird geprüft, ob das Unternehmen in der Lage ist, den Anforderungen gerecht zu werden und die Vermeidung bzw. Gegensteuerung bei fehlerhaftem Verhalten zu gewährleisten und schließlich anhand der Ergebnisse Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung zu entwickeln.⁸³ Zur Aufgabe der Compliance-Funktion gehört es in diesem Zusammenhang, relevante externe Vorschriften im Unternehmen zu integrieren. Dies kann beispielsweise in Form von internen Richtlinien oder Arbeitsanweisung erfolgen, die dann auf die Geschäftsprozesse übertragen werden. Neben den extern vorgegebenen Regeln und Gesetzen können zudem weitere interne Regelungen eingeführt werden, die aus Sicht des Unternehmensbetreibers für bestimmte Arbeitsabläufe, Geschäftsprozesse oder das Mitarbeiterverhalten relevant sind.⁸⁴

Bei genauer Betrachtung lässt sich feststellen, dass in der Regel viele verschiedene Abteilungen, wie z.B. die Rechtsabteilung, die interne Revision, das Qualitätsmanagement und weitere, bereits Aufgaben der Compliance-Funktion, z.B. die Haftungsvermeidung im Unternehmen, innehaben. Diese Schnittstellen stellen eine wesentliche Komponente einer Compliance-Organisation dar. Doch gerade weil so viele bereits bestehende Abteilungen eine wichtige Rolle innerhalb der Compliance-Organisation spielen, gibt es häufig Zweifel an dem Erfordernis einer zusätzlichen Compliance-Funktion. Diese ist jedoch notwendig, um die einzelnen Funktionen aufeinander abzustimmen. Eine separate Compliance-Funktion wird aber auch deshalb empfohlen, da die bestehenden Abteilungen primär andere Aufgabengebiete haben, als die Compliance und daher nur Teilbereiche abdecken.⁸⁵

Die Compliance-Kultur

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, setzt eine effiziente Compliance-Funktion im Unternehmen eine Vielzahl organisatorischer Maßnahmen voraus. Ein weiterer notwendiger Bestandteil ist jedoch die Compliance-Kultur im Unternehmen, die fest integriert und von der Unternehmensleitung bis zu den einzelnen Mitarbeitern gelebt werden muss.⁸⁶ Um eine glaubwürdige und effiziente Compliance-Kultur zu schaffen, ist wie bereits angesprochen, die Unterstützung und Überzeugung der Geschäftsleitung ausschlaggebend. Wichtig ist hierbei, dass es nicht nur bei der einmaligen Bekennung zur Compliance bleibt, sondern dass eine dauerhafte Kommunikation stattfindet.⁸⁷ Die Botschaft, die die Geschäftsleitung weitergeben will, muss um ihr Ziel zu erreichen ein-

⁸³ Vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 66f; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 391f, S. 403; vgl. Rodewald, J.; Unger, U. BB (2006) S. 116 .

⁸⁴ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 409f.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 403ff.

⁸⁶ Vgl. Vetter, E. (2008), S. 41.

⁸⁷ Vgl. Inderst, C.(2010a), S. 83ff; vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 47; Zur Bedeutung der Kommunikation für die Compliance im Unternehmen vgl. Rodewald, J.; Unger, U. (2007), S. 1629.

deutig und unmissverständlich in ihrer Intention sein. In den USA wird hierfür der Ausdruck „Tone from the Top“ verwendet.⁸⁸

Das Herzstück der Compliance-Kultur oder des Compliance-Programms bildet ein verbindlicher Verhaltenskodex.⁸⁹ Dieser beinhaltet sowohl die gesetzlichen Anforderungen an ein Unternehmen, als auch freiwillige Verhaltensregeln mit ethischen Grundsätzen. Er repräsentiert somit die unternehmerische Grundeinstellung im Geschäftsverkehr.⁹⁰ Der Verhaltenskodex soll den Mitarbeitern u.a. in zweifelhaften Situationen als Orientierungshilfe einen Verhaltensleitfaden an die Hand geben und die Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander und mit Außenstehenden regeln.⁹¹ Wichtig ist, dass das Unternehmen im Verhaltenskodex von Anfang an genau festlegt, wie die Compliance-Kultur aussehen soll. Durch die konsequente Festlegung von Beginn an und gezielte Schulung der Mitarbeiter erreicht der Kodex eine wesentlich höhere Akzeptanz, als bei nachträglicher Fixierung.⁹² Wichtig ist zudem, dass den Mitarbeitern klargemacht wird, dass Compliance-Verstöße niemals im Interesse des Unternehmens sein können, auch dann nicht, wenn sie zum Wohle des Unternehmens begangen wurden.⁹³ Um die Ernsthaftigkeit zu verdeutlichen muss die Geschäftsleitung den Mitarbeitern zudem verständlich machen, dass Gesetzes- und Regelverletzungen nicht toleriert werden und mit Sanktionen darauf reagiert wird.⁹⁴

Eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und bewusste Darstellung kann zu einer überzeugenden Compliance-Kultur ebenfalls beitragen. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die Berichterstattung sorgfältig und bedacht sein muss, um dem Unternehmen keinen Schaden zu zufügen.⁹⁵ Letztendlich ist das Unternehmen allerdings bei der Etablierung einer ganzheitlichen und glaubwürdigen Compliance-Kultur auf die Mitarbeit und das Bestreben der Beteiligten angewiesen und normalerweise sind diese auch zur Unterstützung und Erhaltung gewillt.⁹⁶

⁸⁸ Vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 47.

⁸⁹ Vgl. Inderst, C. (2010b), S. 105f; vgl. Moosmayer, K. (2012), S. 49.

⁹⁰ Vgl. Inderst, C. (2010b), S. 105ff; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 397; vgl. Bürkle, J. (2005), S. 565.

⁹¹ Vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 397; vgl. Wecker, G.; Galla, S. (2008), S. 52.

⁹² Vgl. Inderst, C. (2010b), S. 105f.

⁹³ Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 28; vgl. Vetter, E. (2008), S. 43.

⁹⁴ Vgl. Vetter, E. (2008), S. 43; vgl. Hauschka, C. E. (2006), S. 1145; vgl. zur Zero Tolerance Policy u.a. Schneider, U. H. (2003), S. 649; Hauschka, C. E. (2004), S. 882; vgl. Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 397.

⁹⁵ Vgl. Inderst, C. (2010b), S. 121.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 123.

3 Die Compliance-Funktion im Finanzdienstleistungssektor

Nachdem nun im vorangegangenen Kapitel die allgemeinen Grundlagen zum Compliance-Verständnis gelegt wurden, soll in diesem Kapitel speziell auf die *gegenwärtige* Compliance-Funktion im Finanzdienstleistungssektor, d.h. auf die Compliance-Funktion vor der MaRisk-Novelle vom Dezember 2012, eingegangen werden. Zu Beginn wird eine Abgrenzung der Compliance-Funktion zu anderen Abteilungen vorgenommen. Danach werden die bestehenden rechtlichen Grundlagen für die Einrichtung einer Compliance-Funktion in Kreditinstituten und die von der Bankenaufsicht erlassenen Auslegungshinweise sowie Besonderheiten in der Finanzdienstleistungsbranche aufgeführt. Dabei wird speziell auf die Wertpapier-Compliance und die Geldwäsche-Compliance eingegangen und einige weitere Bereiche am Rande beleuchtet. Anschließend wird die Compliance-Funktion der ausgewählten Sparkasse vorgestellt und in diesem Zusammenhang die bestehenden compliance-relevanten Rechtsgebiete und die damit verbundenen Tätigkeiten aufgezeigt.

3.1 Abgrenzung zu anderen Abteilungen

Dieses Kapitel soll insbesondere auf die Finanzdienstleistungsbranche bezogen die wesentlichen Unterschiede der Compliance-Funktion zu den Abteilungen Recht, Interne Revision und Risikocontrolling aufzeigen, denn trotz einiger Schnittstellen bestehen wesentliche Unterschiede.⁹⁷

Abgrenzung zur Rechtsabteilung

In der Vergangenheit war eine Zuordnung der Compliance-Funktion zur Rechtsabteilung aufgrund ihres Aufgabengebietes durchaus angemessen. Mittlerweile nimmt sie jedoch zunehmend präventive Aufgaben zur Vermeidung von Interessenskonflikten wahr. Um Interessenskonflikte zwischen dem Institut und dem Kunden zu lösen, ist die Rechtsabteilung in der Regel nicht geeignet, da sie das Unternehmen in dessen Interesse berät und vertritt. Somit könnte ein erneuter Interessenskonflikt entstehen. Daher wird eine Angliederung der Compliance-Funktion an die Rechtsabteilung nicht empfohlen.⁹⁸

Abgrenzung zur Internen Revision

Die Interne Revision darf ihre Aufgaben gem. MaRisk AT 4.4.3 Tz. 3 nur prozessunabhängig erbringen und ist für nachträgliche Prüfungen zuständig, während die Compliance-Funktion Prozesse prä-

⁹⁷ Vgl. Bretschneider, H-G (2010), S. 20.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 21f.

ventiv begleitet.⁹⁹ Außerdem gehört die Interne Revision im Gegensatz zur Compliance-Funktion nicht zum internen Kontrollsystem, sondern stellt gem. § 25a Abs. 1 S. 3 Kreditwesengesetz (KWG) eine wesentliche Komponente des internen Kontrollverfahrens dar, welches das interne Kontrollsystem kontrolliert.¹⁰⁰

Abgrenzung zum Risikocontrolling

Das Controlling nimmt u.a. Aufgaben im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Zielprozess wahr und ist an dessen Risikosteuerung beteiligt. Während das Risikocontrolling durch die Vornahme von Risikoanalysen zur Banksteuerung, zwar zur Prävention beiträgt, kann man darunter keine Prävention im eigentlichen Sinne sehen. Aufgaben der Compliance-Funktion, wie die Beratung oder die Schulung, gehören ebenfalls nicht zu dessen Tätigkeitsbereich. Darüber hinaus werden Reputationsrisiken, welche für die Compliance bedeutsam sind, vom Controlling überhaupt nicht berücksichtigt.¹⁰¹

Compliance-Funktion

Die Quantität und Intensität der Aufgaben der Compliance-Funktion innerhalb des Risikomanagement machen das Erfordernis deutlich, Compliance als eigene Risikomanagementeinheit zu verstehen. Es hat sich durch die Unterschiede zwischen den beschriebenen Abteilungen und der Compliance-Funktion gezeigt, dass es nicht unbedingt geeignet ist, die Compliance-Funktion dort anzugliedern und daher ist eine eigene Compliance-Einheit zweckmäßig.¹⁰²

3.2 Wertpapier-Compliance

3.2.1 Rechtliche Grundlagen

In Kapitel 2.4 hat sich gezeigt, dass die Frage nach der Rechtsgrundlage für die Einrichtung einer Compliance-Funktion nicht eindeutig zu beantworten ist und dass zumindest teilweise die Meinung vertreten wird, dass sich die Rechtsgrundlage aus den Organisationsvorschriften oder bestimmten Einzelvorschriften ableiten lässt.¹⁰³

Im Kredit- und Finanzdienstleistungssektor ist die Frage wesentlich leichter zu beantworten. Für diese sind § 25a KWG und § 33 WpHG maßgeblich, wobei insbesondere aufgrund der Reichweite des

⁹⁹ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.3 Tz. 3; vgl. Bretschneider, H-G (2010), S. 23.

¹⁰⁰ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.3 Tz. 3.

¹⁰¹ Vgl. Bretschneider, H-G (2010), S. 22f.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 23.

¹⁰³ Vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 13ff; vgl. Schneider, U. H. (2003), S. 648f.

§ 25a Abs. 1 S. 1 dieser als Grundlage für die Compliance in der Kredit- und Finanzdienstleistungsbranche gesehen wird.¹⁰⁴ § 25a Abs. 1 S. 1 KWG besagt: „Ein Institut muss über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet“.

Speziell für das Wertpapierdienstleistungsunternehmen regelt § 33 Abs. 1 S. 2 Nr. 1 WpHG, dass dieses: „... angemessene Grundsätze aufstellen, Mittel vorhalten und Verfahren einrichten [muss], die darauf ausgerichtet sind, sicherzustellen, dass das Wertpapierdienstleistungsunternehmen selbst und seine Mitarbeiter den Verpflichtungen dieses Gesetzes nachkommen, wobei insbesondere eine dauerhafte und wirksame Compliance-Funktion einzurichten ist, die ihre Aufgaben unabhängig wahrnehmen kann;“. Die WpHG Vorschrift wird zudem über die „Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ (WpDVerOV), noch genauer ausgestaltet und aus den „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach § 31ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“ (MaComp) ergeben sich Auslegungsgrundsätze zu den compliance-relevanten Vorschriften durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).¹⁰⁵

Durch die Einführung des § 25a Abs. 1 KWG wurde eine Ausweitung der Compliance-Struktur von der zunächst für Wertpapierdienstleistungsunternehmen geltenden Vorschrift auf andere Bankdienstleistungen vorgenommen.¹⁰⁶ Obwohl das KWG sich auf institutionelle Regulierungen bezieht und das WpHG dem Kundenschutz und der Marktintegrität dient, also die Ausrichtung eine andere ist,¹⁰⁷ wird in der Literatur davon ausgegangen, dass beide entsprechend auszulegen sind.¹⁰⁸ Bei genauerer Betrachtung beider Gesetzesgrundlagen wird festgestellt, dass sich hieraus eine Redundanz ergibt, da § 25a KWG auch auf die Wertpapierdienstleistungsunternehmen Anwendung findet. Dies wird anhand der übereinstimmenden Definitionen der § 1 Abs. 1, Abs. 1a KWG und § 2 Abs. 3, Abs. 4 WpHG belegt.¹⁰⁹

Die Verweisung des § 33 Abs. 1 S. 1 WpHG auf den § 25a KWG soll, wie in den MaComp beschrieben, nach Auffassung der BaFin klarstellen, dass die Vorschriften des § 25a Abs. 1 und Abs. 4 auch für die Wertpapierdienstleistungen gelten.¹¹⁰ Durch diese Verweisung soll den europäischen Anfor-

¹⁰⁴ Vgl. Fett, T. (2012), S. 7; Lösler, T. (2005), S. 106.

¹⁰⁵ Vgl. Zingel, F.; Foshag, U. (2010), S. 183; vgl. Fett, T. (2012), S. 18.

¹⁰⁶ Vgl. Gebauer, S.; Niermann, S. (2010), S. 948.

¹⁰⁷ Vgl. Fuchs, A. (2009), S. 1461.

¹⁰⁸ Vgl. Fett, T. (2012), S. 18.

¹⁰⁹ Vgl. Fett, T. (2010), S. 1721; vgl. Fett, T. (2012), S. 18.

¹¹⁰ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT 7 Tz. 1.

derungen, die sich aus Art. 5, 7 und 8 der Durchführungsrichtlinie und dem Art. 13 MiFID (Markets in Financial Instruments Directive)¹¹¹ ergeben, Rechnung getragen werden.¹¹²

Zum Verständnis soll hierauf kurz eingegangen werden. Der Compliance-Begriff wurde für die europäischen Wertpapierdienstleistungsunternehmen besonders bedeutsam, als die Wertpapierdienstleistungsrichtlinie (Investment Services Directive – ISD) eingeführt und umgesetzt wurde. 1994 erfolgte durch das Wertpapierhandelsgesetz die Umsetzung europäischer Vorgaben in das deutsche Recht. Mit diesem Gesetz ergaben sich Anforderungen an eine Organisation, die über die vorschriftsgemäße Abwicklung von Wertpapierdienstleistungen hinaus Interessenskonflikte vermeiden und Kontrollmaßnahmen gegen gesetzeswidriges Verhalten einrichten sollte. Aus der Wertpapierdienstleistungsrichtlinie entstand schließlich die Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID) und daraufhin u.a. die obengenannte Durchführungsrichtlinie. Schließlich ergab sich dadurch die Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Funktion.¹¹³ Als das Finanzmarktrichtlinien-Umsetzungsgesetz 2007 in Kraft trat, wurde der Compliance-Begriff zum ersten Mal in einem deutschen Gesetz aufgenommen.¹¹⁴

Die oben genannten Artikel aus MiFID und Durchführungsrichtlinie beinhalten die Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen, u.a. bezüglich allgemeiner Organisationsanforderungen sowie zum Risikomanagement und der Innenrevision.¹¹⁵ Kommen die Institute ihren gesetzlichen Verpflichtungen zur Wertpapier-Compliance nicht oder nicht ausreichend nach, kann die BaFin Konsequenzen ergreifen. Diese reichen von der Zurechtweisung über die Verwarnung oder Abberufung der Geschäftsleitung bis hin zur Entziehung der Berechtigung nach § 35 Abs. 2 Nr. 6 KWG.¹¹⁶

3.2.2 Die MaComp

Nach Angaben der BaFin wurden durch die Finanzkrise Defizite im Vertrieb vieler Wertpapierdienstleistungsunternehmen festgestellt. Die Ausgestaltung der Compliance-Funktion war ihrem Stellenwert nach nicht angemessen und die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben aus dem WpHG konnte

¹¹¹ MiFID bezeichnet eine Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente, sie dient der Stärkung des Wettbewerbs und der Integration des europäischen Finanzmarktes, vgl. Gabler Verlag (o.J.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand: 14.05.2013).

¹¹² Vgl. BT-Drs 16/4028, 2007, S. 70f.

¹¹³ Vgl. Salomon, A. (2012), S. 27.

¹¹⁴ Vgl. Weidner, K. (2011), S. 3.

¹¹⁵ Vgl. Richtlinie 2004/39/EG (2004), Art. 13; vgl. Richtlinie 2006/73/EG (2006), Art. 5,7,8.

¹¹⁶ Vgl. Fett, T. (2012), S. 19f.

nicht hinreichend sichergestellt werden. Deshalb sollte die Compliance-Funktion in den Instituten gestärkt werden.¹¹⁷

Am 07.06.2010 veröffentlichte die BaFin erstmals ihr Rundschreiben 4/2010 (WA) „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltensorganisations- und Transparenzpflichten nach den §§ 31 ff. WpHG“, kurz MaComp, durch das u.a. die gesetzlichen Bestimmungen zu Compliance nach dem Verständnis der BaFin ausgelegt und einzelne Regelungen des 6. Abschnittes des WpHG genauer erläutert werden.¹¹⁸ Adressaten des Rundschreibens sind alle Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 2 Abs. 4 WpHG.¹¹⁹ Die aktuellste Version der MaComp wurde am 30.11.2012 veröffentlicht.¹²⁰

Rechtswesen der MaComp

Die MaComp sind Verwaltungsvorschriften, bei denen aus der Literatur nicht eindeutig hervorgeht, ob sie normkonkretisierenden oder norminterpretierenden Charakter aufweisen. Während einerseits die Meinung vertreten wird, dass sie aufgrund fehlender unmittelbarer Außenwirkung vermutlich keine normkonkretisierenden Verwaltungsvorschriften darstellen, werden sie an anderer Stelle als WpHG-konkretisierend bezeichnet, obwohl sie keine gerichtliche Bindungswirkung aufweisen.¹²¹ Vor Veröffentlichung der MaComp gab es eine sogenannte Compliance-Richtlinie und obwohl die MaComp als Rundschreiben erlassen wurden, werden sie materiell einer Richtlinie gem. § 35 Abs. 4 WpHG gleichgestellt.¹²² Paragraph § 35 Abs. 4 WpHG besagt, dass die BaFin die Richtlinie im Regelfall als Beurteilungsmaßstab ansetzt, um festzustellen, ob den gesetzlichen Anforderungen entsprochen wurde. Die MaComp dienen also hauptsächlich dazu, die Verwaltung an einen einheitlichen Umgang mit unbestimmten Rechtsbegriffen zu binden.¹²³ Da die MaComp weder ein Gesetz noch eine Rechtsverordnung darstellen, führt deren Nichtbeachtung nicht unbedingt zu einem Gesetzesverstoß. Für die Gerichtsbarkeit sind die MaComp demnach nicht verbindlich, die BaFin selbst jedoch ist daran gebunden. Dennoch wird dazu geraten die Anforderungen einzuhalten, da sie für die BaFin entscheidend sind und diese ansonsten mit aufsichtsrechtlichen Sanktionen reagieren kann.

¹¹⁷ Vgl. BaFin Anschreiben (2010), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Pressemitteilung (2010), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

¹¹⁸ Vgl. Zingel, F.; Foshag, U. (2010), S. 183; vgl. Weidner, K. (2011), S. 4; BaFin Anschreiben (2010), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT 1.

¹¹⁹ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT 3.1.

¹²⁰ Siehe hierzu BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012).

¹²¹ Vgl. Niermann, S. (2010), S. 405ff; vgl. Lösler, T. (2010), S. 1918.

¹²² Vgl. Baur, G. (2010), S. 137.

¹²³ Vgl. Lösler, T. (2010), S. 1918.

Außerdem wird dennoch von einer nicht zu vernachlässigenden indirekten Wirkung normauslegender Rundschreiben auf die Rechtsprechung ausgegangen.¹²⁴

Aufbau der MaComp und Grundlagen

Ganz grob gliedert sich das Rundschreiben in zwei Teile – einen Allgemeinen Teil (AT), der mit „Allgemeine Anforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen“¹²⁵ überschrieben ist und in einen Besonderen Teil (BT) mit der Überschrift „Besondere Anforderungen nach § 31 ff. WpHG“.¹²⁶ Anforderungen, die sich an die Compliance-Funktion richten, sind ausschließlich in BT 1 der MaComp aufgeführt. Die anderen Teile beziehen sich auf das Wertpapierdienstleistungsunternehmen an sich.¹²⁷

Zweck des Rundschreibens ist neben der Stärkung des Anlegervertrauens in die Wertpapiermärkte, der Stärkung institutioneller Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte, dem Anlegerschutz, dem Schutz der Wertpapierdienstleistungsunternehmen und deren Belegschaft, die Implementierung risikomindernder Vorkehrungen bezüglich Risiken aus Maßnahmen des Aufsichtsrechts, Schadensersatzansprüchen und Reputationsschäden durch Pflichtverletzungen aus dem 6. Abschnitt des WpHG.¹²⁸ Das Rundschreiben folgt dabei dem Proportionalitätsgrundsatz. Durch zahlreiche Öffnungsklauseln wird den Instituten bei der Umsetzung ein Gestaltungsspielraum eingeräumt, sodass auf die individuellen Gegebenheiten des Instituts eingegangen werden kann.¹²⁹

3.2.3 Besonderheiten der Compliance-Funktion im Wertpapierbereich

In diesem Kapitel sollen einige Anforderungen an die Compliance-Funktion von Wertpapierdienstleistungsunternehmen, die sich aus den MaComp ergeben, näher betrachtet werden, um aufzuzeigen, welche Besonderheiten hierbei gelten. Allerdings ist kein vollständiger Überblick der MaComp vorgesehen.

Stellung im Unternehmen

Die MaComp stellen gleich zu Beginn des Besonderen Teils heraus, dass die Unterstützung und Stärkung einer „Compliance-Kultur“ durch das Wertpapierdienstleistungsunternehmen zu erfolgen

¹²⁴ Vgl. Weidner, K. (2011), S. 4.; vgl. Assmann, H.-D. (2009), S. 115.

¹²⁵ BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT.

¹²⁶ Ebenda, BT.

¹²⁷ Vgl. ebenda, AT 1 Tz. 7.

¹²⁸ Vgl. ebenda, AT 1 Tz. 2.

¹²⁹ Vgl. ebenda, AT 3.2.

hat und dadurch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um den Anlagerschutz zu fördern und das Bewusstsein für compliance-relevante Sachverhalte zu schaffen.¹³⁰

Es wird gefordert, dass die Positionierung der Compliance-Funktion im Unternehmen ihrem Stellenwert gerecht werden muss.¹³¹ Grundsätzlich besteht die Möglichkeit die Compliance-Funktion an bestimmte andere Kontrolleinheiten auf entsprechender Ebene oder an die Rechtsabteilung anzugliedern, unter der Voraussetzung, dass weder ihre Funktion noch die Unabhängigkeit dadurch beeinflusst wird. Ausgeschlossen ist jedoch stets die Angliederung an die Interne Revision, da die Compliance-Funktion von dieser überwacht wird und ansonsten die Unabhängigkeit nicht gewährleistet werden kann. Nur in Ausnahmefällen kann mit Zustimmung der BaFin davon abgewichen werden.¹³² Voraussetzung für die Angliederung der Compliance-Funktion an andere Abteilungen ist stets eine prüfungstechnisch schlüssige Dokumentation mit Begründung.¹³³

Eine selbständige Organisationseinheit für die Compliance-Funktion soll dann geschaffen werden, wenn Mitarbeitern des Wertpapierdienstleistungsunternehmens Informationen mit Compliance-Relevanz nach AT 6.1¹³⁴ MaComp regelmäßig zugänglich sind. Davon kann unter Umständen abgewichen werden, um Unverhältnismäßigkeiten zu vermeiden.¹³⁵

Es wird zudem gefordert, dass dem zuständigen Geschäftsleiter der Compliance-Beauftragte organisatorisch und disziplinarisch direkt zu unterstellen ist, wenn der Eigenhandel gem. § 2 Abs. 3 Nr. 2 WpHG, das Emissionsgeschäft gem. § 2 Abs. 3 Nr. 5 oder die Wertpapiernebenendienstleistungen gem. § 2 Abs. 3a Nr. 3, Nr. 5 oder Nr. 6 WpHG einen beträchtlichen Umfang aufweisen.¹³⁶

Außerdem wird empfohlen den Compliance-Beauftragten für mindestens 24 Monate zu ernennen und eine 12-monatige Kündigungsfrist einzuräumen, um die Unabhängigkeit sicherzustellen.¹³⁷ Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich die Compliance-Funktion insbesondere durch ihre Unabhängigkeit auszeichnet. Sie nimmt ihre Aufgaben unabhängig von anderen Geschäftsbereichen und ihre Überwachungshandlungen unabhängig von der Unternehmensleitung

¹³⁰ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.1 Tz. 1; Tz. 5.

¹³¹ Vgl. ebenda, BT 1.1 Tz. 4.

¹³² Vgl. ebenda, BT 1.3.3.2 Tz. 1-3; BT 1.3.3.3 Tz. 1-3.

¹³³ Vgl. ebenda, BT 1.3.3.2 Tz.1; BT 1.3.3.3 Tz. 3.

¹³⁴ AT 6.1 MaComp besagt: „Zugang zu compliance-relevanten Informationen haben insbesondere Personen, die Zugang zu Insider- oder anderen vertraulichen Informationen haben. ... Des Weiteren ist als compliance-relevante Information die Kenntnis von Kundenaufträgen anzusehen, soweit diese durch den Abschluss von Eigengeschäften des Unternehmens oder Mitarbeiter-geschäften zum Nachteil des Kunden verwendet werden kann (Vor-, Mit- oder Gegenlaufen)“ vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT 6.1.

¹³⁵ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.3.4 Tz.1f.

¹³⁶ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.3.4 Tz. 3.

¹³⁷ Vgl. ebenda, BT 1.3.3.4 Tz. 4.

wahr. Es muss gewährleistet sein, dass die Compliance-Mitarbeiter gegenüber anderen Abteilungen nicht weisungsgebunden sind und ihre Arbeit auch nicht auf andere Weise beeinflusst werden kann.¹³⁸

Aufgaben

Zu den Aufgaben der Compliance-Funktion in Wertpapierdienstleistungsunternehmen gehören insbesondere Überwachungsmaßnahmen, die Durchführung von Risikoanalysen, die Berichterstattung, Beratungstätigkeiten und die Mitarbeit an Prozessen.¹³⁹

Die genauen Aufgaben der Compliance-Funktion sollen anhand einer Risikoanalyse bestimmt werden. Neben den regelmäßigen Analysen zur Überprüfung der Angemessenheit festgelegter Tätigkeiten sind zudem Ad-hoc-Prüfungen vorzunehmen, um bei Veränderungen entstehende Risiken mit zu berücksichtigen. Aufgrund der Analysen lässt sich dann das Risikoprofil des Unternehmens bezüglich der Compliance-Risiken bestimmen.¹⁴⁰

Die Compliance-Funktion soll frühzeitig an Prozessen im Unternehmen beteiligt sein. Dies zielt darauf ab, Gesetzesverstöße durch geeignete Vorkehrungen zu vermeiden. Dafür wird sie in die Erstellung von Grundsätzen und Verfahren sowie internen Anweisungen einbezogen und soll diese weiterentwickeln. Trotzdem, dass die Compliance-Funktion bei operativen Aufgaben integriert wird und die anderen Abteilungen berät, übernimmt sie damit nicht die Verantwortung der operativen Unternehmensbereiche.¹⁴¹

Ausstattung

Um die angemessene Funktionsfähigkeit der Compliance-Funktion zu gewährleisten sind insbesondere Organisation und Ausstattung an der Individualität des Unternehmens zu orientieren. Die nachfolgenden beispielgebenden Kriterien sind dabei neben weiteren zu berücksichtigen.¹⁴²

- die Art des Dienstleistungsangebots und der sonstigen Geschäftstätigkeiten, sowie deren Wechselwirkung;
- die Vielfalt und Menge der Wertpapierdienst- und Wertpapierdienstnebenleistungen, die Bilanzsumme und die Einkünfte aus den verschiedenen Einkommensquellen unter Berücksichtigung des Dienstleistungsangebots;
- die Kundengruppen und Mitarbeiterzahl.

¹³⁸ Vgl. ebenda, BT 1.3.3 Tz. 1.

¹³⁹ Vgl. ebenda, BT 1.2 – BT 1.2.4.

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, BT 1.2.1.1 Tz. 1f.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, BT 1.2.4 Tz. 1-3.

¹⁴² Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.1.

Die Ausstattung der Compliance-Funktion muss in personeller, sachlicher und auch sonstiger Hinsicht angemessen sein und sich an der Tätigkeit des Unternehmens sowie am Compliance-Risiko orientieren.¹⁴³ Über die angemessene Ausstattung hinaus, sind für die funktionsfähige Compliance-Funktion auch besondere Rechte der verantwortlichen Mitarbeiter von Bedeutung. Zu den Befugnissen der Compliance-Verantwortlichen gehört zum Beispiel neben dem uneingeschränkten Auskunfts-, Einsichts- und Zugangsrecht, auch die Möglichkeit zur Teilnahme an Konferenzen von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan.¹⁴⁴

Anforderungen an Compliance-Verantwortliche

Den Mitarbeitern der Compliance-Funktion ist die Beteiligung an Wertpapierdienstleistungen, die von ihnen überwacht werden, nicht erlaubt.¹⁴⁵ Im Gegensatz dazu soll es aber Mitarbeitern, die an den Wertpapierdienstleistungen beteiligt sind, erlaubt sein Compliance-Aufgaben zu übernehmen, damit geschäftlich relevante Kenntnisse nicht verborgen bleiben.¹⁴⁶ Ausnahmen sind möglich, wenn aufgrund diverser Umstände die Aufgabenübertragung auf eine Person ohne Beteiligung an den Wertpapierdienstleistungen als unverhältnismäßig angesehen werden würde oder wenn keine volle Personalstelle zur Ausübung der Compliance-Aufgaben notwendig ist. Dann besteht zum Beispiel auch die Möglichkeit, dass die Compliance-Funktion vom Geschäftsleiter selbst ausgeführt wird, unabhängig davon, ob dieser operative Aufgaben im Unternehmen wahrnimmt.¹⁴⁷ Es ist im Einzelfall zudem denkbar, die Compliance-Funktion auszulagern, vorausgesetzt, dass die gesetzlichen und die entsprechenden Anforderungen aus den MaRisk eingehalten werden und somit die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wird.¹⁴⁸

An die für die Compliance-Aufgabe verantwortlichen Personen werden bestimmte Anforderungen gestellt. Diese sind zwar nicht Zugangsvoraussetzung für diese Tätigkeit, müssen jedoch nach Ende der Einarbeitungsphase spätestens erfüllt sein. Für die Mitarbeiter der Compliance-Funktion soll nachfolgend ein Teilausschnitt der Anforderungen gezeigt werden:¹⁴⁹

- Kenntnisse zur rechtlich relevanten Vorschriften, die für die Dienstleistungserbringung im Wertpapierbereich maßgeblich sind;
- Kenntnisse über Vorschriften der BaFin sowie deren Zuständigkeit;

¹⁴³ Vgl. ebenda, BT 1.3.1.1 Tz. 1f.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda, BT 1.3.1.2 Tz. 1f.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, BT 1.3.3.1 Tz. 1.

¹⁴⁶ Vgl. Zingel, F.; Foshag, U. (2010), S. 193.

¹⁴⁷ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.3.1 Tz. 1-4.

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, BT 1.3.3.1 Tz. 6; BT 1.3.4.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, BT 1.3.1.3.

- Kenntnisse über die Aufgabengebiete, Zuständigkeiten und Rechte der Compliance-Funktion;
- Kenntnisse über die Ausgestaltung, Wirkungsweise und Risiken der angebotenen Produkte.

Vom Compliance-Beauftragten wird für seine Funktion die notwendige Zuverlässigkeit gem. § 34d Abs. 3 S. 1 WpHG i.V.m. WpHG- Mitarbeiteranzeigeverordnung (WpHGMAAnzV),¹⁵⁰ ausreichendes Fachwissen und Erfahrung verlangt und er muss in der Lage sein, für die Compliance-Funktion umfänglich die Verantwortung zu tragen und deren Funktionsfähigkeit gewährleisten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die notwendigen Spezialkenntnisse in den einzelnen Instituten unterscheiden können, da die wesentlichen Compliance-Risiken institutsabhängig sind. Deshalb hat sich ein neuer Compliance-Beauftragter unabhängig davon, ob er bereits in einem anderen Institut diese Position innehatte, ggf. institutsspezifisches Spezialwissen anzueignen.¹⁵¹

3.3 Geldwäsche-Compliance

In diesem Kapitel soll genauer auf die Geldwäsche-Compliance-Funktion eingegangen werden. Jedoch wird diese nicht isoliert betrachtet, sondern stets im Zusammenhang mit der Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen.

3.3.1 Rechtliche Grundlagen

Gem. § 14 Geldwäschegesetz (GwG) sind Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute sowie weitere in § 14 Abs. 1 GwG aufgezählte Unternehmen und Personen dazu verpflichtet, Vorkehrungen gegen den Missbrauch zur Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zu treffen. Die einzelnen Vorkehrungen sind in Abs. 2 näher erläutert. Danach besteht die Pflicht zur Ernennung eines Geldwäsche-Beauftragten, der direkt der Geschäftsleitung unterstellt sein muss. Dieser soll den Strafverfolgungsbehörden, dem Bundeskriminalamt und den entsprechenden Behörden nach § 16 GwG als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Außerdem müssen im Rahmen der Vorkehrungen interne Grundsätze aufgestellt sowie Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen installiert werden, um Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zu verhindern. Die mit dem Thema „Geldwäsche“ potentiell in Berührung kommenden Mitarbeiter müssen sich durch Zuverlässigkeit auszeichnen und zusätzlich sollen die Mitarbeiter über Geldwäschepraktiken sowie über die Pflichten aus dem Geldwäschegesetz aufgeklärt werden.

¹⁵⁰ WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung (2011).

¹⁵¹ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.1.4 Tz. 1-4.

Das „Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten - Geldwäschegesetz“ ist am 25. Oktober 1993 in Kraft getreten. Grund für die Einführung war insbesondere die bereits im September 1992 vorgenommene Schaffung des damals neuartigen Straftatbestandes der „Geldwäsche“, der in § 261 Strafgesetzbuch (StGB) durch das „Gesetz zur Bekämpfung des illegalen Rauschgifthandels und anderer Erscheinungsformen der organisierten Kriminalität (OrgKG)“ eingeführt wurde. Allein durch dessen Einführung war die Bekämpfung der organisierten Kriminalität nicht ausreichend erfolgreich, sodass die Notwendigkeit erkannt wurde, bestimmte Personenkreise zur Geldwäschebekämpfung zu verpflichten. Dazu zählen insbesondere die Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, da diese die Infrastruktur für Geldwäschetransaktionen bereitstellen und gleichzeitig über die Kundeninformationen verfügen, aus denen Straftaten in diesem Bereich möglicherweise erkannt werden können. Seit 1993 kam es zu stetigen Anpassungen und Ausweitungen, sodass mittlerweile aus den ursprünglichen Identifizierungs- und Aufzeichnungspflichten sowie der Verdachtsmeldung ein intensiver Präventionsansatz entstanden ist.¹⁵²

2002 trat das „Gesetz zur Verbesserung der Bekämpfung der organisierten Kriminalität“ in Kraft, durch welches das GwG und das StGB modifiziert wurden, um die Erfahrungen der Ermittlungsbehörden seit Einführung des GwGs entsprechend zu berücksichtigen. Im Jahr 2008 kam dann das „Gesetz zur Ergänzung der Bekämpfung von Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung“ (Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz, kurz GwBekErgG) hinzu. Dieses Gesetz führte zu wesentlichen Veränderungen des Rechtsrahmens in Bezug auf präventive und bekämpfende Geldwäsche- und Terrorismusfinanzierungstatbestände. 2011 erschien schließlich das „Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprävention“, das der Mangelbeseitigung aus dem FATF¹⁵³-Bericht dient.¹⁵⁴ Insbesondere die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den Vereinigten Staaten von Amerika haben das Bewusstsein für die Verletzlichkeit der westlichen Bevölkerung durch derartige Ereignisse geweckt, sodass daraufhin die Anforderungen an die Kreditinstitute stark ausgeweitet wurden.¹⁵⁵

Außerdem enthält auch § 25c KWG Anforderungen an Institute bezüglich Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. In § 25c Abs. 1 KWG werden Verfahren und Grundsätze gefordert, um die Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie darüber hinaus sonstige strafbare Handlungen, die das Institutsvermögen wesentlich gefährden können, zu vermeiden. Auch die nachfolgenden Absätze enthalten Anforderungen an Institute, die dazu dienen, die genannten Tatbestände oder Handlungen

¹⁵² Vgl. Anger, T. (2011), S. 21f.

¹⁵³ FATF steht für Financial Action Task Force und ist ein internationales Gremium, dessen Ziel die Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung ist, vgl. hierzu FATF (o.J.), <http://www.fatf-gafi.org> (Stand: 09.05.2013).

¹⁵⁴ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2013a), Tz. 01., S. 4.

¹⁵⁵ Vgl. Anger, T. (2011), S. 11.

gen zu erkennen und schließlich damit umzugehen sowie weitere – u.a. organisatorische – Regelungen, die damit im Zusammenhang stehen. In Abs. 4 ist die Pflicht zur Ernennung eines Geldwäschebeauftragten mit zahlreichen Rechten und Pflichten, die für diesen Funktionsträger gelten sollen, aufgeführt. In § 25c Abs. 9 KWG wird gefordert, dass es grundsätzlich eine zentrale Stelle geben soll, welche die Funktion des Geldwäschebeauftragten und die Aufgaben, die dazu dienen sonstige strafbare Handlungen zu verhindern, wahrnimmt.

3.3.2 Weitere Grundlagen und Besonderheiten im Geldwäschebereich

Über die gesetzlichen Grundlagen zum Thema Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung hat die Deutsche Kreditwirtschaft zusammen mit dem Bundesministerium der Finanzen und der BaFin die sogenannten Auslegungs- und Anwendungshinweise erlassen, die eine Konkretisierung der gesetzlichen Anforderungen darstellen. In diese wurden auch die von der Deutschen Kreditwirtschaft publizierten „Leitlinien zur Konkretisierung des § 25c Abs. 1 und Abs. 9 KWG“, die sich auf „sonstige strafbare Handlungen“, welche zur Vermögensgefährdung der Institute führen können, beziehen sowie Ergänzungen in Bezug auf den Geldwäsche-Beauftragten, aufgenommen. Die Auslegungs- und Anwendungshinweise sind von der BaFin anerkannt und wurden zu deren Verwaltungspraxis erklärt.¹⁵⁶ Am 22.08.2012 sind ergänzende Hinweise zu den Auslegungs- und Anwendungshinweisen vom 16.12.2011 erschienen, um das Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprävention mitberücksichtigen zu können. Auch diese Ergänzungen entsprechen der Verwaltungsvorschrift der BaFin.¹⁵⁷

Im Bereich Geldwäsche wird von den Instituten die Implementierung einer Gefährdungsanalyse gefordert. Erstmals wurde diese Forderung bereits Ende der neunziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts von der BaFin gestellt. Zu diesem Zeitpunkt gab es jedoch keine verbindlichen Vorgaben zur Ausgestaltung.¹⁵⁸ Am 23. März 2005 wurde dann von der BaFin das Rundschreiben 8/2005 mit dem Titel: „Institutsinterne Implementierung angemessener Risikomanagementsysteme zur Verhinderung der Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Betrug zu Lasten der Institute gemäß §§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6, Abs. 1a KWG, 14 Abs. 2 Nr. 2 GwG“ veröffentlicht.¹⁵⁹ Seit Inkrafttreten der neuen Fassung des § 25c Abs. 1 KWG im März 2011 fordert dieser Paragraph über die Verhinderung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung hinaus die Prävention sonstiger strafbarer Handlungen,

¹⁵⁶ Vgl. BaFin Rundschreiben 1/2012 (GW) (2012).

¹⁵⁷ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2012 (GW) (2012).

¹⁵⁸ Vgl. Anger, T. (2011), S. 34.

¹⁵⁹ Siehe hierzu BaFin Rundschreiben 8/2005 (GW) (2005); An dieser Stelle sei zum allgemeinen Verständnis angemerkt, dass § 25a Abs. 1 S. 3 Nr. 6 KWG mittlerweile nicht mehr im Gesetz enthalten ist, jedoch die Grundlage für die mittlerweile alte Fassung des § 25c Abs. 1 KWG darstellte, in der anstatt von „sonstigen strafbaren Handlungen“ von „betrügerischen Handlungen zu Lasten des Instituts“ gesprochen wurde, vgl. hierzu o.V. (2011) § 25a KWG, S. 227.

die das Institutsvermögen gefährden können.¹⁶⁰ Im besagten Rundschreiben wird gleich zu Beginn darauf hingewiesen, dass es in großem Umfang identische Risiken im Hinblick auf die Geldwäschebekämpfung, die Bekämpfung von Terrorismusfinanzierung und des Betrugs zu Lasten der Institute gibt und trotz derer unterschiedlicher Strukturen ähnliche bzw. sogar exakt die gleichen Maßnahmen zur Prävention notwendig sind. Aus diesem Grunde muss die Gefährdungsanalyse nicht getrennt für die einzelnen Bereiche durchgeführt werden.¹⁶¹

Das Ziel einer institutsinternen Gefährdungsanalyse wird in diesem Rundschreiben ebenfalls aufgeführt. Um dieses zu erreichen, wird gefordert, dass für institutsspezifische Risiken von denen die Gefahr der Geldwäsche, der Terrorismusfinanzierung oder der Betrug zu Lasten des Instituts ausgeht, eine Erfassung, Identifizierung, Kategorisierung und Gewichtung vorzunehmen ist und auf dieser Grundlage angemessene Maßnahmen getroffen werden müssen.¹⁶²

Außerdem sind fünf für die Erstellung der Gefährdungsanalyse und der darauf folgenden Ableitung von Maßnahmen wesentliche Schritte angeführt. Dazu zählen:¹⁶³

- *„die vollständige Bestandsaufnahme der institutsspezifischen Situation*
- *die Erfassung und Identifizierung der kunden-, produkt- und transaktionsbezogenen Risiken*
- *die Kategorisierung, d.h. Einteilung in Risikogruppen, und ggf. zusätzliche Gewichtung, d.h. Bewertung, der identifizierten Risiken*
- *die Entwicklung geeigneter Parameter für die erforderlichen Research-Maßnahmen (vor allem für EDV-Researchsysteme) aufgrund des Ergebnisses der institutsinternen Risikoanalyse*
- *die Überprüfung und Weiterentwicklung der bisher getroffenen Präventionsmaßnahmen unter Berücksichtigung des Ergebnisses der Gefährdungsanalyse“*

Im Anschluss daran wird angemerkt, dass die Bestandsaufnahme von der Geschäftsstruktur abhängig ist und erklärt worauf es bei der Erfassung genau ankommt und wie die Risiken identifiziert und kategorisiert werden können. Die aus der Identifizierung, Kategorisierung und Gewichtung der Risiken gewonnenen Ergebnisse sollen dann in Maßnahmen zur Prävention umgesetzt werden, wobei vor allem Parameter für Maßnahmen im Bereich Research daraus geschlussfolgert werden sollen. Zudem hat eine Überprüfung dahingehend zu erfolgen, ob die bestehenden Systeme den Risiken angemessen sind oder ob Optimierungs- bzw. Erweiterungsbedarf besteht.¹⁶⁴ Außerdem enthält das Rundschreiben Angaben zur gruppenweiten Gefährdungsanalyse und die Anforderung die Gefähr-

¹⁶⁰ Vgl. Anger, T. (2011), S. 38.

¹⁶¹ Vgl. Bafin Rundschreiben 8/2005 (GW) (2005).

¹⁶² Vgl. ebenda, Tz. 2.

¹⁶³ Ebenda, Tz. 3.

¹⁶⁴ Vgl. ebenda, Tz. 3.

dungsanalyse zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit schriftlich zu dokumentieren, sowie diese regelmäßig zu aktualisieren.¹⁶⁵

3.4 Die Compliance-Funktion bei der ausgewählten Sparkasse

In diesem Kapitel wird speziell die Compliance-Funktion der ausgewählten Sparkasse vorgestellt. Dabei geht es vorrangig darum exemplarisch aufzuzeigen, wie eine Compliance-Funktion in der Praxis organisiert sein kann und wie bereits eingangs angekündigt, sollen an dieser Stelle die bestehenden Rechts- und Tätigkeitfelder einer Compliance-Funktion im Finanzdienstleistungssektor näher erläutert werden.

3.4.1 Die Organisation

Der Vorstand der betrachteten Sparkasse setzt sich aus insgesamt vier Vorstandsmitgliedern zusammen, denen die Ressorts „Steuerung“, „Betrieb“, „Vertrieb Firmen- u. Privatkundencenter“ und „Vertrieb Filialen und Betriebswirtschaft“ zugeordnet sind. Die Compliance-Funktion ist, wie das nachfolgende Organigramm zeigt, dem Ressortvorstand für den Betrieb fachlich und disziplinarisch unterstellt.¹⁶⁶

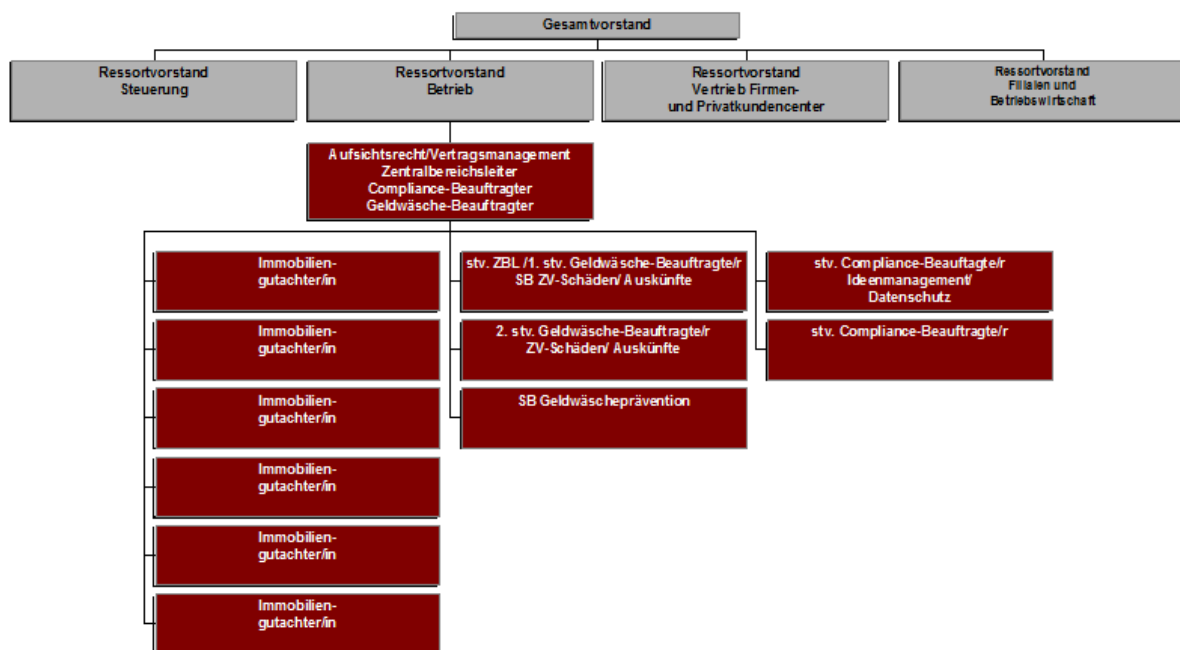


Abbildung 1: Organigramm der Beispielsparkasse¹⁶⁷

¹⁶⁵ Vgl. ebenda, Tz. 4-6.

¹⁶⁶ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 1; S. 14; vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 02.02., S. 3f.

¹⁶⁷ In Anlehnung an interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 1; S. 14; S. 15.

Die Funktion des Compliance-Beauftragten und des Geldwäsche-Beauftragten ist bei der betrachteten Sparkasse in einer Person vereinigt und die Ernennung des Beauftragten erfolgt unbefristet.¹⁶⁸ Damit wird der Empfehlung der BaFin gem. MaComp BT 1.3.3.4 Tz. 4 entsprechend nachgekommen.¹⁶⁹ Der Beauftragte ist gleichzeitig Leiter des Zentralbereichs „Aufsichtsrecht/ Vertragsmanagement“. Zu diesem Bereich gehören einerseits die Immobiliengutachter und darüber hinaus fünf weitere Personen, die nachfolgend kurz vorgestellt werden. Es handelt sich dabei um die stellvertretenden Compliance- und Geldwäsche-Beauftragten und die Stelle Geldwäscheprävention. Ergänzend zu der MaComp Vorgabe BT 1.3.2 Tz. 2 gibt es bei der Beispielsparkasse, anstatt einem Stellvertreter zwei stellvertretende Compliance-Beauftragte. Einer dieser Stellvertreter ist zudem gleichzeitig für das Ideenmanagement und den Datenschutz verantwortlich. Im Bereich Geldwäsche sind ebenfalls zwei stellvertretende Beauftragte vorhanden.¹⁷⁰

3.4.2 Compliance-relevante Aufgaben und Rechtsgebiete

Die Ausführung der einzelnen Compliance-Aufgaben erfolgt bei der vorgestellten Sparkasse zum einen direkt durch den Compliance-Beauftragten und zum anderen auch durch den Sachbearbeiter Compliance-Beauftragter.¹⁷¹ In einer Arbeitsanweisung über Zuständigkeiten und Kompetenzen ist geregelt, dass Geschäfts-, Handels- oder Abwicklungsaufgaben vom Compliance-Beauftragten der Sparkasse nicht übernommen werden dürfen.¹⁷²

Zu den compliance-relevanten Rechtsgebieten gehören vor allem die aufsichtsrechtlichen Regelungen der Wertpapier-Compliance. Der Compliance-Begriff wird jedoch zunehmend auch in darüber hinausgehenden Bereichen verwendet. Er wird zum Beispiel im Zusammenhang mit rechtlichen Rahmenbedingungen des Vertriebs von Wertpapieren und den damit in Verbindung stehenden zivil- und handelsrechtlichen Themen gebraucht.¹⁷³ Nachfolgend werden die Rechts- und Aufgabengebiete in der die Compliance-Funktion der Finanzdienstleistungsbranche und somit auch die der Beispielsparkasse, u.a. beratend, unterstützend und kontrollierend tätig ist, genauer beleuchtet. Zuerst werden dabei vermehrt die Tätigkeitsbereiche der Wertpapier-Compliance-Funktion im Fokus stehen und daran anschließend die Aufgabengebiete aus dem Geldwäschebereich aufgezeigt. Neben der allgemeinen Aufführung von Tätigkeitsfeldern im Finanzdienstleistungssektor wird immer wieder der Bezug zur vorgestellten Sparkasse hergestellt.

¹⁶⁸ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 02.01., S. 3.

¹⁶⁹ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.3.3.4 Tz.4.

¹⁷⁰ Vgl. hierzu interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 14; S. 15.

¹⁷¹ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 02.02., S. 3f.

¹⁷² Vgl. ebenda, Tz. 02.01., S. 3.

¹⁷³ Vgl. Baur, G. (2010), S. 143f.

Insiderrecht

Eines der Rechtsgebiete mit Compliance-Bezug ist das Insiderrecht. Das Insiderverbot verfolgt insbesondere das Ziel, dass alle Anleger die gleiche Chance auf kursrelevante Informationen haben sollen.¹⁷⁴ Materialrechtliche Rechtsgrundlagen für das Insiderrecht finden sich in den §§ 12 ff WpHG. Diese verbieten Geschäfte bei denen Insiderinformationen genutzt werden. Verstöße können Sanktionen nach Maßgabe des § 38 und des § 39 WpHG in Form einer Straftat oder Ordnungswidrigkeit nach sich ziehen.¹⁷⁵ Um die Einhaltung der Verbote überwachen zu können, gibt es spezielle Regelungen und Pflichten, die in der nachfolgenden Tabelle im Überblick aufgeführt sind.

Rechtsgrundlage	Inhalt
§ 9 WpHG Meldepflichten	Pflicht zur Meldung getätigter Transaktionen in bestimmten Finanzinstrumenten, des Kaufs/Verkaufs von Zeichnungsrechten bestimmter Wertpapiere, bestimmter Geschäfte mit Aktien und Optionsscheinen
§ 10 WpHG Anzeige von Verdachtsfällen	Anzeigepflicht bei Verdacht auf Verstoß gegen § 14 oder § 20a WpHG oder die Artikel 12, 13 oder 14 der Verordnung (EU) Nr. 236/2012 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. März 2012
§ 15 WpHG Mitteilung, Veröffentlichung und Übermittlung von Insiderinformationen an das Unternehmensregister	Pflicht zur Ad-Hoc-Veröffentlichung bei Zugang von Insiderinformationen
§ 15a WpHG Mitteilung von Geschäften, Veröffentlichung und Übermittlung an das Unternehmensregister	Pflicht Transaktionen, die von potentiellen Insidern, beispielsweise Personen in Führungspositionen bei einem aktienemittierenden Unternehmen, bekannt unter dem Ausdruck „Directors’ Dealings“, getätigt werden, zu veröffentlichen
§ 15b WpHG Führung von Insiderverzeichnissen	Führen von Verzeichnissen über Insider durch den Emittenten
§ 16 WpHG Aufzeichnungspflichten	Aufzeichnungspflicht des Wertpapierdienstleistungsunternehmens von bestimmten Daten des Auftraggebers bei Aufträgen mit Insiderpapieren

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Gesetzesgrundlagen zum Insiderrecht¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Knauth, O. (2010), S. 504.

¹⁷⁵ Vgl. Baur, G. (2010), S. 145.

¹⁷⁶ Eigene Darstellung, die Auswahl der Paragraphen erfolgte nach Baur, G. (2010), S. 145.

Marktmanipulation

Der Rechtsbereich der Marktmanipulation ist ebenfalls ein Thema mit dem die Compliance-Funktion in Berührung kommen kann. § 20a WpHG verbietet die Marktmanipulation. Ziel dieses Verbots ist es, eine verlässliche und wahrheitsgetreue Preisbildung auf den Märkten zu gewährleisten. Auch hierfür sind die §§ 38 und 39 WpHG bei Verstoß maßgeblich. Mit diesem Rechtsbereich kann die Compliance-Funktion zum Beispiel in Berührung kommen, wenn die BaFin im Rahmen ihrer Überwachungsaufgabe Auskünfte gem. § 4 Abs. 3 WpHG verlangt. Auch bei einem Verdacht auf Markt- oder Kursmanipulation muss nach § 10 WpHG eine Anzeige erfolgen.¹⁷⁷

Erhält der Compliance-Beauftragte der betrachteten Sparkasse eine Verdachtsmeldung, die gem. § 10 WpHG eine Meldepflicht an die BaFin begründet, so wird dieser Verdacht beurteilt und falls notwendig der BaFin gemeldet. Betroffene Wertpapiere werden auf eine Beobachtungsliste gesetzt, die laufend kontrolliert wird.¹⁷⁸ Bei der Emission von börsennotierten Wertpapieren ist das Vorstandsekretariat, falls erforderlich, für die unverzügliche Veröffentlichung und Mitteilung gem. § 15 WpHG zuständig und ein Duplikat muss ebenfalls umgehend an den Compliance-Beauftragten weitergegeben werden. Um den Verpflichtungen des § 16 WpHG in Bezug auf die Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten nachzukommen, werden bei der Sparkasse die Kundenstammdaten bei Depotöffnung entsprechend dokumentiert und gem. der gesetzlichen Vorschriften aufbewahrt.¹⁷⁹

Mitarbeitergeschäfte

Die Organisationspflicht nach § 33 WpHG zur Einrichtung einer Compliance-Funktion wird durch § 33b WpHG noch weiter ausgeprägt, indem gefordert wird, dass Insidergeschäfte sowie deren Veranlassung durch die Belegschaft organisatorisch verhindert werden müssen.¹⁸⁰ Bei der Beispielsparkasse erhalten die Mitarbeiter dazu allgemeine Informationen und Verpflichtungen aus den Arbeitsanweisungen, welche laufend überprüft werden. Für die Pflege von Mitarbeiterdaten bzw. insbesondere für „compliance-relevante Personen“ verfügt der Compliance-Beauftragte über ein spezielles Programm und es wird eine laufende Überprüfung der Mitarbeitergeschäfte inklusive Geschäfte über „Vollmachten“ vorgenommen.¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. Baur, G. (2010), S. 147f.

¹⁷⁸ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 04.01.02., S. 6f.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, Tz. 04.01.04.; Tz. 04.01.06. S. 7.

¹⁸⁰ Vgl. Baur, G. (2010), S. 145.

¹⁸¹ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 04.05., S. 9f.

Interessenskonflikte

Ein weiteres Rechtsgebiet mit dem die Compliance-Funktion zu tun hat, betrifft die Interessenskonflikte. Diese können zwischen dem Institut und den Kunden oder zwischen den einzelnen Kunden entstehen. Das Kapitalmarktrecht fordert, diese Konflikte zu beobachten und weitestgehend die Beeinträchtigung von Kundeninteressen zu unterbinden.¹⁸² Die nachfolgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick über einige Paragraphen, die mit diesem Rechtsbereich in Zusammenhang stehen.

Rechtsgrundlage	Inhalt
§ 31 Abs. 1 Nr. 2 WpHG Allgemeine Verhaltensregeln	Das Wertpapierdienstleistungsunternehmen muss bestrebt sein Interessenskonflikte zu vermeiden und falls dies nicht gelingt, diese dem Kunden offenlegen.
§ 31d WpHG Zuwendungen	Wertpapierdienstleistungsunternehmen dürfen für die Erbringung von Wertpapierdienst-/nebdienstleistungen nur dann Zuwendungen von Dritten nehmen oder an Dritte geben, wenn dadurch die Dienstleistungsqualität für den Kunden verbessert, er darüber in Kenntnis gesetzt wird und sie nicht dem Kundeninteresse entgegenstehen.
§ 33 Abs. 1 S. 2 Nr. 3 Organisationspflichten und § 13 WpDVerOV Interessenskonflikte	Es besteht die Pflicht bei der Erbringung von Wertpapierdienst-/nebdienstleistungen durch Vorkehrungen bereits im Voraus Interessenskonflikte zu vermeiden bzw. zu prüfen, inwiefern Interessenskonflikte entstehen können.
§ 34b WpHG Analyse von Finanzinstrumenten und die Finanzanalyseverordnung	Hierin wird geregelt welche Anforderungen an die Finanzanalyse bzw. deren Ersteller gestellt werden und dass diese nur veröffentlicht werden darf, wenn u.a. mögliche Interessenskonflikte offengelegt werden.

Tabelle 2: Übersicht ausgewählter Gesetzesgrundlagen zu Interessenskonflikten¹⁸³

Bei der vorgestellten Sparkasse wird die „Interessenskonfliktpolicy“ jedes Jahr überprüft und bei Bedarf angepasst. In diesem Zusammenhang werden u.a. Vorkehrungen getroffen, um Kundeninteressen nicht zu beeinträchtigen.¹⁸⁴ Institute, die ein multilaterales Handelssystem betreiben, haben nach § 31g WpHG und der Durchführungsrichtlinie zur MiFID die Pflicht zur Vor- und Nachhandels-

¹⁸² Vgl. Baur, G. (2010), S. 148.

¹⁸³ Eigene Darstellung, die Auswahl der Paragraphen erfolgte nach Baur, G. (2010), S. 148ff.

¹⁸⁴ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 04.03., S. 8f.

transparenz.¹⁸⁵ Zur Erfüllung der Vorhandelstransparenzpflicht müssen sie Angaben zur gegenwärtigen Auftragslage veröffentlichen, um Transparenz zu schaffen und dafür zu sorgen, dass die Kurse wirksam gebildet werden können. Die Nachhandelstransparenz bezieht sich auf Geschäfte, deren Abschluss in einem Handelssystem erfolgt. Dadurch sollen die Anleger überprüfen können, unter welchen Voraussetzungen ein Abschluss zustande kam. Bei Instituten, die systematische Internalisierer sind, gelten die §§ 32 ff WpHG und die Aufgabe der Compliance-Funktion besteht auch hier im Umgang mit Interessenskonflikten. Systematische Internalisierer haben gem. § 32a WpHG die Pflicht ihre Kaufs- und Verkaufsangebote zu veröffentlichen. Darüber hinaus müssen alle Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 31h WpHG diejenigen Geschäfte publik machen, die weder an der Börse noch über ein multilaterales Handelssystem abgewickelt werden.¹⁸⁶

Ausgewählte Verhaltensregeln für das Kundengeschäft

Die Verhaltensregeln für das Kundengeschäft und innerhalb dessen besonders für das Retail-Kundengeschäft werden immer mehr zur Hauptaufgabe der Compliance-Funktion. Hierbei spielen insbesondere die zivilrechtlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus dem sechsten Abschnitt des WpHG eine Rolle.¹⁸⁷ Eine Konkretisierung der WpHG-Vorschriften erfolgt durch die WpD-VerOV und der Inhalt richtet sich vorzugsweise an Maßnahmen zur angemessene Kundeninformation und –beratung.¹⁸⁸ Der Kunde muss beispielsweise anhand verschiedener Merkmale, wie seiner Risikobereitschaft und seinem Anlageziel sowie anderen Eigenschaften, die für eine angemessene Beratung von Bedeutung sein können, eingeordnet werden.¹⁸⁹ Zur Information des Kunden verlangt das Gesetz eine standardisierte Kundeninformationsbroschüre. Des Weiteren fordert § 33a WpHG, dass Kundenaufträge bestmöglich ausgeführt werden.¹⁹⁰ In der Vermögensverwaltung sind vor allem die Verhaltensregelungen für Wertpapierdienstleistungen und der WpDVerOV maßgeblich. § 5 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 WpDVerOV schreibt vor, dass Privatkunden vor Abschluss eines Vertrages Informationen bezüglich der Anlagestrategie und einer Benchmark erhalten müssen. Die Rechtsbeziehung zwischen Kunden und Bank ist in vielerlei Hinsicht durch zivilrechtliche Regelungen bestimmt. Dazu gehören das Kommissionsrecht nach §§ 383 ff. HBG, das Depotgesetz und darüber hinausgehende Regelungen in den Sonderbedingungen für Wertpapiergeschäfte und für Termingeschäfte.¹⁹¹

¹⁸⁵ Vgl. Richtlinie 2006/73/EG (2006).

¹⁸⁶ Vgl. Baur, G. (2010), S. 153f.

¹⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 151.

¹⁸⁸ Vgl. WpDVerOV (2011).

¹⁸⁹ Vgl. Baur, G. (2010), S. 151; vgl. WpDVerOV (2011) § 6.

¹⁹⁰ Vgl. Baur, G. (2010), S. 152.

¹⁹¹ Vgl. Baur, G. (2010), S. 151ff.

Weitere Aufgaben- und Rechtsgebiete

In den Arbeitsanweisungen der betrachteten Sparkasse finden sich darüber hinaus noch weitere Rechtsgebiete. Dazu zählen u.a. die Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten nach § 34 WpHG und § 14 WpDVerOV, wonach die Institute verpflichtet sind, die Geschäfte im Wertpapierbereich und die in diesem Zusammenhang mit dem Kunden getroffenen Vereinbarungen aufzuzeichnen und die Pflicht zur Erstellung eines Beratungsprotokolls gem. § 34 Abs. 2a WpHG. Darüber hinaus ist dem Compliance-Beauftragten zu melden, wenn z.B. eine börsennotierte AG oder dessen Vorstand oder Aufsichtsrat von einem Mitarbeiter betreut wird. Außerdem muss er auch über organisatorische Veränderungen im Unternehmen und bezüglich des internen Kontrollsystems in Kenntnis gesetzt werden und ist an neuen Produkt-Prozessen mit Bezug zu Finanzinstrumenten zu beteiligen. Er wird außerdem darüber informiert, wenn es zu Systemstörungen bei Programmen zum Handel mit Wertpapieren gekommen ist und er beurteilt kundenseitige Beschwerden oder wenn sich bei Finanzinstrumenten Schadensfälle ereignet haben. Der Compliance-Beauftragte erhält die Prüfungsberichte bzw. Anmerkungen der Internen Revision bezüglich den compliance-relevanten Tatbeständen und er führt einmal im Jahr eine Risikoanalyse des internen Kontrollsystems, bezogen auf die Depotbuchführung, durch und veranlasst im Bedarfsfall adäquate Maßnahmen.¹⁹² Zusätzlich ist der Compliance-Beauftragte über jegliche Art personeller Änderungen im Unternehmen zu informieren. Darüber hinaus führt die Compliance-Funktion stichprobenartige Kontrollen durch, um festzustellen, ob den Pflichten aus § 121 Investmentgesetz (InvG), in dem u.a. gefordert wird, dass einem Interessenten die wesentlichen Anlegerinformationen vor einem Anteilskauf zur Verfügung gestellt werden müssen, nachgekommen wird. Gleiches tut sie im Bereich der Vermögensverwaltung und im Rahmen der Überprüfung der Pflichtenerfüllung aus § 128 AktG, nach dem die Sparkasse unter den dort aufgeführten Voraussetzungen zur Mitteilung nach § 125 Abs. 1 AktG verpflichtet ist.¹⁹³

Datenschutz

Wie bereits aus dem Organigramm der Beispielsparkasse hervorging, ist der Rechtsbereich Datenschutz ebenfalls in der Abteilung Aufsichtsrecht/Vertragsmanagement angesiedelt.¹⁹⁴ Nach § 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) besteht der Zweck des Gesetzes darin, Beeinträchtigungen des Persönlichkeitsrechts einer einzelnen Person, die sich durch den Umgang mit Daten, die sich auf diese Person beziehen, zu schützen. Gem. § 4f BDSG ist die Sparkasse aufgrund der dafür vorliegenden Voraussetzungen verpflichtet, einen Datenschutzbeauftragten zu ernennen. Nach § 4g BDSG hat

¹⁹² Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2012), Tz. 04.02.01., S. 8; Tz. 04.06., S. 10; Tz. 04.09.; Tz. 04.10., S. 11f.

¹⁹³ Vgl. ebenda, Tz. 04.11.-Tz. 04.13., S. 12.

¹⁹⁴ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 15.

dieser die Aufgabe darauf hinzuwirken, dass das BDSG und weitere Datenschutzvorgaben eingehalten werden.

Geldwäsche-Compliance

Im Zusammenhang mit dem Thema Geldwäsche und der Prävention sonstiger strafbarer Handlungen gem. § 25c KWG nimmt die Compliance-Funktion ebenfalls eine Vielzahl von Aufgaben wahr. Um den Praxisbezug zur Compliance-Funktion der Beispielsparkasse herzustellen, gibt nachfolgende Tabelle einen Überblick über einige Tätigkeiten deren Geldwäsche-Compliance-Funktion, die beispielhaft herausgegriffen wurden.

Aufgaben/Tätigkeiten:	In Bezug auf:
Entscheidungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • über Freigabe oder Ablehnung von Kundenbeziehungen: <ol style="list-style-type: none"> 1. bei Kunden mit Namensgleichheit/starker Ähnlichkeit mit bestehendem Kunden 2. bei Kunden mit Wohnsitz in bestimmten Ländern 3. bei Kunden, bei denen es sich um eine politisch exponierte Person handelt • über Meldungen an das Bundeskriminalamt und der Strafverfolgungsbehörde
„Mit-Entscheidungssträger“ oder Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • über Vorgehensweise, wenn ein Mitarbeiter die geldwäsche-relevante Zuverlässigkeit nicht erfüllt • bei neuen Produktprozessen
Ermittlung und Überprüfung des PEP Status (politisch exponierte Person) und Zustimmung der Transaktion	<ul style="list-style-type: none"> • generelle Ermittlung • bei Transaktionen ab 15 TEUR, die außerhalb einer Geschäftsbeziehung vorgenommen werden
Information oder Meldungen an den Geldwäsche-Beauftragten	<ul style="list-style-type: none"> • wenn eine Person eine Transaktion durchführen oder ein Konto eröffnen möchte, gegen die bereits eine Finanzsanktion verhängt wurde • bei Verdacht, dass ein Kunde entgegen seiner Offenlegungspflicht nach § 4 Abs. 6 S. 2 GwG handelt • bei verdächtigen Transaktionen • bei Verdacht, dass ein Mitarbeiter nicht über die geldwäsche-relevante Zuverlässigkeit verfügt
Überwachungen /Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • von Geschäftsbeziehungen und Transaktionen von Kunden zur Erfassung von auffälligem oder von der Gewohnheit abweichendem Verhalten • von Monitoring-Fällen

Durchführung von Stichproben und Kontrollen	<ul style="list-style-type: none"> • im Zahlscheingeschäft auf Einhaltung der GeldtransferVO • Kontrolle identifizierungs- und aufzeichnungspflichtiger Transaktionen nach dem GwG anhand einer entsprechenden Liste, um festzustellen, ob Finanztransaktionen erfasst bzw. korrekt erfasst wurden • im Bereich Zentrale Dienstleistungen • Legitimationsprüfungen in der Kreditbearbeitung • identifizierungs- und aufzeichnungspflichtiger Transaktionen mit Edelmetallen • auf Vollständigkeit bei übermittelten Auftraggeberdaten im Auslandszahlungsverkehr • in Bezug auf Kontoeröffnungen (Prüfung der Legitimation, des wirtschaftlich Berechtigten) • im Bereich Leasing und Privatkredit • Zuverlässigkeit bei Neueinstellungen • Zuverlässigkeit der Mitarbeiter • Neue Anlage von Personensätzen (Datenqualität, Funktionskontrolle Zentrale Dienstleistung) • mit Bezug auf § 25c KWG.
Bearbeitung von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • mit Embargo-Bezug • im Zusammenhang mit Verdachtsfällen
Aktualisierungs- und Anpassungshandlungen	<ul style="list-style-type: none"> • der Geldwäsche-Gefährdungsanalyse • von Arbeitsanweisungen • des Kontrollplans
Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Geldwäscheschulungen für neue Mitarbeiter und Auszubildende • bei identifiziertem Bedarf aufgrund ermittelter oder festgestellter Fehlerhäufigkeit
Vornahme von Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> • der Wiedervorlagendatenbank unter den Aspekten Fehlerhäufigkeit, Fehlerarten, Überfälligkeit
Informationsbeschaffung über	<ul style="list-style-type: none"> • verbotene Geschäfte im Unternehmenskundenbereich und im Auslandsgeschäft • bestehende und geplante Korrespondenzbankbeziehungen

Tabelle 3: Übersicht über die Tätigkeitsfelder der Geldwäsche-Compliance-Funktion¹⁹⁵

¹⁹⁵ Eigene Darstellung nach interner Quelle der Sparkasse (2013a), Tz. 03.01., Tz. 03.03., S. 5f; Tz. 04.02.10., Tz. 05.02., S. 15f; Tz. 07.03., Tz. 08. S. 25; Tz. 11. Tz. 13., S. 30f; Tz. 17.01., S. 32; interne Quelle der Sparkasse (2013c), S. 1f.

4 Anforderungen an die MaRisk-Compliance-Funktion und Umgang in der Praxis

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die neuen Anforderungen an die Compliance-Funktion, die sich erstmals aus den MaRisk vom Dezember 2012 ergeben. Zu Beginn wird ein allgemeiner Überblick über die MaRisk, deren Entstehung und Weiterentwicklung gegeben und daran anschließend aufgezeigt, welche Anforderungen sie an die Compliance-Funktion stellt. Im Anschluss daran soll anhand einer im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Expertenbefragung ein Überblick darüber gewonnen werden, wie die Institute in der Praxis mit dem Thema MaRisk-Compliance umgehen.

4.1 MaRisk

In diesem Teilkapitel stehen die MaRisk als solche im Vordergrund. Dazu wird gleich zu Beginn aufgezeigt, wie sie entstanden sind und im Anschluss daran der grundlegende Aufbau dargelegt sowie die Aufgabe dieses Regelwerkes näher erläutert. Diesem Unterkapitel folgt die Weiterentwicklung der MaRisk über die vergangenen Jahre bis zur MaRisk-Novelle vom 14.12.2012, die den eigentlichen Anlass für die Erstellung dieser Arbeit gab. In diesem Zusammenhang stehen dann insbesondere die Anforderungen an die Compliance-Funktion im Mittelpunkt, da dieser Teil das Herzstück der Arbeit beinhaltet. Die anderen neuen Anforderungen aus der Novelle sollen daher nur erwähnt, jedoch nicht weiter vertieft werden.

4.1.1 Entstehung der MaRisk

Die MaRisk – Mindestanforderungen an das Risikomanagement „... sind ein umfassendes und risikartenübergreifendes, qualitativ ausgerichtetes Regelwerk zum bankinternen Risikomanagement“.¹⁹⁶

Die MaRisk wurden im Jahr 2005 von der BaFin entwickelt und im Dezember 2005 veröffentlicht. Anlass dazu gab u.a. das zu diesem Zeitpunkt neue „Rahmenwerk des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zur Kapitaladäquanz von Banken“, auch „Basel II“ genannt. Dieses Rahmenwerk enthält in Säule I quantitative Vorgaben zur Eigenkapitalausstattung. Kernelement der zweiten Säule ist der sog. Supervisory Review Process. Darunter versteht man verstärkt auf Qualität ausgerichtete Prüfungsverfahren der Bankenaufsicht. Von Bankenaufsehern wird gefordert, dass sie sich ein eigenes Bild von der Qualität des Risikomanagements der Institute machen sollen. In Säule III von Basel II

¹⁹⁶ Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 20.03.2013).

geht es um Offenlegungspflichten, die eine bessere Transparenz auf den Finanzmärkten schaffen sollen.¹⁹⁷

Vor der Entwicklung MaRisk hatte die BaFin bereits einzelne Regelwerke erlassen, die jeweils für bestimmte Teilbereiche qualitative Anforderungen an das Risikomanagement der Institute stellten. Zuerst gab es die Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft (MaH) von 1995, dann kamen die Mindestanforderungen an die Interne Revision (MaIR) im Jahr 2000, gefolgt von den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) 2002. Durch die MaRisk wurden diese Rahmenwerke zusammengeführt und dadurch entstand ein umfangreiches Regelwerk für das Risikomanagement. Im Rahmen dieser Konsolidierung erfolgte zudem die Beseitigung von Redundanzen, problematischer Schnittstellen sowie Widersprüchen und darüber hinaus die Ergänzung weiterer Anforderungen.¹⁹⁸

4.1.2 Aufbau, Inhalt und Rechtsnatur

Die MaRisk bestehen aus einem Allgemeinen und einem Besonderen Teil, die beide jeweils modular aufgebaut sind. Im Allgemeinen Teil sind fundamentale Anforderungen aufgeführt, die ungeachtet der betrieblichen Tätigkeit und der Risiken einzuhalten sind. Der Besondere Teil gliedert sich weiter in zwei Teile. Der erste Teil BT 1 ist mit „Besondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem“¹⁹⁹ überschrieben. Dieser enthält aufbau- und ablauforganisatorische Anforderungen für das Kredit- und Handelsgeschäft und „Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse“.²⁰⁰ Der Inhalt des zweiten Teils BT 2 lässt sich aus dessen Überschrift „Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision“²⁰¹ entnehmen.²⁰²

Das Herzstück der MaRisk bildet der Begriff „Risikomanagement“.²⁰³ In § 25a Abs. 1 S. 1 und S. 3 KWG wird eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gefordert, die *„...insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfassen [muss], auf dessen Basis ein Institut die Risikotragfähigkeit laufend sicherzustellen hat;“*. In den MaRisk erfolgt durch die BaFin eine Auslegung unpräziser Rechtsbegriffe des § 25a KWG, damit die Institute Kenntnis darüber erlangen, was die

¹⁹⁷ Vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand:20.03.2013); vgl. Hannemann, R.; Schneider, A.; Hanenberg, L. (2008), S. 6.

¹⁹⁸ Vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand:20.03.2013); vgl. Hannemann, R.; Schneider, A.; Hanenberg, L. (2008), S. 10.

¹⁹⁹ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), BT 1.

²⁰⁰ Ebenda, BTR.

²⁰¹ Ebenda, BT 2.

²⁰² Vgl. hierzu BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), u.a. AT 1 Tz. 6; vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand:20.03.2013).

²⁰³ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 20.

Aufsicht darunter versteht und wie sie in der Praxis damit umgeht.²⁰⁴ Die Institute erhalten dadurch Hinweise dazu, worauf es bei einem angemessenen Risikomanagement ankommt und welche Anforderungen daran gestellt werden. Die Regelungen sind so formuliert, dass sie von allen Instituten angewendet werden können. Sie bieten für die Umsetzung die notwendige und ausreichende Flexibilität, die jedoch gleichzeitig das vom Gesetzgeber gewollte Ziel eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements erfüllen muss. Die BaFin hat absichtlich keine expliziten zwingenden Vorschriften gemacht, sondern legt ihren Fokus mehr auf Prinzipien. Dadurch ist es möglich, entsprechend der individuellen Umstände des Unternehmens, ein Risikomanagementsystem zu gestalten, das den Risiken des Unternehmens Rechnung trägt.²⁰⁵ Gültigkeit besitzen die MaRisk für alle Institute gem. § 1 Abs. 1b KWG und § 53 Abs. 1 KWG. Darüber hinaus müssen auch Zweigniederlassungen im Ausland die Anforderungen berücksichtigen.²⁰⁶

Die MaRisk wurden in Form eines Rundschreibens erlassen,²⁰⁷ ihre Rechtsnatur geht allerdings aus der Literatur nicht ganz eindeutig hervor.²⁰⁸ Hofer und Bothe sprechen den MaRisk in ihrem Artikel norminterpretierenden Charakter zu.²⁰⁹ Norminterpretierende Verwaltungsvorschriften zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie in der Regel ausschließlich aufzeigen, wie das Recht von der Verwaltungsbehörde verstanden wird.²¹⁰ In einem Beitrag wird zudem davon ausgegangen, dass die MaRisk nur der Behörde gegenüber eine unmittelbare Bindungswirkung aufweisen.²¹¹ Dennoch besteht für die Institute die Notwendigkeit zur Beachtung der MaRisk, weil das Kreditwesengesetz keine konkreten Handlungsanweisungen vorgibt und deren Nichtbeachtung zu aufsichtsrechtlichen Sanktionen führen kann.²¹²

Wundenberg weist in seinem Buch darauf hin, dass es inzwischen bereits Zweifel gegeben hat, die MaRisk lediglich als norminterpretierende Verwaltungsvorschriften zu charakterisieren und begründet dies mit deren hohen rechtspraktischen Bedeutung. Dabei verweist er u.a. auf einen Beitrag zum Versicherungsrecht von Michael.²¹³ Dieser bezeichnet die MaRisk aufgrund diverser Besonderheiten als atypische Verwaltungsvorschriften, u.a. da sie faktische Bindungswirkung aufweisen würden. Dies begründet er damit, dass die Befolgung der MaRisk vorgenommen wird, um Auseinanderset-

²⁰⁴ Vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 20.03.2013).

²⁰⁵ Siehe hierzu BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), u.a. AT 1 Tz. 1, Tz. 4; vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand:20.03.2013).

²⁰⁶ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 2.1 Tz. 1.

²⁰⁷ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012).

²⁰⁸ Vgl. Ruthig, J.; Storr, S. (2011), S. 263; vgl. Wundenberg, M. (2012), S. 92ff.

²⁰⁹ Vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 20.03.2013).

²¹⁰ Vgl. Ehlers, D. (2010), S. 97; vgl. Michael, L. (2010), S. 142ff.

²¹¹ Vgl. Ruthig, J.; Storr, S. (2011), S. 263.

²¹² Vgl. Wundenberg, M. (2012), S. 94.

²¹³ Vgl. Wundenberg, M. (2012), S. 93.

zungen mit der BaFin zu vermeiden.²¹⁴ Gleichwohl muss hierbei berücksichtigt werden, dass Michael sich in seinem Beitrag auf die MaRisk VA, also für Versicherungsunternehmen, bezieht.²¹⁵ Die Erläuterungen dazu scheinen zwar größtenteils auch auf die MaRisk für Banken zuzutreffen, jedoch wird es als notwendig erachtet, dies explizit zu prüfen, bevor weitere Aussagen gemacht werden können. Ebenfalls in Bezug auf die MaRisk VA zieht Michael die Möglichkeit in Erwägung, dass es sich um normkonkretisierende Verwaltungsvorschriften handeln könnte und prüft, ob die dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind. Am Ende kommt er allerdings zu dem Ergebnis, dass die dogmatische Einordnung als normkonkretisierende Verwaltungsvorschrift nicht vollständig zutrifft.²¹⁶ In den MaRisk selbst wird jedenfalls angeführt, dass sie ferner eine Präzisierung der Anforderungen aus § 25 a Abs. 1a und Abs. 2 KWG bilden.²¹⁷

4.1.3 Die Weiterentwicklung der MaRisk bis zur Novelle vom 14.12.2012

Zur Unterstützung bei der Weiterentwicklung der MaRisk hat die BaFin ein Fachgremium gegründet. Dadurch soll auch in Zukunft die Praxisnähe gewährleistet werden können. Insbesondere aufgrund sich verändernder Gegebenheiten und internationaler Vorgaben hat sich die Notwendigkeit zur Anpassung der MaRisk in den letzten Jahren mehrmals ergeben. Die erste überarbeitete Version erschien bereits im Jahr 2007. In diesem Jahr wurde die Finanzmarktrichtlinie umgesetzt und infolgedessen wurde auch der § 25a KWG entsprechend modifiziert. Eine weitere Überarbeitung folgte dann im Jahr 2009. Die „Lehmanpleite“ während der Finanz- und Wirtschaftskrise verdeutlichte u.a. nochmals den Stellenwert eines adäquaten und wirkungsvollen Risikomanagements und führte international zu Regulierungsplänen. Obwohl die MaRisk auch schon vorher entsprechende Anforderungen an das Risikomanagement enthielten, wurden sie im Zuge dessen entsprechend um Vorgaben zu Stresstests, Risikokonzentrationen und anderen Bereichen ergänzt. Auch danach gab es von verschiedenen internationalen Institutionen aufgrund festgestellter Defizite im Risikomanagement von Unternehmen mehrfach Vorhaben zur Regulierung, sodass die MaRisk bereits 2010 erneut angepasst wurden.²¹⁸

Die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Notwendigkeit eines widerstandsfähigen Risikomanagements deutlich gemacht. Es hat sich gezeigt, dass die Stabilität der Finanzmärkte sowohl in Deutschland, als auch in Europa in Gefahr ist, wenn existenzgefährdende Entwicklungen nicht rechtzeitig wahrgenommen werden und ihnen nicht entgegengewirkt wird. Deshalb kommt den MaRisk

²¹⁴ Vgl. Michael, L. (2010), S. 143.

²¹⁵ Vgl. ebenda, S. 141ff.

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 144ff.

²¹⁷ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 1 Tz. 1.

²¹⁸ Vgl. Hofer, M.; Bothe, C. (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 20.03.2013).

eine enorme Bedeutung zu, denn sie fördern das Risikobewusstsein und zeigen auf, wie das Risikomanagement in der Praxis ausgestaltet werden kann.²¹⁹

Am 14.12.2012 wurde die derzeit aktuellste Version der MaRisk veröffentlicht.²²⁰ Dieser Novelle war eine Konsultation der Kreditwirtschaft über mehrere Monate vorangegangen und im Vorfeld wurde sowohl mit Verbänden als auch mit Praxisvertretern über den Entwurf diskutiert. Zahlreiche Lösungsansätze, die dabei entstanden sind, wurden in die MaRisk integriert.²²¹

Anlass zur Überarbeitung gaben hauptsächlich die nachfolgend aufgezählten internationalen Regulierungsvorhaben: die Aktualisierung der EU-Bankenrichtlinie, die „EBA²²²-Leitlinien zur Internen Governance“, die „CEBS²²³-Leitlinien zur Allokation von Liquiditätskosten“ und die Empfehlungen des ESRB²²⁴ „zu Fremdwährungsdarlehen“ und „zur Finanzierung der Kreditinstitute in US-Dollar“. ²²⁵ Aufgrund dieser Vorhaben wurden in den MaRisk zwei neue Module aufgenommen: das Modul AT 4.4.1 mit der Überschrift „Risikocontrolling-Funktion“ und das Modul AT 4.4.2 „Compliance-Funktion“. Darüber hinaus ergaben sich Änderungen im BTR 3.1 „Allgemeine Anforderungen“ und das Modul AT 8 „Anpassungsprozesse“ wurde dreigeteilt, um eine stärkere Abgrenzung der Inhalte zu erreichen. Die anderen Anpassungsmodifikationen haben internationale Ursachen bzw. sollen bestehende Vorgaben dahingehend präzisieren, was von der Aufsicht genau erwartet wird. Offizielles Inkrafttreten der MaRisk-Novelle war der 01.01.2013. Die neuen Anforderungen, die sich aus dieser Novelle ergeben haben, sind von den Instituten grundsätzlich innerhalb eines Jahres, bis zum 31.12.2013 umzusetzen.²²⁶

²¹⁹ Vgl. ebenda.

²²⁰ Siehe hierzu BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012).

²²¹ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²²² EBA steht für European Banking Authority und bezeichnet europäischen Bankenaufsichtsbehörde, vgl. Deutsche Bundesbank (2012a), <http://www.bundesbank.de> (Stand: 14.05.2013).

²²³ CEBS steht für Committee of European Banking Supervisors und bezeichnet einen unabhängigen Ausschuss der europäischen Bankenaufsicht, vgl. Deutsche Bundesbank (2012b), <http://www.bundesbank.de> (Stand: 14.05.2013).

²²⁴ ESRB steht für European Systemic Risk Board, das ist der europäische Ausschuss für Systemrisiken, vgl. Deutsche Bundesbank (2012c), <http://www.bundesbank.de> (Stand: 14.05.2013).

²²⁵ Vgl. BaFin Konsultation 1/2012 (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand 05.05.2013); vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 18.

²²⁶ Vgl. BaFin Anlage 2 (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

4.1.4 Anforderungen an die Compliance-Funktion

In AT 1 Tz. 1 MaRisk steht: „Dieses Rundschreiben gibt auf der Grundlage des § 25a Abs. 1 des Kreditwesengesetzes (KWG) einen flexiblen und praxisnahen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements der Institute vor“.²²⁷

Gem. MaRisk gehören zu einem adäquaten Risikomanagement die Festsetzung von Strategien und die Implementierung eines internen Kontrollverfahrens. Das interne Kontrollverfahren umfasst ein internes Kontrollsystem sowie eine Interne Revision. Das interne Kontrollsystem besteht aus aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Prozessen für den Umgang mit Risiken und darüber hinaus aus einer Risikocontrolling- und einer Compliance-Funktion.²²⁸ Die letzten beiden Komponenten des internen Kontrollsystems wurden in die MaRisk-Novelle vom 14.12.2012 neu aufgenommen.²²⁹

Die Anforderung eine Compliance-Funktion im Unternehmen zu implementieren ist jedoch nicht vollkommen neu. U.a. § 33 WpHG und die MaComp sehen die Einrichtung einer solchen Funktion vor. Allerdings sind die bisherigen Anforderungen auf bestimmte Bereiche beschränkt, wie aus Kapitel 3 hervorgeht. In den „EBA-Leitlinien zur Internen Governance“ wird allerdings eine Compliance-Funktion gefordert, die allgemein die Befolgung von Gesetzen und anderen Vorgaben vorsieht und sich mit den Risiken befasst, die sich durch die Missachtung ergeben können. Die inhaltliche Ausgestaltung folgt in Anlehnung an die EBA Guidelines und deckt sich mit § 33 WpHG und den MaComp. Die Gültigkeit der MaComp bleibt weiterhin uneingeschränkt bestehen.²³⁰

4.1.4.1 Inhalt des Moduls 4.4.2 Compliance-Funktion

Bezüglich der Compliance-Funktion, enthalten die MaRisk vom 14.12.2012 folgende Vorgaben: Die Benennung eines Compliance-Beauftragten gehört zur Pflicht des Instituts. Dieser trägt die Verantwortung für die Aufgabenausführung der Compliance-Funktion. In Abhängigkeit diverser Faktoren kann ausnahmsweise auch ein Geschäftsleitungsmitglied diese Funktion übernehmen.²³¹

Das nachfolgende Schaubild gibt einen Überblick über die wesentlichen Aufgaben der Compliance-Funktion, die aus den MaRisk hervorgehen.

²²⁷ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 1 Tz. 1.

²²⁸ Vgl. ebenda, AT 1 Tz. 1.

²²⁹ Vgl. BaFin Anlage 2 (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²³⁰ Vgl. BaFin Konsultation 1/2012 (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. Europäische Bankenaufsichtsbehörde (2011), S. 36f., <http://www.eba.europa.eu> (Stand: 05.05.2013).

²³¹ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 4.

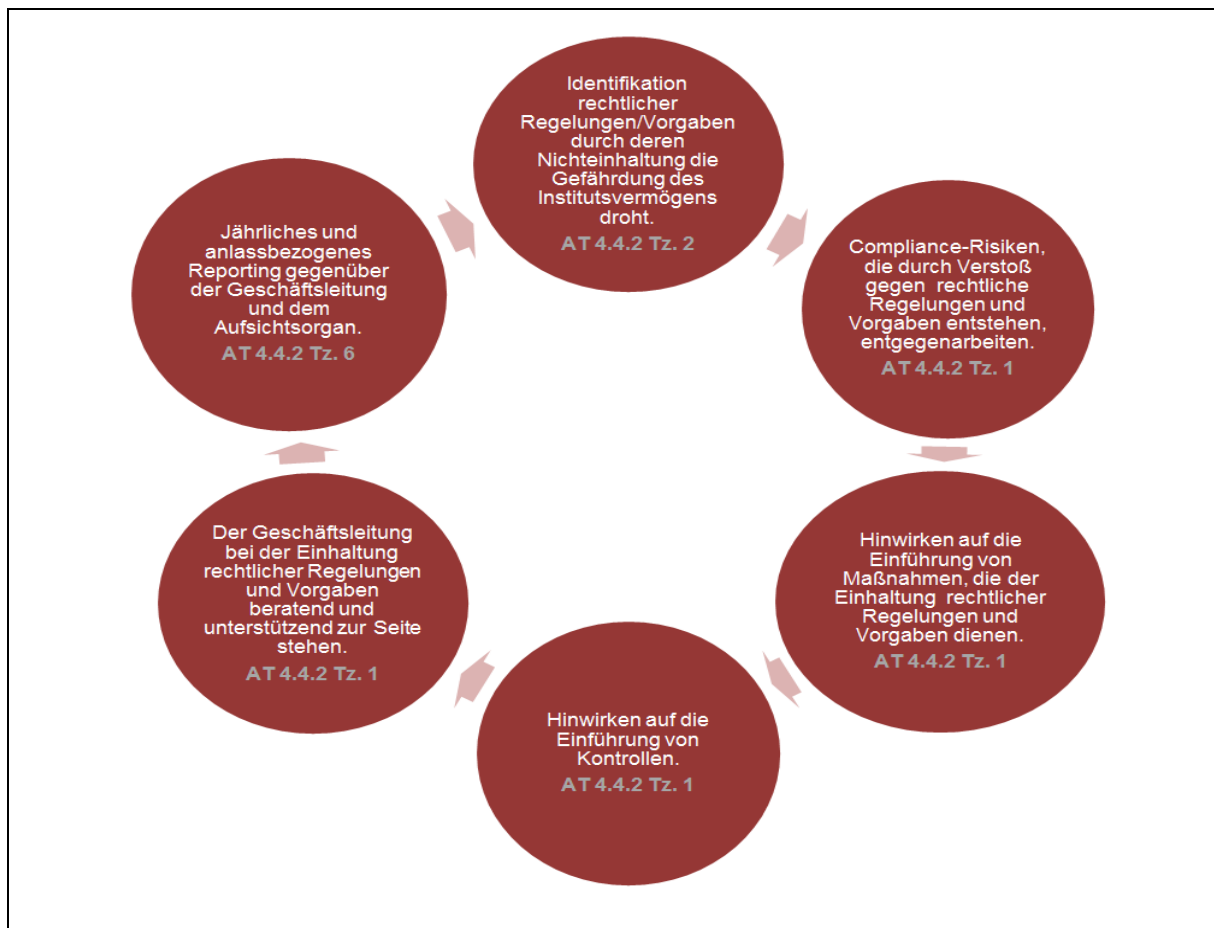


Abbildung 2: Aufgaben der Compliance-Funktion gem. MaRisk²³²

In Tz. 3 geht es um die organisatorische Eingliederung der Compliance-Funktion. Während die Compliance-Funktion direkt der Geschäftsleitung unterstellt werden muss, ist die Anbindung an eine andere Kontrolleinheit, mit Ausnahme der Internen Revision möglich. Für größere Institute wird jedoch eine selbständige Organisationseinheit gefordert.²³³

Mitarbeiter der Compliance-Funktion sollen über hinreichende Berechtigungen und Informationszugang zur Aufgabenerfüllung verfügen. Zudem sind sie über compliance-relevante Weisungen und Entscheidungen der Geschäftsleitung und über wesentliche Regelungsänderungen, die zur Einhaltung der rechtlichen Regelungen und Vorgaben dienen, zu informieren.²³⁴

²³² In Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 350; BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2.

²³³ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 3.

²³⁴ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 5.

4.1.4.2 Konkretisierungen durch die BaFin

Da die BaFin hinsichtlich der konkreten Anforderungen an die Compliance-Funktion in der Praxis Unsicherheit feststellte, geht sie in ihrem Anschreiben zur MaRisk-Novelle etwas genauer darauf ein und versucht bestehenden Bedenken entgegenzuwirken. Dazu führt sie auf, welche Erwartungen sie an diese Funktion hat. Im Zentrum der neuen Anforderungen steht eine adäquate Compliance-Kultur für das gesamte Unternehmen. Während die Geschäftsbereiche nach wie vor die Verantwortung dafür haben, geeignete Vorkehrungen zu treffen, um Rechts- und Regelkonformität zu gewährleisten, soll die Compliance-Funktion zudem verstärkt beratend und koordinierend tätig werden. Zu ihrer Aufgabe gehört es, darauf Acht zu geben, dass die Geschäftsbereiche ihre Pflicht erfüllen und dass in den Regelungen im Unternehmen keine ungewollten Defizite vorhanden sind.²³⁵

Den Bedenken, dass die BaFin eine Funktion fordere, die der Gesamtheit der Rechtsbereiche des jeweiligen Instituts gerecht wird, wird mit dem Argument begegnet, dass bereits Funktionen im Unternehmen bestehen, die einige wichtige Gebiete abdecken und nennt beispielhaft das Risikocontrolling, das Rechnungswesen und die Rechtsabteilung. Ausschlaggebend seien rechtliche Regelungen und Vorgaben, die sich durch ein bedeutendes Compliance-Risiko auszeichnen. Die BaFin zeigt in ihrem Anschreiben konkret auf, um welche Rechtsbereiche es letztendlich geht.²³⁶ Dazu gehören „...Vorgaben zu Wertpapierdienstleistungen (WpHG), Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, allgemeine Verbraucherschutzvorgaben (z.B. auch mit Bezug auf das Kreditgeschäft oder andere Aktivitäten), Datenschutzvorgaben, Verhinderung doloser Handlungen zu Lasten des Instituts, ggf. weitere rechtliche Regelungen und Vorgaben, soweit sie vom Institut als unter Compliance-Gesichtspunkten wesentlich eingestuft wurden“.²³⁷

Es wird eingeräumt, dass die genannten Bereiche zum Teil schon zur bestehenden Compliance-Funktion gehören. Beispielsweise gehen aus § 33 WpHG i.V.m. den MaComp die Anforderungen an die Wertpapier-Compliance hervor. Durch § 25c KWG wird die Installation einer „Zentralen Stelle“ zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen vorgeschrieben und § 4f Bundesdatenschutzgesetz regelt den Einsatz des Datenschutzbeauftragten.²³⁸ Neu sind die Bereiche „Verbraucherschutz“ und „...ggf. weitere rechtliche Regelungen und Vorgaben, soweit sie vom Institut als unter Compliance-Gesichtspunkten wesentlich eingestuft wur-

²³⁵ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²³⁶ Vgl. ebenda.

²³⁷ BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²³⁸ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 349.

den“.²³⁹ Es wird jedoch empfohlen die Aufgaben, wenn möglich weitestgehend zusammenzufassen, auch wenn weiterhin die Möglichkeit besteht, unter Beachtung der besonderen aufsichtlichen Vorgaben, die Aufgaben dezentral zu erfüllen. Letztendlich kommt es entscheidend darauf an, dass die aufgezählten Rechtsbereiche Teil der Compliance-Funktion sind und der Geschäftsleitung darüber berichtet wird.²⁴⁰

Trotz der Erläuterungen im BaFin Anschreiben und denen in den MaRisk selbst, gibt es bezüglich der praktischen Umsetzung der Anforderungen aus AT 4.4.2 MaRisk Ungewissheit. Deswegen wurde für den 24. April 2013 eine Sondersitzung des Fachgremiums MaRisk festgesetzt, um Klarheit zu schaffen. Vor Veröffentlichung der Ergebnisse ist jedoch eine Aussage über den konkreten Umsetzungsaufwand nicht möglich. Es wird allerdings die Möglichkeit in Erwägung gezogen, dass sich der Aufwand bei einzelnen Instituten sehr gering erweisen oder dass sich materiell sogar überhaupt kein Aufwand ergeben könnte.²⁴¹

4.2 Expertenbefragung

Das vorangegangene Kapitel hat die Anforderungen an die Compliance-Funktion deutlich gemacht und angesprochen, dass es zur Umsetzung in der Praxis noch viel Unsicherheit gibt.²⁴² Im Rahmen dieser Arbeit wurde deshalb vor dem Hintergrund der Forschungsfrage: Wie kann eine MaRisk-konforme Compliance-Funktion geschaffen werden und wie wird diese im Unternehmen optimal integriert? eine schriftliche Expertenbefragung durchgeführt. Der Anspruch war jedoch nicht die Frage vollständig zu beantworten, sondern vorrangig einen Überblick darüber zu bekommen, wie andere Institute bisher im Bereich Compliance aufgestellt sind und wie sie mit den neuen Anforderungen umgehen. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, auf Erfahrungswissen oder geplante Vorgehensweisen anderer zurückzugreifen, um davon zu profitieren bzw. die eigenen Überlegungen zu ergänzen. Zudem kann dadurch ein Vergleich zur ausgewählten Sparkasse hergestellt werden und möglicherweise ergeben sich hieraus neue Ansatzpunkte. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, eine vollständige Analyse durchzuführen, um am Ende den Zuständigkeitsbereich der MaRisk-Compliance-Funktion festlegen zu können, kann möglicherweise anhand der Befragungsergebnisse zumindest in Teilbereichen eine

²³⁹ BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); Vgl. dazu bestehende Compliance-Funktion bei der Beispielsparkasse und BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²⁴⁰ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013); vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 349.

²⁴¹ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013), S. 348.

²⁴² Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

Aussage zu möglichen Aufgabengebieten gemacht werden, wenn diese von anderen bereits Teil der Compliance-Funktion sind.

4.2.1 Hintergrundinformationen zur Erhebung

Insgesamt fließen in die Auswertung die Ergebnisse acht befragter Compliance- und Geldwäschebeauftragter bzw. Compliance-Mitarbeiter aus dem Sparkassen-, Sparkassennahen- und Volksbankensektor ein. Die Fokussierung auf Sparkassen- und sparkassennahe Institute wurde getroffen, weil aufgrund der Gleichheit des Geschäftsmodells ein Vergleich zur betrachteten Sparkasse ermöglicht werden sollte und dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Transfers der erzielten Ergebnisse am größten erschien. Die zusätzliche Befragung von Volksbanken wurde durchgeführt, um der Gefahr gänzlich einheitlicher Ergebnisse entgegenzuwirken. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig, wurde jedoch durch das in Aussichtstellen der Partizipation an den Ergebnissen begünstigt. Die Befragung wurde in Form von offenen Fragen vorgenommen und von den Befragten selbständig innerhalb eines mehrwöchigen Zeitraumes im April 2013 schriftlich beantwortet. Die schriftliche Befragung wurde gewählt, da es sich bei den Fragen um komplexe Fragestellungen handelt und den Befragten ausreichend Zeit zur Vorbereitung und Recherche gegeben werden sollte. Damit wurde das Ziel verfolgt eine möglichst hohe Qualität der Ergebnisse zu erreichen.

4.2.2 Die qualitative Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung dieser Befragung wird anhand einer Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorgegangen.²⁴³

*„Ziel der Inhaltsanalyse ist, ... die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“.*²⁴⁴

Mayring führt in seinem Buch „Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken“ unterschiedliche Definitionen verschiedener Persönlichkeiten zur Inhaltsanalyse auf, gibt jedoch abschließend keine allgemeingültige Definition. Stattdessen werden die Merkmale der Inhaltsanalyse als sozialwissenschaftliche Methode aufgeführt, um den Unterschied zu anderen Methoden, die der Analyse von Kommunikation, Sprache und Texten dienen, aufzuzeigen.²⁴⁵ Es handelt sich dabei um folgende Merkmale:

²⁴³ Vgl. Mayring, P. (2010).

²⁴⁴ Ebenda, S. 11.

²⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 11f.

1. Gegenstand der Inhaltsanalyse ist die Kommunikation.
2. Die zu analysierende Kommunikation ist protokolliert.
3. Es wird eine systematische Vorgehensweise gewählt.
4. Für die Analyse gibt es Regeln, nach der diese durchgeführt wird.
5. Die Kommunikation wird anhand einer theoretischen Fragestellung analysiert.
6. Die Methode führt zu einer Schlussfolgerung und lässt Rückschlüsse auf Kommunikationsaspekte zu.

Abbildung 3: Merkmale der Inhaltsanalyse²⁴⁶

Bevor mit der qualitativen Inhaltsanalyse begonnen wird, soll kurz aufgezeigt werden, wodurch sich die qualitative Analyse von der quantitativen unterscheidet und welche Aufgabe sie erfüllt, um zu begründen, weshalb bei dieser Expertenbefragung eine qualitative Methode gewählt wurde. Die Unterscheidung kann durch vier verschiedene Abgrenzungskriterien vorgenommen werden:

Unterscheidung nach:	Erläuterung:
Begriffsform	<p>Quantitativ: bei der Erhebung und Auswertung geht es um Zahlenbegriffe bzw. Zahlenbegriffe werden durch mathematische Operationen miteinander in Beziehung gesetzt.</p> <p>Qualitativ: gilt für alle anderen Fälle.</p>
Skalenniveau	<p>Quantitativ: Analyse basiert auf ordinal-, intervall- oder ratio-skalierten Messungen.</p> <p>Qualitativ: Analyse basiert auf nominal-skalierten Messungen.</p>
Implizitem Wissenschaftsverständnis	<p>Quantitativ: Ansatzpunkte sind allgemeine Prinzipien, Gesetze oder gesetzesähnliche Aussagen. Der Analysegegenstand wird in einzelne Variablen aufgeteilt.</p> <p>Qualitativ: Ansatz am Einmaligen oder Individuellen, Erfassung der vollen Komplexität</p>
Einzelfall oder repräsentativer Stichprobe	<p>Quantitativ: repräsentative Stichprobe wird analysiert, Verallgemeinerung möglich</p> <p>Qualitativ: Einzelfallanalyse, Zufallsmaterial</p>

Tabelle 4: Unterscheidungskriterien qualitativer und quantitativer Analyse²⁴⁷

²⁴⁶ Eigene Darstellung nach Mayring, P. (2010), S. 12f.

Die qualitative Inhaltsanalyse erfüllt grundsätzlich diverse Aufgaben.²⁴⁸ Im Rahmen dieser Arbeit dient sie insbesondere der Einzelfallstudie, denn es wurde keine repräsentative Stichprobe ausgewählt. Es soll keine Verallgemeinerung stattfinden, sondern lediglich ein Überblick geschaffen bzw. Anhaltspunkte zur Vorgehensweise gewonnen werden. Dazu werden individuelle Ansatzpunkte der einzelnen Institute in ihrer gesamten Komplexität erfasst.

Der Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich zu anderen Interpretationstechniken besteht darin, dass vorab einzelne Interpretationsschritte gebildet werden. Es erfolgt keine freie Interpretation, sondern eine systematische Vorgehensweise mit definierten Regeln anhand einer theoretischen Fragestellung. Dadurch kann eine Möglichkeit zur Nachvollziehbarkeit und intersubjektiven Überprüfbarkeit geschaffen werden.²⁴⁹

4.2.3 Beschreibung der Vorgehensweise und Erläuterung der Analysemethode



Abbildung 4: Allgemeines Ablaufmodell für die Inhaltsanalyse²⁵⁰

²⁴⁷ Eigene Darstellung nach Mayring, P. (2010), S. 17ff.

²⁴⁸ Vgl. Mayring, P. (2010), S. 22ff.

²⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 12f; S. 59.

²⁵⁰ In Anlehnung an Mayring, P. (2010), S. 60.

Dieses allgemeine Ablaufmodell nach Mayring zeigt auf, welche Schritte bei einer Inhaltsanalyse nacheinander vorgenommen werden sollen.²⁵¹ Die Punkte eins bis drei wurden bereits in Unterkapitel 4.2.1 abgearbeitet. Nun geht es darum, die Richtung der Analyse festzulegen und die theoretische Differenzierung der Fragestellung vorzunehmen.

1. Richtung der Analyse

Hierbei geht es darum im Voraus festzulegen, in welche Richtung ausgehend vom sprachlichen Material Aussagen gemacht werden sollen.²⁵² Bei vorgenommener Expertenbefragung liegt der Fokus auf dem Gegenstand der Befragung, genauer gesagt auf den Antworten an sich.

2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Hierunter versteht man, „...dass die Analyse einer präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung folgt“.²⁵³ Es soll von bisher bestehenden Erfahrungen ausgegangen werden, um letztlich einen Erkenntnisgewinn zu erzielen.²⁵⁴ Da es zum Thema MaRisk-Compliance noch keine Erfahrungen gibt, weil deren Umsetzung erst noch stattfindet, kann nur aus Erfahrungen der bestehenden Compliance-Funktion geschlossen werden bzw. die aufsichtsrechtlichen Vorgaben zum Thema herangezogen werden, um zu prüfen, inwiefern eine Orientierung daran tatsächlich stattfindet bzw. welche Handlungsspielräume genutzt werden. Demnach wird zur Beantwortung der Forschungsfrage durch spezifische Fragen zumindest teilweise auf bestehendes Wissen bzw. vielmehr auf Einschätzungen anderer zurückgegriffen.

An dieser Stelle soll kurz erläutert werden mit welcher Intension die einzelnen Fragen gestellt wurden. Zu Beginn soll ein Überblick darüber gewonnen werden, wo die Compliance-Funktion in den Instituten bisher angesiedelt ist und danach in Erfahrung gebracht werden, wo die Institute die MaRisk-Compliance-Funktion voraussichtlich ansiedeln wollen und wie dieses Vorhaben begründet wird. Daraus können dann ggf. Ansatzpunkte für die aufbauorganisatorische Eingliederung der MaRisk-Compliance-Funktion bei der Beispielsparkasse gewonnen werden. Dann soll herausgefunden werden, ob die Institute bisher schon Aufgabenbereiche wahrnehmen, die über die bestehenden „klassischen“ Compliance-Bereiche der Finanzdienstleistungsbranche hinausgehen und ob bzw. vor allem wie Risiken bisher identifiziert wurden. Anhand der Ergebnisse kann dann untersucht werden, ob es für die betrachtete Sparkasse sinnvoll ist, diese Aufgabenbereiche ebenfalls in ihrer Compliance-Funktion zu integrieren und die vorgestellten Vorgehensweisen zur Ermittlung compliance-

²⁵¹ Vgl. Mayring, P. (2010), S. 60.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 56.

²⁵³ Mayring, P. (2010), S. 57.

²⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 57f.

relevanter Risiken können ggf. auch bei der Sparkasse zu diesem Zwecke eingesetzt werden. Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, welche Bereiche aus Sicht der Befragten im Rahmen der MaRisk-Compliance hinzukommen können, sollen deren derzeitigen Vermutungen dienen. Die Frage nach der Vorgehensweise zur Abarbeitung der Anforderungen aus den MaRisk wurde vor dem Hintergrund gestellt, zu erfahren, wie andere Institute vorgehen, um dadurch eine geeignete Handlungsmöglichkeit für die untersuchte Sparkasse zu gewinnen.

Nach Festlegung der Fragestellung erfolgt in einem nächsten Schritt die Auswahl der Auswertungstechnik. Nach Mayring gibt es für die qualitative Inhaltsanalyse grundsätzlich drei Auswertungsmethoden: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung.²⁵⁵ Zur Auswertung der vorliegenden Expertenbefragung soll die inhaltliche Strukturierung verwendet werden. Sie dient dazu anhand vorab festgelegter Kategorien gezielt inhaltliche Aspekte aus dem Auswertungsmaterial heraus zu selektieren und am Ende zusammenzufassen.²⁵⁶ In diesem Fall eignet sie sich zur Auswertung besonders gut, da die einzelnen Fragen bereits die Kategorien bilden und es zielführend ist, das Ausgangsmaterial zu strukturieren und im Hinblick auf die jeweilige Kategorie die wesentlichen Aspekte aus den Antworten zu selektieren. Dabei wird in Anlehnung an die von Mayring beschriebene Technik der Strukturierung, insbesondere der inhaltlichen Strukturierung, folgendermaßen vorgegangen:²⁵⁷

Zuerst wird anhand der Fragestellung die Strukturierungsdimension bzw. die Hauptkategorie festgelegt. Es kann ggf. sinnvoll sein, zusätzlich Unterkategorien zu bilden. Anhand der jeweiligen Kategorie werden dann die dazugehörigen Inhalte aus dem Auswertungsmaterial herausgefiltert, wobei die Antworten die unterschiedlichen Ausprägungen der jeweiligen Kategorie darstellen. Beispielsweise ergibt sich aus dem Fragebogen die Kategorie „Aufbauorganisatorische Einordnung der bestehenden Compliance-Funktion“. Die Antworten, die zu dieser Kategorie passen, werden ihr entsprechend zugeordnet. An dieser Stelle kann als zusätzliche Unterkategorie eine Unterscheidung in „eigenständige Abteilung“ und „Angliederung an andere Abteilung“ vorgenommen werden. Die genauen Antworten bilden dann die Ausprägungen, z.B. „Angliederung im Vorstandssekretariat“ oder „Angliederung am Qualitätsmanagement“. Die Untersuchung des Materials mit dem Ziel der Zuordnung zu den vorgegebenen Kategorien kann vorab durch einen Probedurchgang erfolgen, der zeigt, ob die Kategorien geeignet sind. Des Weiteren werden konkrete Antworten, die für eine Kategorie beispielgebend sind, wörtlich als sog. Ankerbeispiele verwendet, beispielsweise: „Wir haben seit

²⁵⁵ Vgl. Mayring, P. (2010), S. 64f.

²⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 65; S. 94.

²⁵⁷ Vgl. hierfür die Ausführungen zur Technik Strukturierung nach Mayring, P. (2010), S. 92ff.

[...] eine eigene Organisationseinheit ‚Compliance‘, ...“.²⁵⁸ Außerdem sollen sog. Kodierregeln festgelegt werden, wenn es Probleme bei der Abgrenzung zwischen den Kategorien gibt, damit trotzdem eine eindeutige Zuordnung vorgenommen werden kann. Nach erfolgter Zuordnung wird das Ergebnis der Auswertung zum Schluss zusammengefasst.

Die Auswertung ausgewählter Fragen des Fragebogens wurde anhand von Tabellen vorgenommen. Vorgegangen wurde, wie bereits oben beschrieben. Die Tabellen enthalten teilweise wörtliche Ankerbeispiele, an manchen Stellen wurde jedoch der Einfachheit halber die Antwort sinngemäß wiedergegeben oder an entsprechender Stelle eine Begründung für die vorliegende Antwort eingefügt, um die Angaben nachvollziehen zu können. Zum Schluss wurden die wesentlichen Ergebnisse der Tabellenübersichten zusammengefasst und anhand der Fragestellung interpretiert. Die ausgewerteten Ergebnisse sind im nächsten Unterkapitel aufgeführt. An dieser Stelle soll für das bessere Verständnis noch folgendes angemerkt werden: Teilweise wird von einer „klassischen“ Compliance-Funktion gesprochen. Darunter werden Wertpapier-Compliance, Geldwäsche und zentrale Stelle nach § 25c KWG subsummiert. Wird von „zusätzlichen“ Aufgaben/Risiken gesprochen, dann ist damit immer der Zusatz gegenüber der Geldwäsche, Wertpapier-Compliance und zentraler Stelle gemeint.

4.2.4 Ergebnisse der Expertenbefragung

Aufbauorganisatorische Ansiedlung von bestehender Compliance-Funktion und MaRisk-Compliance-Funktion²⁵⁹

Die Auswertung der Expertenbefragung hat ergeben, dass die bestehenden Compliance-Funktionen, also Geldwäsche- und Wertpapier-Compliance, bei den meisten der befragten Institute in einer gemeinsamen, eigenständigen Organisationseinheit, die dem Vorstand direkt unterstellt ist, aufbauorganisatorisch eingeordnet sind. Nur bei einem Institut sind beide Funktionen getrennt und zwei weitere haben sie einer anderen Abteilung des Unternehmens angegliedert.²⁶⁰ Für die betrachtete Sparkasse, die ihre Compliance-Funktionen ebenfalls in einer eigenständigen Organisationseinheit gebündelt und dem Vorstand direkt unterstellt hat,²⁶¹ ist nun insbesondere die geplante aufbauorganisatorische Ansiedlung der MaRisk-Compliance-Funktion der Institute von Bedeutung, die bisher wie sie aufgestellt sind. Insbesondere aus den Begründungen kann die Sparkasse möglicherweise feststellen, welche Varianten aus Sicht der Befragten grundsätzlich sinnvoll sind und dann abwägen,

²⁵⁸ Bank D., 2013, Frage 1.

²⁵⁹ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 1 und Tabelle 2.

²⁶⁰ Vgl. Bank C; F; G, Frage 1.

²⁶¹ Vgl. interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 14.

welche Möglichkeit für sie am besten geeignet ist. Zwei der fünf näher betrachteten Institute haben bisher noch keine Planung vorgenommen.²⁶² Bei den drei anderen zeigt sich eine Tendenz dahingehend, dass die Einordnung in die bestehende Compliance-Organisationseinheit voraussichtlich bevorzugt wird, wobei eines davon auch eine dezentrale Eingliederung in Betracht zieht.²⁶³ Eine Begründung für die geplante Zuordnung liegt lediglich von einem der betrachteten Institute vor, sodass nicht festgestellt werden kann, weshalb die anderen sich so entschieden haben. Zum einen wird die Unabhängigkeit der Abteilung angeführt und zum anderen, dass in die bereits vorhandenen Kontrolltätigkeiten neue Themen integriert werden können und diese Abteilung darüber hinaus über Erfahrung bezüglich formaler Aspekte verfügt.²⁶⁴ Da sich ein gesondertes Kapitel mit der aufbauorganisatorischen Eingliederung näher beschäftigt, kann auf dieses Ergebnis an späterer Stelle erneut zurückgegriffen werden.

Zusätzliche Aufgabenbereiche innerhalb der bestehenden Compliance-Funktion²⁶⁵

Die Befragung hat ergeben, dass bislang in nahezu allen Häusern über die klassischen Compliance-Tätigkeiten der Finanzdienstleistungsbranche noch weitere Aufgabengebiete angesiedelt sind. Diese sind jedoch in den einzelnen Instituten sehr unterschiedlich und es gibt kaum Überschneidungen. Dazu gehören beispielsweise die Immobilien-Compliance, das Schadensfallmanagement und die allgemeine Datenkontrolle. Ein Institut gibt zudem die Mitwirkung bei der Werbung an, wobei aus der Antwort nicht hervorgeht, ob es sich generell um Werbung handelt oder um die Mitwirkung bei Informationsmaterial nach § 31 Abs. 2 WpHG bei Wertpapierdienstleistungsunternehmen. Ebenso wird von diesem Institut die Beratungsfunktion für neue Prozesse genannt, wobei auch hier nicht klar hervorgeht, welche Prozesse gemeint sind.²⁶⁶ Beispielsweise könnten hier auch die prozessbegleitenden Tätigkeiten aus den MaComp gemeint sein.²⁶⁷ Anhand dieser Ergebnisse kann ein Vergleich mit der Beispielsparkasse angestellt und anschließend untersucht werden, ob einer der Aufgabenbereiche auch dort zum Beispiel im Rahmen der MaRisk-Compliance-Funktion sinnvollerweise eingegliedert werden sollte. Die Untersuchung soll zwar im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden, bringt jedoch dahingehend einen Mehrwert, dass gezielt Prüfungsfelder aufgezeigt werden, die von anderen Instituten bereits unter Compliance-Gesichtspunkten betrachtet werden. So erhält die Sparkasse zur Erfüllung einer vollumfassenden Compliance-Funktion eine Orientierungshilfe.

²⁶² Vgl. Bank A; B, Frage 11.

²⁶³ Vgl. Bank D; E; H, Frage 11.

²⁶⁴ Vgl. Bank D, Frage 11.

²⁶⁵ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 3.

²⁶⁶ Vgl. Bank F, Frage 2.

²⁶⁷ Vgl. hierzu BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.2.4.

Bislang durchgeführte zusätzliche Risikoidentifikation²⁶⁸

In Bezug auf die Frage nach bereits identifizierten Risiken, abgesehen von denen in den als „klassisch“ bezeichneten Compliance-Bereichen, hat sich gezeigt, dass nahezu keines der befragten Institute zusätzliche Risiken identifiziert hat. Teilweise wurde auf die Identifikation im Bereich der zentralen Stelle nach § 25c KWG zwar verwiesen, jedoch werden diese hier im Ergebnis nicht berücksichtigt, weil sie ebenfalls zu den klassischen Bereichen gezählt werden. Bei einem der Institute kann aus der Antwort nicht eindeutig geschlossen werden, ob tatsächlich neue Risiken entdeckt wurden. Die Antwort zeigt einen Screenshot mit verschiedenen Rubriken, die durch ein maschinelles Prüfverfahren ausgefiltert werden. Es wird allerdings aufgrund der Rubriken vermutet, dass sich das Prüfverfahren größtenteils auf das Wertpapiergeschäft bezieht und es geht nicht ganz klar hervor, ob die Rubriken die Risiken darstellen sollen oder eher die Prüffelder.²⁶⁹ Ein anderes Institut verweist zudem auf die vorangegangene Fragestellung zu den zusätzlichen Aufgabengebieten, wo das Management einiger operationeller Risiken als Antwort genannt wird und diese somit innerhalb der Compliance-Funktion ein Zusatzrisiko darstellen. Zur Vorgehensweise für die Risikoidentifikation wird ebenfalls aus der Antwort zu Fragestellung zwei geschlossen, dass diese durch eine Risikoinventur oder die Versicherungsinventur vorgenommen wird.²⁷⁰ Ob dies tatsächlich so ist, kann nicht exakt beantwortet werden. Da die Ergebnisse hier nicht eindeutig sind, bieten sie kaum einen Mehrwert für die Vorgehensweise bei der ausgewählten Sparkasse. Dennoch zeigt sich daran, dass die meisten Institute bislang noch keine weiteren Risiken identifiziert haben und somit im Vergleich zur vorgestellten Sparkasse diesbezüglich nicht fortschrittlicher aufgestellt sind oder die Notwendigkeit einer weiteren Risikoidentifikation bislang nicht bestand.

Vorgehensweise zur Gefährdungsanalyse/Kriterien für Compliance-Relevanz/Prüffelder²⁷¹

Die Frage zur Vorgehensweise bei der Gefährdungsanalyse wurde von den Instituten sehr unterschiedlich und teilweise sehr vage beantwortet. Ein Institut nimmt die angebotenen Tätigkeiten und Dienstleistungen als Grundlage und bewertet die Risikofaktoren, die damit verbunden sind. Im Anschluss werden dann die Risiken mit einem Schadensfallszenario und der Eintrittswahrscheinlichkeit hinterlegt.²⁷² Eine weitere genannte Möglichkeit ist die Anwendung eines maschinellen Prüfverfahrens, wobei hier die Funktionsweise des Programms nicht genauer beschrieben wird.²⁷³ Eine ebenfalls sehr ungenau beschriebene Vorgehensweise ist die Beleuchtung und Bewertung aller

²⁶⁸ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 4/1 und Tabelle 4/2.

²⁶⁹ Vgl. Bank C, Frage 3.

²⁷⁰ Vgl. Bank H, Frage 3.

²⁷¹ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 6/1 und Tabelle 6/2.

²⁷² Vgl. Bank A, Frage 5.

²⁷³ Vgl. Bank C, Frage 5.

Felder im Rahmen der Gefährdungsanalyse. Welche Felder konkret gemeint sind und wie die Analyse genau abläuft, ist jedoch nicht aufgeführt.²⁷⁴ Ein anderes Institut beschreibt seine Vorgehensweise beispielhaft an der Risikoanalyse Fraud, weil die Vorgehensweise für Gefährdungsanalysen und Risikoinventuren ähnlich ablaufe. Dabei wird zuerst aus den intern und extern bekannten Risiken, Typologien und Deliktssachverhalten eine Risikodelikte-Matrix erstellt. Dann werden Bruttonisiko und Gefährdungspotentiale durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und potentielle Einzelschadenshöhe ermittelt. Die Qualität und das Vorhandensein von Sicherungsmaßnahmen werden pro Bruttonisiko bewertet und dann wird die Berechnung eines Risikoprofils vorgenommen. Durch die Berücksichtigung eines bestehenden Versicherungsschutzes kann daraus das Nettorisiko bestimmt werden. Anhand der Matrix kann letztendlich festgestellt werden, ob und wo Handlungsbedarf besteht.²⁷⁵ Die vier weiteren befragten Institute haben ihre Vorgehensweise gar nicht beschrieben. Eines gibt lediglich an: „*Beibehaltung bestehender Strategie bezüglich der Identifizierung*“,²⁷⁶ und weist auf eine ausführliche Risikoanalyse hin, woraus jedoch die Vorgehensweise nicht ersichtlich wird. Die anderen haben sich entweder noch nicht mit dem Thema beschäftigt oder warten noch auf nähere Informationen.

Zu den Kriterien, die von den Instituten zur Zuordnung von Risiken unter den Gesichtspunkt „compliance-Relevanz“ angesetzt werden, liegen ebenfalls keine Angaben vor. Allerdings wurden folgende Prüffelder zur Ermittlung „compliance-relevanter“ Risiken genannt: Angebotene Dienstleistungen und Tätigkeiten, Kundengruppen, der Controlling- und der Versicherungsbereich, Massengeschäfte und Speziallösungen, Cross Border Geschäfte und alle Felder, wobei diese Angabe eine konkrete Vorstellung erschwert. Darüber hinaus wurden zudem die „klassischen“ Compliance-Bereiche angeführt. Aufgrund der Antworten und der Abweichung zu den Ergebnissen über die vermutlich MaRisk-compliance-relevanten Unternehmensbereiche wird vermutet, dass die genannten Prüffelder diejenigen sind, die bisher schon im Rahmen von Compliance geprüft wurden und nicht speziell als Prüffelder für die MaRisk-Compliance-Funktion gelten.

Die hier ermittelten Ergebnisse können größtenteils nur eingeschränkt weiter genutzt werden. Dies liegt daran, dass die Vorgehensweisen zur Gefährdungsanalyse von den meisten nur sehr ungenau beschrieben und keine Kriterien genannt wurden, die nach Ansicht der Institute eine Compliance-Relevanz charakterisieren. Allerdings können zumindest die genannten Prüffelder auch bei der Beispielsparkasse im Hinblick auf die Compliance-Relevanz geprüft werden, sofern sie diese noch nicht geprüft hat.

²⁷⁴ Vgl. Bank F, Frage 5.

²⁷⁵ Vgl. Bank H, Frage 5.

²⁷⁶ Bank B, Frage 5.

*Vermutlich MaRisk-compliance-relevante Unternehmensbereiche*²⁷⁷

Die Auswertung der Frage nach den von den Instituten vermuteten MaRisk-compliance-relevanten Unternehmensbereichen hat ergeben, dass teilweise noch gar keine Einschätzung vorliegt, da sie sich entweder noch nicht mit dem Thema befasst haben oder noch auf nähere Informationen von Seiten des Gesetzgebers sowie vom Verband warten. Dies deutet auf einen Beleg für die von der BaFin beschriebene Unsicherheit in der Praxis hin.²⁷⁸ Ansonsten sind einzelne Bereiche genannt, z.B. der Unternehmenskreditbereich, weil dort die Möglichkeit besteht, dass unveröffentlichte Informationen vorliegen, die eine Einschätzung der Unternehmensentwicklung ermöglichen und es problematisch wird, wenn die Informationen verbotener Weise genutzt werden, um Aktiengewinne zu erzielen. Durch Kontrollen muss es möglich sein, zu erkennen, ob die Informationen aus diesen Abteilungen herausgegeben werden.²⁷⁹ Des Weiteren sind aufsichtsrechtliche Themen, Bereiche innerhalb der bestehenden Compliance-Funktion und die Depot Ergebniskontrolle genannt, weil dort die Ergebnisse des Wertpapiergeschäfts jeden Tag zusammenkommen.²⁸⁰ Zwei der befragten Institute gehen sogar davon aus, dass zumindest theoretisch alle Bereiche gemeint sein können, wenn die MaRisk als Maßstab verwendet werden.²⁸¹ Die Antwort eines Befragten dazu lautet: „Wenn die MaRisk-Compliance sinngemäß von allen Rechtsbereichen, die die Bank tangieren, spricht, gibt es überhaupt keinen ungeregelten Unternehmensbereich“.²⁸² Dieses Ergebnis zeigt, dass eben in der Praxis noch nicht einheitlich klar ist, welche Unternehmensbereiche die BaFin letztendlich für compliance-relevant hält und dass auch die Institute über mögliche Bereiche unterschiedliche Vorstellungen haben. Falls die BaFin über die bisher konkret benannten Bereiche keine weiteren nennt, können die Ergebnisse dieser Frage für die Sparkasse zumindest als Orientierung herangezogen werden und als mögliche Prüffelder für die Schaffung einer umfassenden Compliance-Funktion beitragen.

*Vermutete Auswirkungen der MaRisk Anforderungen an die Compliance-Funktion auf die Aufgabenbereiche des Unternehmens*²⁸³

Der Großteil der befragten Experten ist sich einig, dass sich die Anforderungen der MaRisk nur gering oder gar nicht auf die Aufgabenbereiche des Unternehmens auswirken werden. Es wird angenommen, dass die meisten Aufgaben, die durch die Anforderungen erfüllt werden müssen, bereits im Unternehmen von unterschiedlichen Abteilungen erfüllt werden. Viele nachgelagerten Compli-

²⁷⁷ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 7/1 und Tabelle 7/2.

²⁷⁸ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²⁷⁹ Vgl. Bank F, Frage 7.

²⁸⁰ Vgl. Bank C; D; E, Frage 7.

²⁸¹ Vgl. Bank A; H, Frage 7.

²⁸² Bank H, Frage 7.

²⁸³ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 8/1 und Tabelle 8/2.

ance-Aufgaben werden direkt in den Fachbereichen wahrgenommen bzw. die Aufgaben werden erfüllt, sind nur eben nicht der Compliance-Funktion zugeordnet. Teilweise kann die Auswirkungsin-
tensität jedoch noch nicht abgeschätzt werden, da dies noch von weiteren Informationen der BaFin
abhängt. Einzelne Institute erwarten einen Mehraufwand für die Compliance-Funktion z.B. im Kre-
ditbereich, oder durch zunehmende Kontrollhandlungen und Dokumentationsaufgaben.²⁸⁴

Persönliche Einstellung zum Thema MaRisk-Compliance²⁸⁵

Die Frage nach der persönlichen Einstellung der befragten Personen zum Thema MaRisk-
Compliance in Bezug auf ihr Unternehmen wurde teilweise noch mit Zurückhaltung beantwortet, da
viele noch nicht konkret wissen, wie diese Funktion aussehen soll und deshalb auf Konkretisierun-
gen warten, von denen die Beantwortung der Frage abhängt. Nach bisheriger Einschätzung derer
die noch auf weitere Konkretisierungen warten, gibt es eine Einzelmeinung, nach der es aufgrund
zunehmender Änderungsgeschwindigkeit und Komplexität rechtlicher Vorgaben grundsätzlich Sinn
macht, eine unabhängige Stelle zur zeitnahen Kontrolle und Prozessbegleitung einzusetzen.²⁸⁶ Die
Hälfte der Befragten hält eine zusätzliche MaRisk-Compliance-Funktion nach derzeitigem Wissens-
stand jedoch eindeutig für unnötig oder überflüssig. Hauptgründe hierfür sind, dass die Aufgaben
oder Funktionen um die es gehen soll, bereits von operativen Bereichen oder Fachabteilungen er-
füllt werden, nur eben nicht unter dem Dach der Compliance-Funktion. Es wird sinngemäß die Mei-
nung vertreten, dass die Verantwortung für die Umsetzung der Anforderungen in den Fachbereichen
bleiben muss, u.a. weil dort auch das Know-How vorhanden ist und ansonsten die Unternehmens-
steuerung in falsche Hände gegeben wird.²⁸⁷ Dieses Ergebnis bestätigt teilweise die vorangegange-
nen Aussagen über die Einschätzungen zu den Auswirkungen der MaRisk Anforderungen an die
Compliance-Funktion auf die Aufgaben der Unternehmen und zeigt aufgrund der festgestellten Zu-
rückhaltung, dass tatsächlich noch viel Unsicherheit vorherrscht.

Geplante Vorgehensweise zur Anforderungsumsetzung der MaRisk-Compliance-Funktion²⁸⁸

Die Anforderungen der MaRisk an die Compliance-Funktion werden bei nahezu allen befragten Insti-
tuten im Rahmen von Projektarbeiten oder Arbeitskreisen umgesetzt. Lediglich in einem Haus wird
die Umsetzung innerhalb der betreffenden Abteilungen vorgenommen, die jedoch von der Compli-
ance-Stelle dazu beauftragt werden.²⁸⁹ Ein Institut differenziert bei der Umsetzung in strukturelle

²⁸⁴ Vgl. Bank C; D; F, Frage 8.

²⁸⁵ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 5.

²⁸⁶ Vgl. Bank D, Frage 4.

²⁸⁷ Vgl. Bank A; D, Frage 4.

²⁸⁸ Vgl. Auswertungstabellen Expertenbefragung, Tabelle 9.

²⁸⁹ Vgl. Bank C, Frage 9.

Änderungen, welche durch eine Projektarbeit umgesetzt werden und in Ausweitungen, die innerhalb von Linienmaßnahmen erfüllt werden.²⁹⁰ Die involvierten Bereiche zur Umsetzung sind in den Häusern verschieden. Dazu können Bereichsleitung und Vorstand gehören, das Risikomanagement und das Controlling, die Revision, die Organisation und letztendlich die jeweils zuständigen Bereiche. Überraschenderweise wurde die Compliance-Funktion nur von zwei Instituten explizit genannt.²⁹¹ Den Antworten nach scheint die Projektarbeit aus Sicht der befragten Institute die beste Vorgehensweise zu sein. Dies dient der Sparkasse zumindest als Orientierungshilfe bei der Frage nach ihrer eigenen Vorgehensweise.

Fazit

Die Expertenbefragung bietet insgesamt an vielen Stellen eine Orientierungshilfe und gibt einen Überblick darüber, wie andere Institute zum Thema MaRisk-Compliance stehen und wie sie damit umgehen. Inwiefern die Ergebnisse der Beispielsparkasse dienen, wurde an den einzelnen Ergebnissen direkt angemerkt. Insgesamt ist feststellbar, dass die Ergebnisse zwar größtenteils nicht verallgemeinert werden können, weil keine repräsentative Anzahl an Instituten befragt wurde und die Ergebnisse teilweise sehr unterschiedlich waren, dennoch geben sie an einigen Stellen hilfreiche Ansatzpunkte.

²⁹⁰ Vgl. Bank F, Frage 9.

²⁹¹ Vgl. Bank C; H, Frage 9.

5 Schaffung einer MaRisk-Compliance-Funktion bei der Sparkasse

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, wie eine MaRisk-konforme Compliance-Funktion bei der Beispielsparkasse geschaffen und im Institut optimal integriert werden kann. Um eine MaRisk-Compliance-Funktion zu implementieren, müssen die Anforderungen aus der MaRisk-Novelle in die Praxis umgesetzt werden. Da es diesbezüglich jedoch noch Unsicherheit insbesondere in Bezug auf die Zuständigkeitsbereiche gibt,²⁹² wie auch teilweise das Ergebnis der Expertenbefragung bestätigt,²⁹³ soll im ersten Teil des Kapitels durch die Entwicklung einer Gefährdungsanalyse eine Lösungsmöglichkeit zur Bewältigung dieses Problems aufgezeigt werden. Im zweiten Teil wird auf weitere Anforderungen und Konkretisierungen der BaFin zur Schaffung der MaRisk-konformen Compliance-Funktion eingegangen und die Handlungsfelder zur Umsetzung aufgezeigt. In Teil drei wird abschließend ermittelt, wie die neue Funktion aufbauorganisatorisch im Unternehmen integriert werden kann.

5.1 Die Gefährdungsanalyse

In diesem Kapitel soll es konkret darum gehen, eine Methode zu entwickeln, mithilfe derer die Zuständigkeitsbereiche für die MaRisk-Compliance-Funktion ermittelt werden können. Dies wird als Voraussetzung dafür angesehen, dass die Compliance-Funktion ihre Aufgabe der Hinwirkung *„...auf die Implementierung wirksamer Verfahren zur Einhaltung der für das Institut wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben und entsprechender Kontrollen..“*²⁹⁴ nachkommen kann.

5.1.1 Anlass und Zweck der Gefährdungsanalyse

Um der Anforderung gerecht zu werden, nach der jedes Institut eine Compliance-Funktion braucht, um den Risiken, die sich aufgrund von Gesetzesverstößen ergeben können, entgegenzuwirken,²⁹⁵ muss einerseits eine Compliance-Funktion eingerichtet werden. Andererseits impliziert dies, dass das Unternehmen Kenntnisse über die Rechtsregeln haben muss, deren Nichteinhaltung zu einem Risiko führen, d.h. die Zuständigkeitsbereiche müssen vorab festgelegt werden. Aufgrund der Formulierung in den MaRisk liegt die Vermutung nahe, dass eine Compliance-Funktion gefordert wird, die alle rechtlichen Regelungen und Vorgaben umfasst. Doch, dass dies nicht der Fall ist, hat die BaFin bereits in ihrem Anschreiben vorweggenommen.²⁹⁶ Sie nennt dabei die bereits bestehenden

²⁹² Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

²⁹³ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.4.

²⁹⁴ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1.

²⁹⁵ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 1.

²⁹⁶ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

Rechtsbereiche und die Verbraucherschutzvorgaben²⁹⁷ und darüber hinaus die „...ggf. weiteren rechtlichen Regelungen und Vorgaben, soweit sie vom Institut als unter Compliance-Gesichtspunkten wesentlich eingestuft wurden“.²⁹⁸ Dieses Kapitel soll sich auf den letztgenannten Aspekt fokussieren, indem anhand der Entwicklung einer Gefährdungsanalyse aufgezeigt wird, wie dem entsprochen werden kann. Das Ergebnis der Expertenbefragung hat zwar gezeigt, dass die Befragten sich bestimmte Bereiche vorstellen können, für welche die MaRisk-Compliance-Funktion zuständig sein könnte, allerdings handelt es sich dabei, zumindest unter den Befragten, um Einzelmeinungen oder Vermutungen.²⁹⁹ Die Entwicklungsarbeit einer Methode wird vorgenommen, weil im Rahmen der Arbeit aufgezeigt werden soll, wie eine systematische Identifizierungsmethode generell aussehen könnte und eine Unterstützung zur Umsetzung der Anforderungen aufgrund der noch bestehenden Unsicherheit in der Praxis als notwendig erachtet wird.³⁰⁰

Die Formulierung der BaFin deutet darauf hin, dass die Institute wohl selbst einen Maßstab für die „Compliance-Relevanz“ anlegen können und eröffnet sogar die Möglichkeit, dass keine weiteren Rechtsbereiche hinzukommen, wenn das Institut keine Compliance-Relevanz festgestellt hat. Weder aus den MaRisk, noch aus dem BaFin Anschreiben, lassen sich Anhaltspunkte dazu entnehmen, wie die Institute bei der Ermittlung konkret vorgehen sollen.³⁰¹ Die Auswertung der Expertenbefragung liefert ebenfalls keine adäquaten Ergebnisse, da die Angaben zur Vorgehensweise einer Gefährdungsanalyse größtenteils sehr unpräzise sind und auch keine Aussagen darüber vorliegen, welche Kriterien aus Sicht der Institute eine Compliance-Relevanz charakterisieren.³⁰²

Obwohl die MaRisk-Novelle vom Dezember 2012 für die ausgewählte Sparkasse ursprünglich der Beweggrund für die Entwicklung eines Modells war, wird unabhängig von den weiteren Vorgaben der BaFin und einer eventuellen Konkretisierung von betreffenden Rechtsgebieten durch die BaFin nach ihrer Sondersitzung am 24.04.2013, eine Analyse zur Ermittlung der Compliance-Relevanz auf Gesamtinstitutsebene als sinnvoll erachtet. Als Begründung kann auf Kapitel 2.3 verwiesen werden, welches zahlreiche Gründe für die Einrichtung einer Compliance-Funktion aufführt. Welche Bereiche in der Finanzdienstleistungsbranche schon unter Compliance-Gesichtspunkten gesehen werden, wurde ebenfalls in Kapitel 3.4.2 aufgezeigt. Doch für ein Institut kann es wichtig sein, unabhängig von externen Vorgaben, eine möglichst umfassende Compliance-Funktion zu installieren und deshalb weitere Rechtsgebiete auf Compliance-Relevanz hin zu untersuchen.

²⁹⁷ Vgl. ebenda.

²⁹⁸ Ebenda.

²⁹⁹ Vgl. Bank A; C-F; H (2013), Frage 7.

³⁰⁰ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³⁰¹ Vgl. hierzu BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012); vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³⁰² Vgl. Bank A-H (2013), Frage 5.

Über diesen individuellen Anspruch, den ein Institut zum eigenen Schutze haben kann, gibt es bei genauer Betrachtung, insbesondere zweier bereits im Zusammenhang mit den bestehenden Compliance-Bereichen im Finanzdienstleistungssektor genannten Gesetzen bzw. Verwaltungsvorschriften, weitere Anhaltspunkte, die dies bestätigen oder zumindest darauf übertragen werden können. Dies ist zum einen der § 25a KWG Abs. 1 S. 1, der bisher lediglich im Zusammenhang mit der Wertpapier-Compliance betrachtet wurde. In Kapitel 3.2.1 wurde zwar bereits darauf hingewiesen, dass durch die Einführung des § 25a Abs. 1 KWG eine Ausweitung der Compliance-Struktur von der zunächst für Wertpapierdienstleistungsunternehmen geltenden Vorschrift auf andere Bankdienstleistungen vorgenommen wurde.³⁰³ Allerdings hat sich bereits gezeigt, dass die Compliance-Funktion sich hauptsächlich auf die Bereiche Wertpapier- und Geldwäsche-Compliance inkl. sonstiger strafbarer Handlungen beschränkt. Bei detaillierter Betrachtung fordert der Paragraph jedoch eine Geschäftsorganisation, die sicherstellen soll, dass die gesetzlichen Vorschriften vom Institut eingehalten werden, ohne sich auf einzelne Bereiche zu beschränken. Zum anderen kann aus den MaComp, deren Anforderungen an die Compliance-Funktion sich zwar ausschließlich an Wertpapierdienstleistungsunternehmen richten,³⁰⁴ eine Anforderung im weiteren Sinne gewissermaßen auf die MaRisk-Compliance-Funktion übertragen werden. In BT 1.2.1.1 MaComp wird gefordert, dass die Tätigkeiten der Compliance-Funktion mithilfe einer Risikoanalyse festgelegt werden sollen.³⁰⁵ Diese Anforderung lässt sich auch auf die gesamte Compliance-Funktion übertragen.

5.1.2 Institutsspezifische Vorgehensweise

In diesem Kapitel soll die im Rahmen der Arbeit entwickelte Gefährdungsanalyse vorgestellt werden. Da in den MaRisk, wie erwähnt, nicht vorgegeben wird, wie die Institute vorzugehen haben,³⁰⁶ müssen die Institute sich eine eigene Vorgehensweise überlegen. Um eine möglichst vollständige und nachvollziehbare Vorgehensweise zu gewährleisten, die nicht lediglich auf die Vermutungen einzelner Personen zurückgeht, wurde eine systematische Analysemethode entwickelt, die aus einem zweistufigen Modell besteht. Die erste Stufe dient dazu, anhand von Kriterien festzustellen, welche Rechtsvorgaben „compliance-relevant“ sind. Die aus Stufe eins gewonnene Vorauswahl an Rechtsregelungen wird dann in einem zweiten Schritt auf Wesentlichkeit für das Institut geprüft. Das Kriterium der Wesentlichkeit wurde dabei Tz. 1 und Tz. 2 der MaRisk Anforderungen AT 4.4.2 für die Compliance-Funktion entnommen³⁰⁷ und in der Methode aufgenommen, weil es als durchaus sinnvoll erachtet wird, die Ergebnisse aus Stufe eins weiter zu kategorisieren und je nach Risiko mit un-

³⁰³ Vgl. Gebauer, S.; Niermann, S. (2010), S. 948.

³⁰⁴ Vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), AT 1 Tz. 7.

³⁰⁵ Vgl. ebenda, BT 1.2.1.1.

³⁰⁶ Vgl. hierzu BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA)(2012), AT 4.4.2.

³⁰⁷ Vgl. ebenda, AT 4.4.2, Tz. 1; Tz. 2.

terschiedlicher Intensität einer Rechtsverletzung entgegenzuwirken. Die einzelnen Stufen und Kriterien werden nachfolgend eingehend beschrieben.

5.1.2.1 Stufe 1 des Prüfungsschemas

Bei dieser Stufe geht es darum insbesondere Rechtsregelungen und –vorgaben unter Compliance-Gesichtspunkten zu selektieren. Dafür werden im nachfolgend abgebildeten Schema die bereits angekündigten Kriterien angesetzt. Für die Auswahl der Kriterien waren insbesondere die MaRisk bzw. das BaFin Anschreiben zur MaRisk Novelle maßgeblich, da deren Anforderungen erfüllt werden sollen. Darüber hinaus wurden noch weitere Kriterien aufgenommen, die unabhängig von den MaRisk, für die Auswahl als sinnvoll erachtet werden und den Vorgaben der MaRisk nicht entgegenstehen oder die Auswahl nach MaRisk konterkarieren. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Compliance-Relevanz aus Sicht des Instituts bestimmt wird und eine möglichst umfassende Analyse, gelingt. Das Schema zeigt die einzelnen Kriterien auf, die im Anschluss genauer erläutert werden.

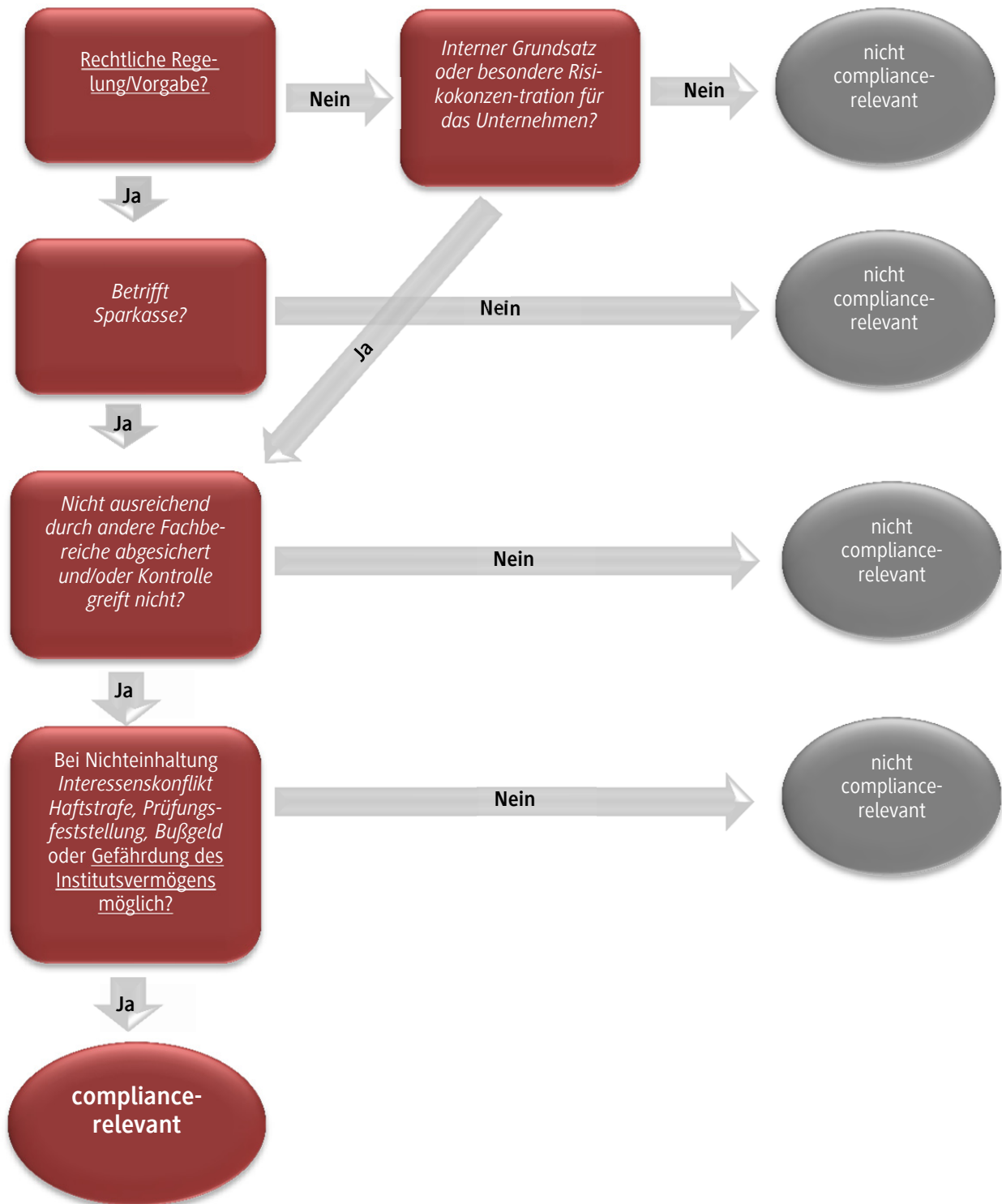


Abbildung 5: Stufe 1 des Prüfungsschemas der Gefährdungsanalyse³⁰⁸

³⁰⁸ Eigene Darstellung teilweise nach BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 2.

Erläuterung des Prüfungsschemas

Das Schema ist von oben nach unten zu lesen. Die unterstrichenen Kriterien sind diejenigen, die anhand der MaRisk bzw. des BaFin Anschreibens ausgewählt wurden, während die kursiv geschriebenen Kriterien solche sind, die zusätzlich hinzugefügt wurden, da sie nach eigenem Ermessen für die Compliance-Relevanz bedeutend sind. Da die MaRisk fordern, dass rechtliche Regelungen und Vorgaben identifiziert werden sollen,³⁰⁹ ist gleich zu Beginn zu prüfen, ob es sich beim Prüfungsgegenstand um eine rechtliche Vorgabe/Regelung handelt. Dieses Prüfkriterium kann weggelassen werden, wenn ausschließlich rechtliche Regelungen und Vorgaben als Prüfungsbasis herangezogen werden. In diesem Modell wurde es aber aufgenommen, um einerseits zu betonen, dass es in den MaRisk gerade um rechtliche Regelungen und Vorgaben geht,³¹⁰ und um zu verdeutlichen, dass im Prinzip zusätzlich auch andere Prüfungsgrundlagen individuell zur Prüfung herangezogen werden können.

Es wurden ebenfalls interne Grundsätze mit einbezogen, da Compliance laut Definition nicht nur auf die Einhaltung rechtlicher Regelungen hinwirkt, sondern ebenfalls interne Grundsätze beinhaltet.³¹¹ Handelt es sich weder um eine rechtliche Vorgabe/Regelung, noch um einen internen Grundsatz, ist in diesem individuellen Beispiel weiter zu prüfen, ob es im Unternehmen Sachverhalte gibt, die eine besondere Risikokonzentration für das Unternehmen darstellen. Dieses Kriterium wurde zusätzlich aufgenommen, weil es als sinnvoll erachtet wird, dass die Compliance-Funktion auch Risiken berücksichtigt, die für das Institut schlagend sein können. Falls diese drei Kriterien verneint werden, so handelt es sich um einen Sachverhalt, der nicht compliance-relevant ist. Wird die rechtliche Vorgabe/Regelung hingegen bejaht, so ist als nächstes zu prüfen, ob diese für das Unternehmen überhaupt relevant ist. Prüft man beispielsweise alle Gesetzesgrundlagen mit Bezug zur Finanzdienstleistungsbranche, so ist es aufgrund bestimmter Voraussetzungen möglich, dass das ein oder andere Gesetz für dieses Institut keine Relevanz hat. Ein Beispiel hierfür ist § 10a KWG der sich an Institutsgruppen und Finanzholdinggruppen richtet und somit zumindest für Institute, die nicht darunter fallen, keine Relevanz hat. Beim internen Grundsatz und auch beim Sachverhalt mit besonderer Risikokonzentration kann das zweite Kriterium (relevant für Sparkasse) übersprungen werden, da es aufgrund des institutsindividuellen Sachverhalts, z.B. interner Grundsatz des betreffenden Instituts, für das Unternehmen immer zutrifft.

³⁰⁹ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 2.

³¹⁰ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 2.

³¹¹ Vgl. Quentenmeier, H. (2012), S. 13; Die Regierungskommission (2012) spricht in Ziff. 4.1.3, S. 6 anstatt von Grundsätzen, von „unternehmensinternen Richtlinien“, <http://www.corporate-governance-code.de> (Stand: 28.03.2013).

Als nächstes wird geprüft, ob der betreffende Rechtsbereich oder der interne Grundsatz bzw. das spezielle Risiko bereits dem Verantwortungsbereich eines anderen Fachbereichs unterliegt und ob die Kontrollen, die es bisher dafür gibt, ausreichen. Durch die zusätzliche Überprüfung, ob bestehende Kontrollen greifen, soll sichergestellt werden, dass ein Bereich ggf. als compliance-relevant eingestuft wird, auch wenn er eigentlich in der Verantwortung eines anderen Fachbereichs liegt, da bei vorhandenen Problemen oder Mängeln die Unterstützung und Überwachung durch die Compliance-Funktion als notwendig erachtet wird.

Mithilfe des letzten Kriterien Blocks soll erstens geprüft werden, ob sich aus der Rechtsregelung/Vorgabe oder dem internen Grundsatz bei Nichteinhaltung ein Interessenskonflikt ergibt. Dies ist ein individuelles Kriterium, welches aus dem Bereich der Wertpapier-Compliance bereits bekannt ist³¹² und aufgenommen wurde, um festzustellen, ob dies möglicherweise auch auf andere Rechts- oder die sonstigen Prüfungsbereiche zutrifft. Darüber hinaus ist an dieser Stelle ebenfalls zu prüfen, ob es aufgrund der Risikokonzentration oder durch die Nichteinhaltung des internen Grundsatzes bzw. insbesondere der rechtlichen Regelung/Vorgabe zu einer Haftstrafe, Prüfungsfeststellung, einem Bußgeld oder zur Gefährdung des Institutsvermögens führen kann. Die Gefährdung des Institutsvermögens ist ein Kriterium, das in AT 4.4.2 Tz. 2 in den MaRisk enthalten ist. In dieser Teilziffer geht es zwar nicht um Vorgaben zur Identifizierung der Zuständigkeitsbereiche der Compliance-Funktion, sondern darum, dass Rechtsbereiche, bei denen ein Verstoß das Institutsvermögen gefährdet, durch die Compliance-Funktion regelmäßig identifiziert werden sollen.³¹³ Dennoch wird es als notwendig angesehen dieses Kriterium aufzunehmen, da es nach eigenem Ermessen ein Kriterium für die Compliance-Relevanz darstellt und dieses Risiko vermieden werden soll.

Aus den MaRisk geht nicht hervor, was unter einer Gefährdung des Institutsvermögens zu verstehen ist.³¹⁴ In dieser Gefährdungsanalyse soll einerseits das wirtschaftliche Risiko darunter fallen und andererseits das Bußgeld, welches direkt gegen das Institut gerichtet ist und somit das Institutsvermögen angreift. Beim Bußgeld ist deshalb stets zu differenzieren, ob dieses das Unternehmen oder eine Einzelperson trifft. Sobald es das Unternehmen trifft, gehört es zur „Gefährdung des Institutsvermögens“. Mit der Prüfungsfeststellung ist das Risiko gemeint, bei dem im Rahmen einer Prüfung durch den Verband oder die BaFin Mängel festgestellt werden. Falls der letzte Kriterien Block nach den anderen Kriterien bejaht wird, erfolgt eine Einstufung in compliance-relevant, wodurch sich je nach Ergebnis aus der Überprüfung in Stufe zwei für die Compliance-Funktion ein entsprechendes Handlungsfeld ergibt.

³¹² Vgl. hierzu Kapitel 3.3.2.

³¹³ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 2.

³¹⁴ Vgl. Ebenda, AT 4.4.2 Tz. 2.

Anmerkungen zu einzelnen Kriterien

Die Kriterien, die aus den MaRisk entnommen wurden, können als sogenannte Muss-Kriterien bezeichnet werden; die zusätzlichen als Kann-Kriterien, die institutsindividuell festgelegt werden und somit verschieden aussehen oder gänzlich fehlen können. Bei den Kann-Kriterien ist jedoch darauf zu achten, dass dadurch keine Rechtsbereiche ausgeschlossen werden, bei denen anhand der Muss-Kriterien die Compliance-Relevanz bestätigt worden wäre. Bei den Kriterien „Interner Grundsatz oder Sachverhalten mit Risikokonzentration für das Unternehmen“ ist die Hinzunahme unproblematisch, da sie *zusätzlich* zu den Muss-Kriterien weitere Prüffelder eröffnen. Bei den Kriterien „Betrifft Institut/Sparkasse“ und „Nicht ausreichend durch andere Fachbereiche abgesichert und/oder Kontrolle greift nicht“, kommt es gewissermaßen zu einer Einschränkung der Prüffelder. Allerdings kann dies ebenfalls als unproblematisch gesehen werden. Ist eine Rechtsgrundlage für ein Institut nicht relevant, dann kann daraus geschlossen werden, dass ein Verstoß dagegen gar nicht möglich ist. Beim Kriterium „Nicht ausreichend durch andere Fachbereiche abgesichert“ kann die Verneinung dazu führen, dass ein Rechtsgebiet als nicht compliance-relevant identifiziert wird, obwohl es aufgrund der Muss-Kriterien compliance-relevant wäre. Damit würden also die Anforderungen der MaRisk missachtet werden, weil rechtliche Regelungen/Vorgaben ausgeschlossen werden, obwohl deren Nichteinhaltung zu einem Risiko führt. Diese Problematik lässt sich jedoch im Hinblick auf das BaFin Anschreiben zur MaRisk-Novelle entschärfen. Dort wird explizit angeführt, dass es durchaus Rechtsbereiche gibt, die bereits anderweitig adressiert sind und daraus wird geschlossen, dass die Compliance-Funktion nicht für alle Rechtsbereiche zuständig sein muss.³¹⁵ Durch die zusätzliche Überprüfung, ob die Kontrollen in diesen Bereichen ausreichend sind, werden darüber hinaus diese Rechtsgebiete unter Compliance-Gesichtspunkten ausreichend berücksichtigt. Zudem wurde ebenfalls in Erwägung gezogen das Reputationsrisiko als Kriterium anzusetzen. Davon wurde allerdings abgesehen, da es im Voraus schwer zu beurteilen ist, ob ein Reputationsrisiko eintritt bzw. welche Auswirkung dies hat.

5.1.2.2 Stufe 2 des Prüfungsschemas

Durch dieses Prüfungsschema wurde aufgezeigt, wie eine MaRisk-konforme Identifikation von compliance-relevanten rechtlichen Regelungen und Vorgaben aussehen kann und wie man feststellt, ob es rechtliche Regelungen oder Vorgaben gibt, die ausgeschlossen werden können. Aus der Formulierung, dass die Compliance-Funktion „... auf die Implementierung wirksamer Verfahren zur Einhaltung der für das Institut **wesentlichen** (Hervorhebung v. Verf.) rechtlichen Regelungen und Vorgaben

³¹⁵ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

und entsprechender Kontrollen hinzuwirken [hat]“,³¹⁶ wird geschlossen, dass nicht alle rechtlichen Regelungen und Vorgaben gemeint sind. Deshalb müssen die in Stufe eins als compliance-relevant identifizierten Rechtsbereiche in Stufe zwei einer weiteren Überprüfung unterzogen werden. Diese dient dazu unter Risikoaspekten herauszufinden, welche Rechtsbereiche für das Institut als wesentlich gelten bzw. um eine Unterscheidung bei der Priorität und Intensität ihrer Bearbeitung vorzunehmen.

Reichweite der Stufe 2

Anzumerken ist hier, dass an dieser Stelle nur die rechtlichen Regelungen und Vorgaben und nicht die internen Grundsätze oder Risikokonzentrationen nochmals eingehend untersucht werden sollen. Dies wird folgendermaßen begründet: Hauptsächliches Ziel der Methode ist es, den Anforderungen der MaRisk Rechnung zu tragen. Im ersten Schritt sollte dagegen lediglich aufgezeigt werden, welche weiteren Kriterien als zweckmäßig erachtet werden, um eine institutsindividuelle und vollständige Gefährdungsanalyse durchführen zu können. Die zweite Prüfung auf Wesentlichkeit anhand von Risikogesichtspunkten erfolgt aus den Anforderungen der MaRisk. Da sich diese nur auf die rechtlichen Regelungen und Vorgaben beschränkt haben,³¹⁷ muss die zweite Prüfung auch nur im Bereich der Rechtsregelungen und –vorgaben vorgenommen werden. Das nachfolgend dargestellte zweite Prüfungsschema ist zudem speziell auf die rechtlichen Regelungen und Vorgaben ausgerichtet. Dadurch können die zusätzlich als compliance-relevant identifizierten Sachverhalte nur eingeschränkt anhand dieses Modells einer weiteren Prüfung unterzogen werden bzw. aufgrund dessen, dass die Zusatzkriterien institutsindividuell festgelegt werden können, wird aufgrund der Verschiedenartigkeit vermutlich gar kein einheitliches zweites Prüfungsschema erstellt werden können.

Die Entwicklung dieser Stufe des Prüfungsmodells erfolgte in Anlehnung an eine bereits bestehende Risikoanalyse aus der Wertpapier-Compliance. Diese dient dazu die Risiken eines Instituts zu ermitteln, um daraufhin einen Prüfungsplan zu erstellen. Grundlage für die zu regelnden Verfahren stellt in dieser Risikoanalyse das WpHG dar. Um zu veranschaulichen, welche Aspekte in dieser Risikoanalyse berücksichtigt werden, sind die Spaltenbezeichnungen nachfolgend dargestellt:³¹⁸

³¹⁶ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1.

³¹⁷ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 2.

³¹⁸ Vgl. Welsch, J. (2012), S. 96 ff.

Nr.	Verfahren	WpHG und Konkretisierung	Strafen	Ordnungswidrigkeiten	Mangel nach WpDPV	Priorität
-----	-----------	--------------------------	---------	----------------------	-------------------	-----------

Tabelle 5: Beispiel einer Risikoanalyse im Bereich Wertpapier-Compliance³¹⁹

Um festzustellen, welche Verfahren vorrangig zu überwachen sind, erfolgt in diesem Analyseverfahren eine Priorisierung anhand nachfolgender Kriterien:³²⁰

Priorität 1: hohes Risiko → Verstöße mit Haftstrafe oder Bußgeld bis zu 1 Mio. EUR

Priorität 2: mittleres Risiko → Bußgelder von 50 TEUR bis 200 TEUR oder aufgrund hoher Sensibilität ist eine Null-Fehler-Quote erforderlich.

Priorität 3: geringes Risiko → Bußgelder bis 50 TEUR oder es besteht das Risiko, dass quantitative Mängel festgestellt werden.

Um das Modell jedoch auf die MaRisk-Compliance-Anforderungen zu übertragen, wurde es entsprechend angepasst. Die nachfolgende tabellarische Darstellung beinhaltet die einzelnen Kriterien und wird im Anschluss erläutert.

Rechtliche Reg- lung /Vor- gabe	Konsequenz der Nichteinhaltung					Häufig- keit des Ver- stoßes	Priorität
	Strafbar- keit	Buß- geld	Prüfungsfest- stellung	Interes- sens- konflikt	Wirtschaft- liches Risiko		

Tabelle 6: Stufe 2 des Prüfungsschemas zur Ermittlung der Wesentlichkeit³²¹

Anhand der abgebildeten Tabelle können die einzelnen compliance-relevanten Rechtsregelungen erneut mithilfe ausgewählter Kriterien beurteilt werden, um festzustellen wie wesentlich sie sind. Die erste Spalte gibt lediglich einen Überblick darüber, um was es sich handelt. D.h. hier wird die zu untersuchende rechtliche Regelung mit entsprechendem Paragraphen genannt und kurz beschrieben. Danach wird die Konsequenz einer Nichteinhaltung ermittelt. Mögliche Ausprägungen der Konsequenz sind: die Strafbarkeit, die Verhängung eines Bußgeldes, die Prüfungsfeststellung, ein

³¹⁹ In Anlehnung an Welsch, J. (2012), S. 97 ff.

³²⁰ Vgl. Welsch, J. (2012), S. 96.

³²¹ Teilweise in Anlehnung an Welsch, J. (2012), S. 96.

Interessenskonflikt oder das wirtschaftliche Risiko. Über die möglichen Konsequenzen hinaus, gibt auch die Häufigkeit eines Verstoßes Auskunft darüber, ob Handlungsbedarf besteht. Am Ende wird dann die Priorität ermittelt, die die Handlungsintensität vorgeben soll.

Bestimmung der Priorität

Mit dieser Methode ist es möglich, der Priorität eindeutig und auf nachvollziehbare Weise einen Wert zuzuordnen und eine willkürliche Kategorisierung zu vermeiden. Es wird dabei abhängig vom Risikoausmaß eine Abstufung vorgenommen. Diese sieht folgendermaßen aus:

Wert der Priorität	Risikoausmaß	Ausprägung der Konsequenz	Häufigkeit
1	Hoch	Haftstrafe oder Bußgeld bis 1 Mio. Euro oder wirtschaftliches Risiko	unabhängig
2	Mittel	Bußgeld zwischen 50 TEUR und 200 TEUR oder Prüfungsfeststellung	Erhöhte Häufigkeit führt zu Priorität 1
3	Gering	Bußgeld bis 50 TEUR oder Interessenskonflikt	Erhöhte Häufigkeit führt zu Priorität 2

Tabelle 7: Übersicht zur Festlegung der Priorität³²²

Anhand dieser Übersicht kann schnell erkannt werden, welche Konsequenz zu welchem Risikoausmaß führt und welche Priorität damit verbunden wird. Die Priorität gibt letztendlich die Wesentlichkeit der rechtlichen Regelung oder Vorgabe an und somit die Bedeutung für die Compliance-Funktion. In den Bereichen mit Priorität 1 ergibt sich für die Compliance-Funktion der größte Handlungsbedarf. Dort muss am schnellsten gehandelt werden und die Intensität und Häufigkeit der Überwachung bzw. Handlung zur Risikovermeidung entsprechend am höchsten sein. Je geringer die Priorität, umso geringer werden Handlungsbedarf, Überwachungsintensität sowie –häufigkeit und damit auch die Wesentlichkeit. Wie anhand der Tabelle zu erkennen ist, hat auch die Häufigkeit des Verstoßes eine Auswirkung auf die Priorität. Bei häufigen Verstößen, nimmt die Priorität zu und es besteht erhöhter Handlungsbedarf. Was unter „häufig“ zu verstehen ist, muss vom Institut vorher festgelegt werden, damit eine einheitliche Vorgehensweise gewährleistet ist.

³²² Eigene Darstellung teilweise nach Welsch, J. (2012), S. 96.

An dieser Stelle soll nochmals auf die Differenzierung der Vermögensgefährdung eingegangen werden. Handelt es sich um ein wirtschaftliches Risiko, so wird diesem immer die Priorität 1 zugeordnet, da das Schadensausmaß im Voraus nicht pauschal bestimmt werden kann. In diesem Fall wird unabhängig von der tatsächlichen Wesentlichkeit, sicherheitshalber immer Priorität 1 verwendet. Beim Bußgeld ist es für die Festlegung der Priorität unabhängig, ob es gegen das Institut oder eine Einzelperson gerichtet ist, denn hier wird der Anspruch erhoben, beides zu vermeiden.

Erfüllung zusätzlicher Anforderung

Bei genauer Betrachtung des Prüfungsschemas lässt sich feststellen, dass es in etwas modifizierter Form sogar geeignet ist über die Identifikation von Zuständigkeitsbereichen hinaus, auch die Anforderungen aus AT 4.4.2 Tz. 2 zu erfüllen. Dort wird „Die Identifizierung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben, deren Nichteinhaltung zu einer Gefährdung des Vermögens des Instituts führen kann, .. unter Berücksichtigung von Risikogesichtspunkten in regelmäßigen Abständen durch die Compliance-Funktion“³²³ gefordert. Um diese Anforderung zu erfüllen, kann eine vereinfachte Prüfung vorgenommen werden, indem ausschließlich Rechtsregelungen als Prüfungsgrundlage herangezogen und anhand des Schemas geprüft werden. Das Kriterium „nicht ausreichend durch andere Fachbereiche abgesichert und/oder Kontrolle greift nicht“ kann weggelassen werden, da zur Erfüllung dieser Anforderung nirgends diese Einschränkung vorgegeben wird.³²⁴ Des Weiteren muss im nächsten Kriterien Block gem. MaRisk nur die „Gefährdung des Institutsvermögens“ Berücksichtigung finden. Deshalb ist an dieser Stelle eine Differenzierung des Bußgeldes vorzunehmen, da hier nur das Bußgeld gegenüber dem Unternehmen ausschlaggebend ist.³²⁵ Stufe zwei kann hier zur Bestimmung der Wesentlichkeit ebenfalls herangezogen werden.

5.1.3 Hinweise zur praktischen Durchführung der Analyse

Um eine Analyse auf Gesamtinstitutsebene durchführen zu können, müssen tatsächlich alle mit der Finanzdienstleistungsbranche in Bezug stehenden Gesetze und deren Paragraphen das Prüfungsschema durchlaufen. Rechtsgrundlagen, die bereits Gegenstand der bestehenden Compliance-Funktion sind, wie beispielsweise Paragraphen des WpHG³²⁶ können bei der Überprüfung außen vor gelassen werden. Diese bleiben weiterhin für die Compliance-Funktion bestehen, unabhängig davon, ob sie anhand des Modells als wesentliche rechtliche Vorgabe oder Regelung identifiziert wer-

³²³ BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 2.

³²⁴ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2; vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³²⁵ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 2.

³²⁶ Beispielsweise § 33 WpHG.

den.³²⁷ Gleiches gilt für die Rechtsbereiche, welche die BaFin in ihrem Anschreiben bereits als compliance-relevant eingestuft hat, wie z.B. die allgemeinen Verbraucherschutzvorgaben.³²⁸ Da im institutsindividuellen Modell ebenfalls die Kriterien „interne Grundsätze und besondere Risikokon-
Risikokonzentrationen für das Unternehmen“ aufgenommen wurden, müssen für eine vollständige Analyse auch diese mithilfe dieser Methode beurteilt werden.

Die nachfolgende Aufzählung soll bereits vorab einen Überblick über wichtige Gesetze mit Bezug zur Finanzdienstleistungsbranche geben.³²⁹ Sie verfügt jedoch nicht über einen abschließenden Charakter. Vielmehr soll daraus das Ausmaß deutlich werden, welches sich allein aus der Prüfung rechtlicher Regelungen ergibt.

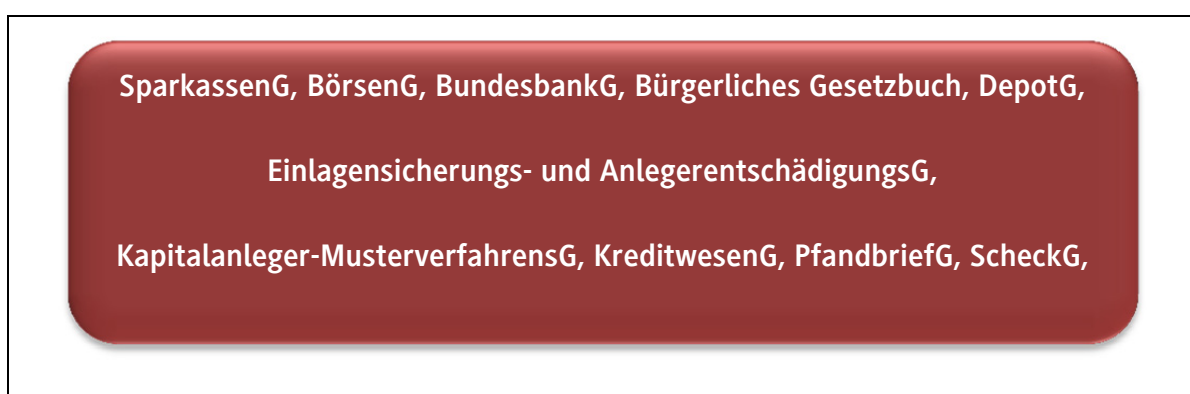


Abbildung 6: Übersicht wichtiger Gesetzestexte aus dem Bankrecht³³⁰

Für die Beispielsparkasse wurde anhand des entwickelten Prüfungsschemas eine praktische Überprüfung einzelner Paragraphen mit Bezug zur Finanzdienstleistungsbranche durchgeführt. Aus Gründen der Vertraulichkeit kann die Analyse jedoch nicht öffentlich zur Verfügung gestellt werden. Der Umfang der gesamten Prüfungsgrundlage hätte zudem den Rahmen der Arbeit deutlich gesprengt. Aus diesem Grund ist es auch nicht möglich abschließend beurteilen zu können, in welchem Ausmaß neue compliance-relevante Sachverhalte ermittelt werden. An dieser Stelle kann lediglich auf die Erwartung der befragten Experten verwiesen werden, die davon ausgehen, dass es wohl kaum neue Compliance-Bereiche geben wird bzw. die meisten Aufgaben im Unternehmen bereits vorhanden sind, jedoch nicht unter Compliance-Gesichtspunkten gesehen werden.³³¹ Diese Einschätzung ist jedoch für jedes Institut einzeln zu überprüfen und kann nicht als abschließendes Ergebnis gewertet werden.

³²⁷ Vgl. BaFin Anlage 1 (2012), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³²⁸ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³²⁹ Aufzählung ergibt sich o.V. (2011).

³³⁰ Eigene Darstellung nach o.V. (2011).

³³¹ Vgl. Bank A-C; E; H, Frage 8.

5.1.4 Kritische Reflexion

Die nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die positive und negative Kritik zum entwickelten Modell geben, um zu zeigen, inwiefern es geeignet ist, das Ziel: **Identifikation wesentlicher compliance-relevanter Rechtsgebiete auf Gesamtinstitutsebene zur Ermittlung neuer Tätigkeitsfelder um den Anforderungen der MaRisk an die Compliance-Funktion gerecht zu werden**, zu erfüllen bzw. welche Voraussetzungen für die Erfüllung beachtet werden müssen.

Positive Kritik	Negative Kritik
Systematische Identifizierung auf Gesamtinstitutsebene möglich, wenn Datengrundlage komplett ist.	Das Modell ist von der verwendeten Datenbasis abhängig und gewährleistet eine allumfassende Analyse nur dann, wenn die Datenbasis dafür geeignet ist.
Die Datenbasis ist beliebig erweiterbar. Hinzukommende Gesetze oder neue Vorschriften, sowie interne Grundsätze oder neu entdeckte Sachverhalte mit erhöhter Risikokonzentration können ebenfalls überprüft werden, da das Modell nicht nur auf eine spezielle Datengrundlage ausgerichtet ist.	Modell dient nicht dazu, neue Risiken zu identifizieren, sondern lediglich der Kategorisierung in „compliance-relevant/nicht compliance-relevant“. Stufe zwei des Prüfungsschemas dient vorrangig der Wesentlichkeitsermittlung für rechtliche Regelungen und Vorgaben. Für zusätzliche Prüfgebiete ist sie aufgrund der Kriterien nur eingeschränkt anwendbar.
Institutsindividualität wird berücksichtigt. <ul style="list-style-type: none"> • da nur Grundlagen mit Unternehmensbezug weiter geprüft werden müssen • und die Kriterien-Wahl individuell möglich ist. Grundmodell ist auf andere Institute ebenfalls anwendbar, sofern diese dieselben Kriterien für die Ermittlung der Compliance-Relevanz als sinnvoll erachten. Andernfalls können individuell die Kriterien entsprechend angepasst werden. 	Teilweise durch Subjektivität geprägt: <ul style="list-style-type: none"> • Die Kategorisierung zu „compliance-relevant/nicht compliance-relevant“ hängt von der Wahl der Kriterien ab und ist gewissermaßen subjektiv. • Bei Stufe zwei des Prüfungsschemas sind die Prioritäten von der festgelegten Abstufung abhängig. • Was unter häufig zu verstehen ist, kann nach subjektiver Einschätzung unterschiedlich sein.
Modifikation bzw. Ausweitung der Kriterien möglich, wenn dies aufgrund verändernder Gegebenheiten als sinnvoll erachtet wird. Durch Modifikation kann zudem die Anforderung aus AT 4.4.2 Tz. 2 zusätzlich erfüllt werden.	Eingeschränkte Modifikationsmöglichkeit und regelmäßige Überprüfung auf Angemessenheit der Kriterien notwendig: Muss-Kriterien sollten stets bestehen bleiben, da ansonsten der Zweck ein MaRisk-konformes Ergebnis zu erzielen, verfehlt wird.
Redundanzen mit anderen Abteilungen werden berücksichtigt durch Prüfung, ob Bereiche ausreichend durch andere Fachbereiche abgedeckt sind.	Identifizierung sehr aufwändig und zeitintensiv.
Nachvollziehbarkeit des Modells aufgrund der Systematik möglich.	Fraglich, ob es den Anforderungen der BaFin tatsächlich entspricht.

Tabelle 8: Kritische Reflexion des Modells zur Gefährdungsanalyse³³²

³³² Eigene Darstellung.

5.2 Handlungsfelder und weitere Anforderungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde nun eine Möglichkeit aufgezeigt, wie die Identifizierung der compliance-relevanten Zuständigkeitsbereiche aussehen kann. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion, trägt jedoch nur teilweise zum Gesamtergebnis bei. Dieses Kapitel greift nun einige weitere Handlungsfelder und Anforderungen an die Compliance-Funktion auf und gibt Handlungsempfehlungen, die der Umsetzung dienen. Eine abschließende Übersicht über die Handlungsfelder kann an dieser Stelle allerdings nicht gegeben werden, da dafür die vollständige Durchführung der Gefährdungsanalyse notwendig wäre. Jedoch können anhand der bekannten Aufgabenbereiche beispielhaft Umsetzungsempfehlungen erfolgen.

5.2.1 Rahmenbedingungen schaffen

Die Schaffung der MaRisk-Compliance-Funktion setzt in erster Linie die Benennung eines Compliance-Beauftragten voraus, der letztendlich für die Erfüllung der ermittelten Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder zuständig ist.³³³ Wie dies praktisch aussieht bzw. wer diese Funktion erfüllen soll, hängt bei der betrachteten Sparkasse u.a. auch von der aufbauorganisatorischen Ansiedlung ab, die im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben wird. Damit die Mitarbeiter der Compliance-Funktion ihre Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen können, ist es zudem wichtig, dass dieser Funktion besondere Befugnisse und Zugangsrechte eingeräumt werden, wie auch von den MaRisk gefordert.³³⁴ Um dies umzusetzen, kann sich die Sparkasse an ihrer bestehenden Compliance-Funktion orientieren. Um festzustellen, in welchen Bereichen besondere Zugangsrechte notwendig sind, können die nach erfolgter Gefährdungsanalyse identifizierten Zuständigkeitsbereiche genauer analysiert werden. Stellt man fest, dass es für bestimmte Programme oder Funktionen Sonderrechten bedarf, so sind den Mitarbeitern der Compliance-Funktion diese Sonderrechte rechtzeitig einzuräumen. Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass die Compliance-Funktion über die Weisungen und Beschlüsse des Vorstands informiert wird, soweit es sich um compliance-relevante Sachverhalte handelt. Gleiches gilt, wenn bestehende Regelungen, die der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften dienen, geändert werden sollen.³³⁵ Um dieser Anforderung gerecht zu werden, ist es wichtig, den Vorstand vorab über seine Verpflichtung in Kenntnis zu setzen und die Compliance-Funktion entsprechend zu integrieren. Dafür können ein regelmäßiger Austausch zwischen Compliance-Funktion und der Geschäftsleitung sowie die Schaffung direkter Kommunikationswege oder der Einbezug des Compliance-Beauftragten bei wichtigen Sitzungen hilfreich sein. Die Einrichtung direkter

³³³ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 4.

³³⁴ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 5.

³³⁵ Vgl. ebenda, AT 4.4.2 Tz. 5.

Kommunikationswege unterstützt zudem auch die Pflicht des Compliance-Beauftragten, jährlich oder anlassbezogen der Geschäftsleitung Bericht zu erstatten sowie den Vorstand im Hinblick auf die Rechtskonformität zu unterstützen und zu beraten.³³⁶

Außerdem fordert die BaFin, dass die Compliance-Funktion stärker beratend und koordinierend tätig werden soll.³³⁷ Dies kann in Abhängigkeit von der Identifizierung weiterer compliance-relevanter Rechtsregelungen entsprechend angegangen werden. Beispielsweise kann in den dann identifizierten compliance-relevanten Unternehmensbereichen, die Compliance-Funktion Beratungen für die Geschäftsprozesse vornehmen, um eine möglichst hohe Rechtskonformität zu erreichen. Aufgrund ihres nach Durchführung der Analyse umfassenden Einblicks in die einzelnen Rechtsgebiete kann sie versuchen, koordinierend tätig zu werden, indem sie die einzelnen Prozesse verschiedener Abteilungen aufeinander abstimmt.

5.2.2 Implementierung wirksamer Verfahren

Ein Handlungsfeld zur Schaffung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion ist die praktische Durchführung der Gefährdungsanalyse auf Gesamtinstitutsebene. Neben der Anwendung der in Kapitel 5.1.2 beschriebenen Methode zur Prüfung der Rechtsbereiche kann es hilfreich sein, auf die Ergebnisse der Expertenbefragung zurückzugreifen und die Aufgabengebiete zu prüfen, die andere bereits in ihrer Compliance-Funktion integriert haben oder die Unternehmensbereiche bei denen andere Unternehmen compliance-relevante Risiken vermuten. Die Ergebnisse dienen dann dazu, wie von der BaFin gefordert, darauf hinzuwirken, dass wirksame Verfahren und Kontrollen implementiert werden, um die Einhaltung der identifizierten Rechtsregeln zu gewährleisten und Risiken, die sich aus einem Verstoß ergeben, entgegenzuwirken.³³⁸

Wird ein compliance-relevanter Sachverhalt identifiziert, ist zu prüfen, wie eine bestmögliche Umsetzung bzw. rechtmäßige Einhaltung dafür aussehen kann. Die genauen Handlungsfelder hängen dabei jeweils vom identifizierten Sachverhalt ab. Es müssen dann intern wirksame Verfahren eingerichtet werden, damit es z.B. nicht zu einem Gesetzesverstoß oder einem anderen Risiko kommen kann. Um beispielsweise die Einhaltung einer Vorgabe zu erreichen, könnten in erster Linie Schulungen angeboten werden, damit die betreffenden Mitarbeiter sensibilisiert werden und ihre Pflichten kennen. Zudem sollte die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter regelmäßig überprüft werden. Darüber hinaus ergeben sich die weiteren Maßnahmen jeweils in Abhängigkeit vom identifizierten Sachverhalt.

³³⁶ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1; Tz. 6.

³³⁷ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³³⁸ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2 Tz. 1.

Die soeben skizzierte Vorgehensweise, hat das Institut nun auf alle Rechtsregelungen und ggf. interne Grundsätze oder Sachverhalte mit besonderer Risikokonzentration, die compliance-relevant sind, anzuwenden und kann dadurch zu einer MaRisk-konforme Compliance-Funktion beitragen.

5.2.3 Allgemeine Verbraucherschutzvorgaben

Ein weiterer Aufgabenbereich, der nicht durch das Prüfschema ermittelt wurde, da die BaFin ihn bereits vorab als compliance-relevant eingestuft hat, bezieht sich auf die „allgemeinen Verbraucherschutzvorgaben“. Da diese konkret vorgegeben wurden, müssen sie auch bei der Umsetzung der MaRisk-Compliance-Funktion berücksichtigt werden. Die BaFin weist darauf hin, dass damit beispielsweise Verbraucherschutzvorgaben im Kreditgeschäft, aber auch andere gemeint sein können.³³⁹

Da nicht konkret aufgeführt ist, um welche Bereiche es der BaFin geht,³⁴⁰ lässt sich nur vermuten, dass jegliche rechtliche Vorgaben, die mit dem Verbraucherschutz in Verbindung stehen, gemeint sind. Jedoch ist dennoch unklar, welche Vorgaben dies konkret sind. Sucht man auf der Internetseite der BaFin unter dem Stichwort „Verbraucherschutz“, erhält man überwiegend Ergebnisse mit „Frequently Asked Questions“ (FAQ) zu Themen wie: Einlagensicherung, gesetzlichem Sicherungsfonds, Verkaufsprospekte, spezifischen Anliegen im Bereich Versicherungen, zu Wertstellungen von verschiedenen Bankdienstleistungen (Überweisungen, Lastschriftrückgaben), und weiteren Themen.³⁴¹ Ein Artikel der Wirtschaftswoche zeigt unter der Rubrik Finanzen, Verbraucherschutz umstrittene Maßnahmen, die das zerstörte Vertrauen in die Bankenbranche nach der Wirtschaftskrise wieder herstellen sollen. Dabei werden erhöhte Transparenzanforderungen, die Pflicht zur Ausgabe von Produktinformationsblättern, das Beratungsprotokoll, das Melderegister bei der BaFin und weitere genannt.³⁴² Diese Aufzählungen zeigen, dass mit der Anforderung „allgemeine Verbraucherschutzvorgaben“ im Prinzip viele verschiedene Bereiche gemeint sein können. An dieser Stelle soll aufgrund des umfangreichen Themengebietes und der bislang unpräzisen Vorgabe im BaFin Anschreiben zur MaRisk-Novelle³⁴³ der Fokus auf die Verbraucherschutzvorgaben im Kreditgeschäft gelegt und anhand dessen exemplarisch auf die sich ergebenden Tätigkeitsfelder eingegangen werden.

³³⁹ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³⁴⁰ Vgl. hierzu ebenda.

³⁴¹ Vgl. beispielhaft zum Thema Verbraucherschutz, BaFin (o.J.), <http://www.bafin.de> (Stand:22.04,2013).

³⁴² Vgl. o.V. (2012), <http://www.wiwo.de> (Stand 22.04.2013).

³⁴³ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

Seit dem 11.06.2010 gibt es eine Neufassung des Verbraucherdarlehensrechts, das durch die Umsetzung der „Richtlinie 2008/48/EG³⁴⁴ des Europäischen Parlaments und der Rates vom 23. April 2008 über Verbraucherkreditverträge und zur Aufhebung der Richtlinie 87/102/EWG³⁴⁵ des Rates“, nachfolgend kurz „Verbraucherkreditrichtlinie“ genannt, veranlasst wurde. Die Umsetzung wurde durch das „Gesetz zur Umsetzung der Verbraucherkreditrichtlinie, des zivilrechtlichen Teils der Zahlungsdiensterichtlinie sowie zur Neuordnung der Vorschriften über das Widerrufs- und Rückgaberecht“ vorgenommen und durch das „Gesetz zur Einführung einer Musterwiderrufsinformation für Verbraucherdarlehensverträge, zur Änderung der Vorschriften über das Widerrufsrecht bei Verbraucherdarlehensverträgen und zur Änderung des Darlehensvermittlungsrechts“ ergänzt. Mit der Umsetzung der Verbraucherkreditrichtlinie gingen Änderungen über Vorschriften des Verbraucherdarlehensrechts und der entgeltlichen Finanzierungshilfen einher.³⁴⁶ Die Vorgaben zum Verbraucherkreditvertrag sind insbesondere in den §§ 491 bis 505 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt.³⁴⁷ Nachfolgend sollen u.a. einige Inhalte dieser Paragraphen erläutert und daraufhin Handlungsfelder für die MaRisk-Compliance-Funktion aufgezeigt werden.

§ 491a BGB regelt, dass einem Verbraucher schon vor Abschluss eines Kreditvertrages wesentliche Informationen über dessen Einzelheiten, die sich aus Art. 247 des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuches (EGBGB) ergeben, zur Verfügung gestellt werden müssen, damit dieser die Möglichkeit hat zu beurteilen, ob dieses Darlehen für seine Zwecke passend ist und es mit anderen Angeboten zu vergleichen.³⁴⁸

Die §§ 499 und 500 BGB regeln die Kündigungsrechte der Vertragspartner. Gem. § 499 BGB darf der Darlehensvertrag kein Kündigungsrecht für den Darlehensgebers enthalten, wenn es sich um ein Darlehen mit fester Laufzeit handelt oder wenn die Kündigungsfrist unter zwei Monaten liegt. § 500 BGB regelt, dass der Darlehensnehmer ein unbefristetes Darlehen jederzeit ganz oder teilweise kündigen oder seine Verbindlichkeit begleichen kann, ohne sich an eine Frist zu halten. Falls doch eine Frist vereinbart wird, darf diese max. einen Monat betragen. Darüber beinhaltet § 6a Preisangabenverordnung (PAngV)³⁴⁹ Regelungen für die Werbung bei Verbraucherdarlehen. Es müssen Angaben zum Sollzinssatz und zum Effektivzinssatz gemacht werden und aufgezeigt werden, welche weiteren Kosten noch anfallen und darüber hinaus muss die Werbung ein Beispiel enthalten.³⁵⁰

³⁴⁴ EG steht für Europäische Gemeinschaft.

³⁴⁵ EWG steht für Europäische Wirtschaftsgemeinschaft.

³⁴⁶ Vgl. hierzu Bundesministerium der Justiz (o.J.), <http://www.bmj.de> (Stand 22.04.2013).

³⁴⁷ Vgl. hierzu §§ 491-505 BGB.

³⁴⁸ Vgl. hierzu Bundesministerium der Justiz (o.J.), <http://www.bmj.de> (Stand 22.04.2013).

³⁴⁹ Vgl. PAngV (2002).

³⁵⁰ Vgl. hierzu Bundesministerium der Justiz (o.J.), <http://www.bmj.de> (Stand 22.04.2013).

In den §§ 655a-e BGB sind darüber hinaus noch weitere Regelungen, die die Vermittlung von Verbraucherdarlehensverträgen betreffen, enthalten. Dieser beispielhafte Ausschnitt zu einigen Vorgaben aus dem Bereich Verbraucherschutz macht deutlich, dass bei Geschäften mit Verbrauchern, in diesem Beispiel beim Kreditgeschäft, eine Vielzahl an Anforderungen gestellt werden. Aufgrund der Fülle an Anforderung ist die Gefahr von Gesetzesverstößen vermutlich groß. Da es zur Aufgabe der Compliance-Funktion gehört Vorkehrungen und Maßnahmen zu ergreifen, die darauf ausgerichtet sind die Einhaltung u.a. gesetzlicher Vorgaben sicherzustellen,³⁵¹ ergeben sich in diesem Bereich für die MaRisk-Compliance-Funktion diverse Handlungsfelder. Nachfolgendes Schaubild zeigt die Handlungsfelder auf.

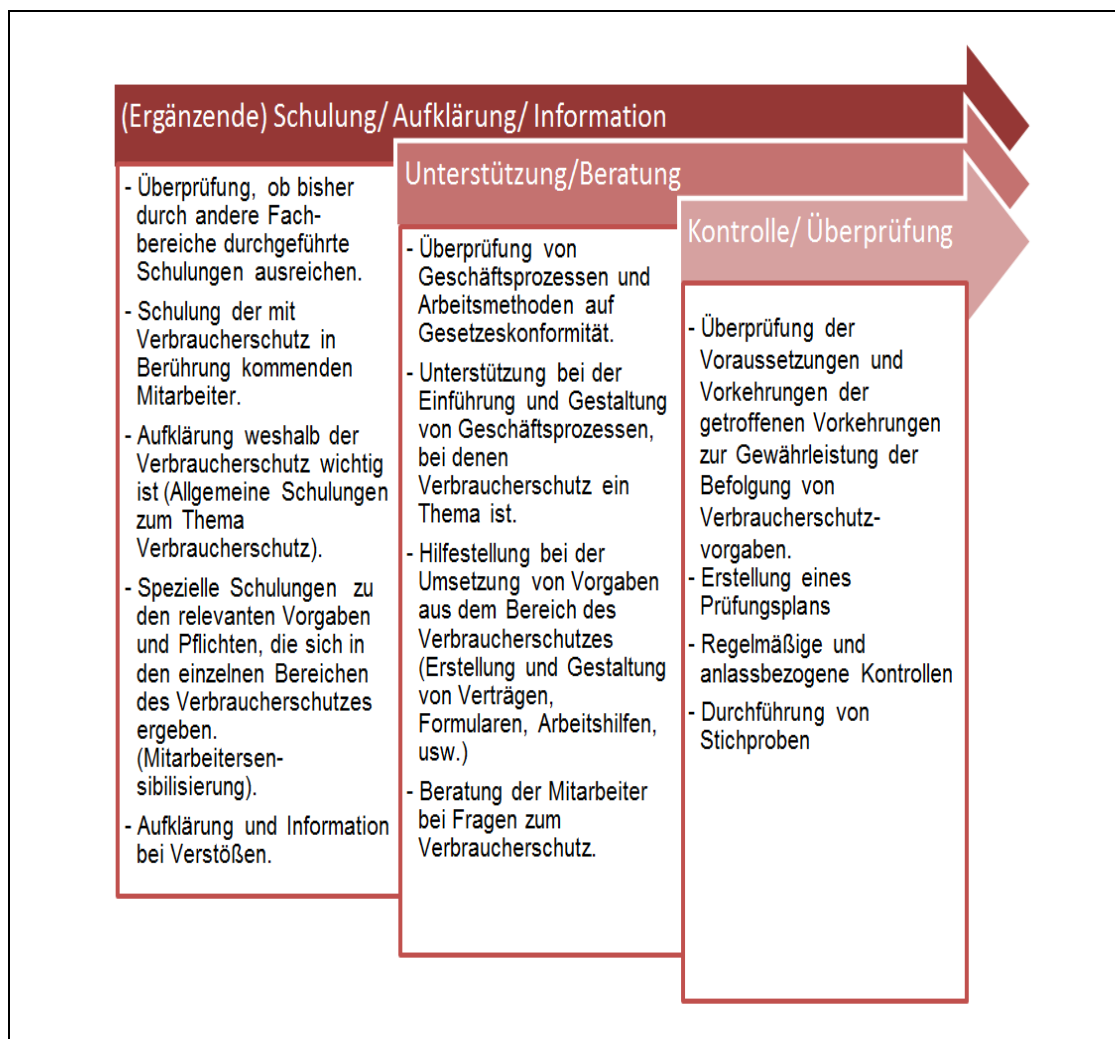


Abbildung 7: Handlungsfelder im Verbraucherschutz³⁵²

³⁵¹ Vgl. u.a. Quentenmeier, H. (2012), S. 13.

³⁵² Eigene Darstellung teilweise nach Lösler, T. (2005), S. 104f.; Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 400; vgl. Poppe, S. (2010), S. 11; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f; vgl. Eisele, D. (2001), S. 3465f; vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.2.4 Tz. 1-4.

Um Tätigkeitsfelder ableiten zu können, wurde insbesondere eine Orientierung am Kapitel 2.5 vorgenommen, welches die Tätigkeitsbereiche der Compliance-Funktion allgemein beschreibt und daraus exemplarische Aufgaben herausgegriffen. Allgemeine Tätigkeiten der Compliance-Funktion können so auf mögliche Themenfelder aus dem Verbraucherschutzbereich übertragen werden. Die Art des Schaubildes steht dafür in welcher Reihenfolge vorgegangen werden soll. Zuerst sind die Mitarbeiter aufzuklären und zu schulen, damit sie erfahren welche Anforderungen an sie gestellt werden und um sie zu sensibilisieren. Hier wird von „ergänzender Schulung“ gesprochen, weil es in dem betreffenden Bereich möglicherweise schon Schulungen für Mitarbeiter in den einzelnen Fachbereichen gibt. D.h. die Compliance-Funktion muss nur selbst Schulungen durchführen, wenn noch keine vorhanden sind oder wenn diese nicht angemessen sind bzw. wenn neue Vorgaben hinzukommen. Bei Verstößen gegen die Verbraucherschutzvorgaben sollte eine entsprechende Aufklärung oder Maßnahmen durch die Compliance-Funktion stattfinden. Der Bereich Unterstützung und Beratung zielt beispielsweise auf neue Geschäftsprozesse oder die Umsetzung von Vorgaben ab. Auch hier ist zunächst zu prüfen, wie das Institut hinsichtlich bestehender Verbraucherschutzvorgaben bisher aufgestellt ist und bei Bedarf ist durch die Compliance-Funktion zu intervenieren. Bei neuen Vorgaben ist die Compliance-Funktion von Anfang an einzubeziehen und sie soll den Mitarbeitern bei Fragen jederzeit zur Verfügung stehen. Am Ende erfolgt dann die Kontrolle. Mit dieser Kontrolle ist nicht die Überprüfung in Bezug auf die Angemessenheit der Schulungen und Geschäftsprozesse oder Arbeitsabläufe gemeint, sondern ob sich die Mitarbeiter tatsächlich an die Vorgaben halten. Beim Thema Verbraucherschutz im Kreditgeschäft wird bei der Beispielsparkasse beispielsweise auf dem Kreditantrag vermerkt, ob die Vorvertraglichen Informationen ausgehändigt wurden. Dies könnte beispielsweise eine Prüfungshandlung sein, die stichprobenartig durchgeführt wird.³⁵³

Die am Beispiel aufgezeigte Entwicklung von Tätigkeitfeldern, welche die Compliance-Funktion in diesem Bereich übernehmen kann, wurde durch den Transfer von theoretischem Wissen über die Aufgaben und Funktionen der Compliance-Funktion auf diesen speziellen Sachverhalt vorgenommen. Diese Vorgehensweise kann die Sparkasse, kombiniert mit bereits bestehendem Erfahrungswissen aus der bestehenden Compliance-Tätigkeit, ebenfalls auf weitere Sachverhalte anwenden.

³⁵³ Vgl. zu den Aufgaben und Tätigkeiten einer Compliance-Funktion Kapitel 2.5 und neben weiteren Quellen: Lösler, T. (2005), S. 104f.; Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009), S. 400; vgl. Poppe, S. (2010), S. 11; vgl. Rieder, M. S.; Falge, S. (2010), S. 27f; vgl. Eisele, D. (2001), S. 3465f; vgl. BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012), BT 1.2-1.2.4.

5.3 Aufbauorganisatorische Eingliederung der MaRisk-Compliance-Funktion

Zur aufbauorganisatorischen Einordnung der MaRisk-Compliance-Funktion ist in den MaRisk AT 4.4.2 Tz. 3 folgendes geregelt: Die Funktion ist grundsätzlich der Geschäftsleitung zu unterstellen, wobei auch eine Anbindung an eine andere Kontrolleinheit vorgenommen werden kann.³⁵⁴ In den Erläuterungen wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Anbindung an die Interne Revision nicht gestattet ist und größere Institute eine eigene Compliance-Abteilung einrichten sollten.³⁵⁵

In diesem Kapitel sollen verschiedene Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Einordnung der MaRisk-Compliance-Funktion aufgezeigt werden. Dabei soll die Einordnung der MaRisk-Compliance-Funktion nicht isoliert betrachtet werden, sondern immer als Gesamtheit. D.h. die Vor- und Nachteile werden nicht nur aus Sicht der MaRisk-Compliance-Funktion betrachtet, sondern immer aus Sicht des Institutes. Ziel ist es eine möglichst optimale Eingliederung der MaRisk-Compliance-Funktion im Institut zu erreichen. Der Sparkassenverband Baden-Württemberg (SVBW) gibt durch zahlreiche Vorschläge zur Einrichtung einer allgemeinen Compliance-Funktion eine Orientierungshilfe, die an dieser Stelle zur aufbauorganisatorischen Einordnung der MaRisk-Compliance-Funktion herangezogen werden.³⁵⁶ Die nachfolgend dargestellten Organigramme zeigen die möglichen Organisationsalternativen visuell auf und im Anschluss daran werden jeweils die dazugehörigen Stärken und Schwächen dargelegt.

Variante 1:

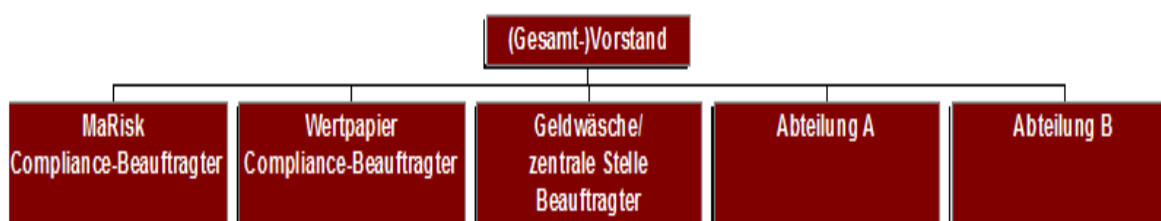


Abbildung 8: Organigramm Variante 1³⁵⁷

³⁵⁴ Vgl. BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012), AT 4.4.2, Tz. 3.

³⁵⁵ Vgl. BaFin Anlage 1 (2012), AT 4.4.2 Tz. 3, <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

³⁵⁶ Vgl. Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 16ff.

³⁵⁷ In Anlehnung an Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 16.

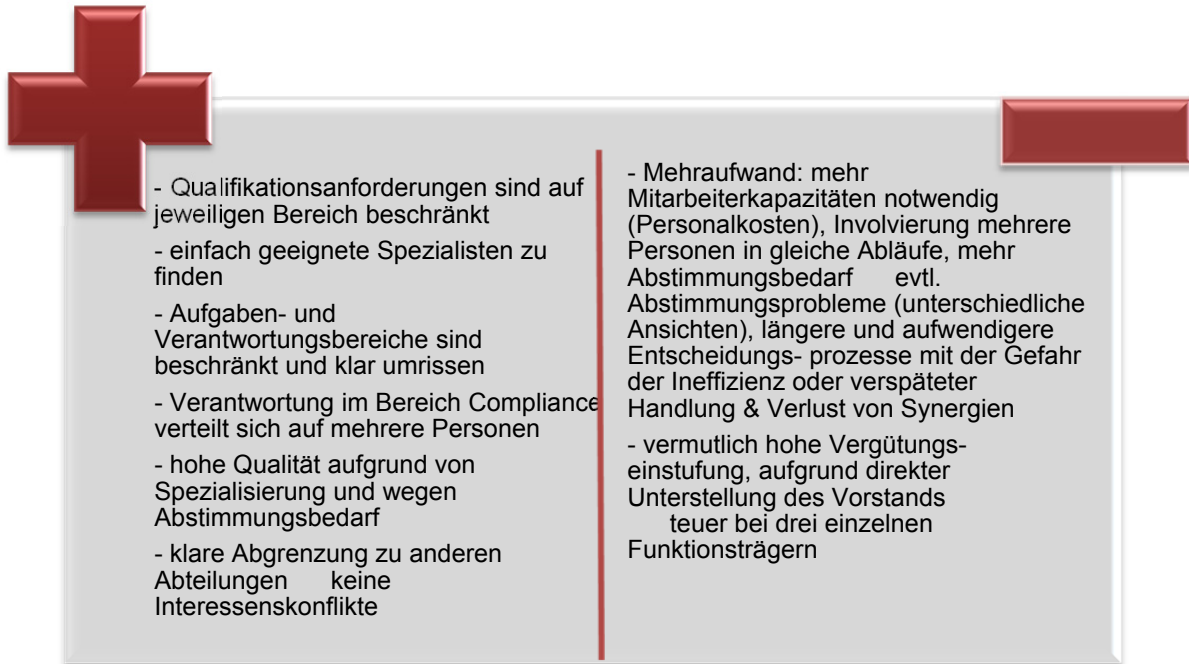


Abbildung 9: Stärken und Schwächen der Variante 1³⁵⁸

Variante 2:

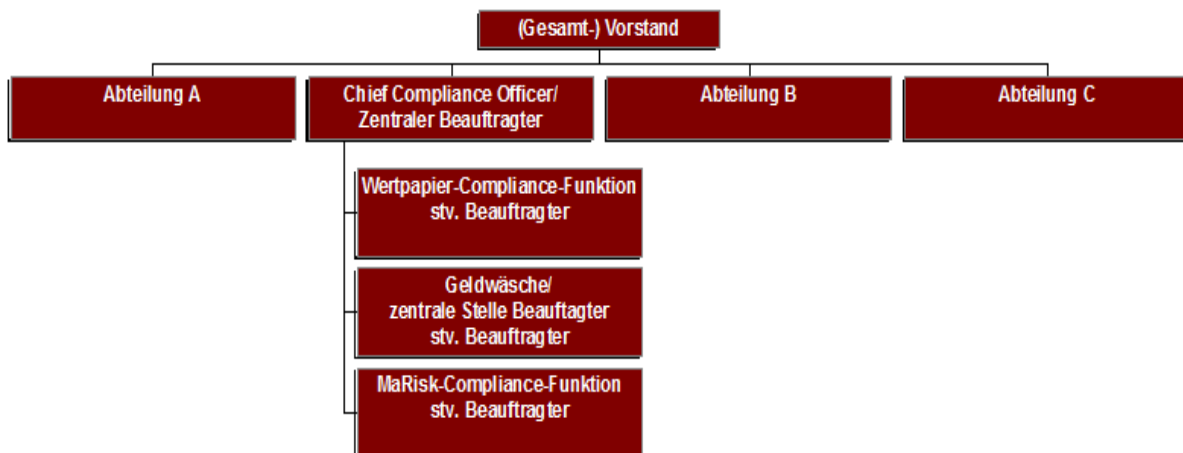


Abbildung 10: Organigramm Variante 2³⁵⁹

³⁵⁸ Eigene Darstellung nach Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 17.

³⁵⁹ In Anlehnung an Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 18.



- Transparenz für Kollegen und Geschäftsleiter, da ein Ansprechpartner für "alle" Compliance-Bereiche zuständig ist
 - nur eine Person aus dem Bereich Compliance muss in Prozesse, Abstimmungen, Planung, usw. einbezogen werden Erhöhung der Effizienz, kurze Entscheidungswege
 - effiziente Nutzung und Transfer von allgemeinem Compliance-Know-How auf alle Bereiche möglich
 - Durch Personalunion können sich in Abhängigkeit der Vertretungsregelung möglicherweise günstigere Gehaltsstrukturen ergeben
 - einheitliche Compliance-Abteilung, klare Abgrenzung zu anderen Abteilungen keine Interessenskonflikte
- der CCO muss für alle Compliance-Bereiche qualifiziert sein (fachliche und persönliche Qualifikation) Fraglich, ob Qualifikation tatsächlich ausreicht und von der Aufsicht anerkannt wird
 - seltener wird eine Person vorhanden sein, die allen Anforderungen entspricht, als eine, die für einen einzelnen Bereich qualifiziert ist
 - zusätzlich sind ausgeprägte Delegations- und Führungsfähigkeiten erforderlich Zielerreichung ist bei mangelhafter Führung und fehlender Delegationskompetenz gefährdet
 - viel Verantwortung in einer Hand
 - Qualität der Arbeit aufgrund der Quantität und wegen fehlendem Abstimmungsbedarf gefährdet

Abbildung 11: Stärken und Schwächen der Variante 2³⁶⁰

Variante 3:

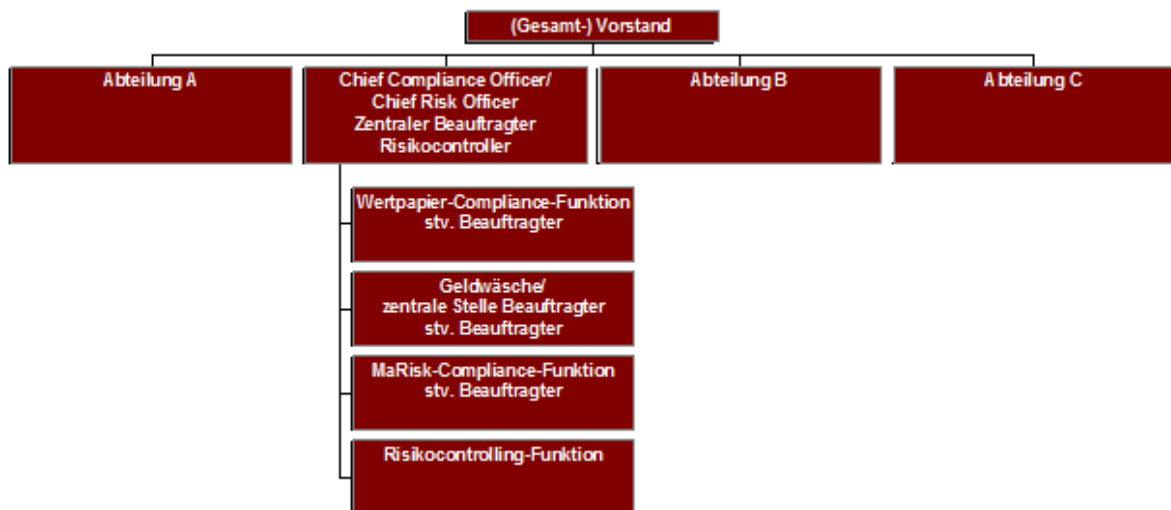


Abbildung 12: Organigramm Variante 3³⁶¹

³⁶⁰ Eigene Darstellung nach Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 18f.

³⁶¹ In Anlehnung an Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 22.

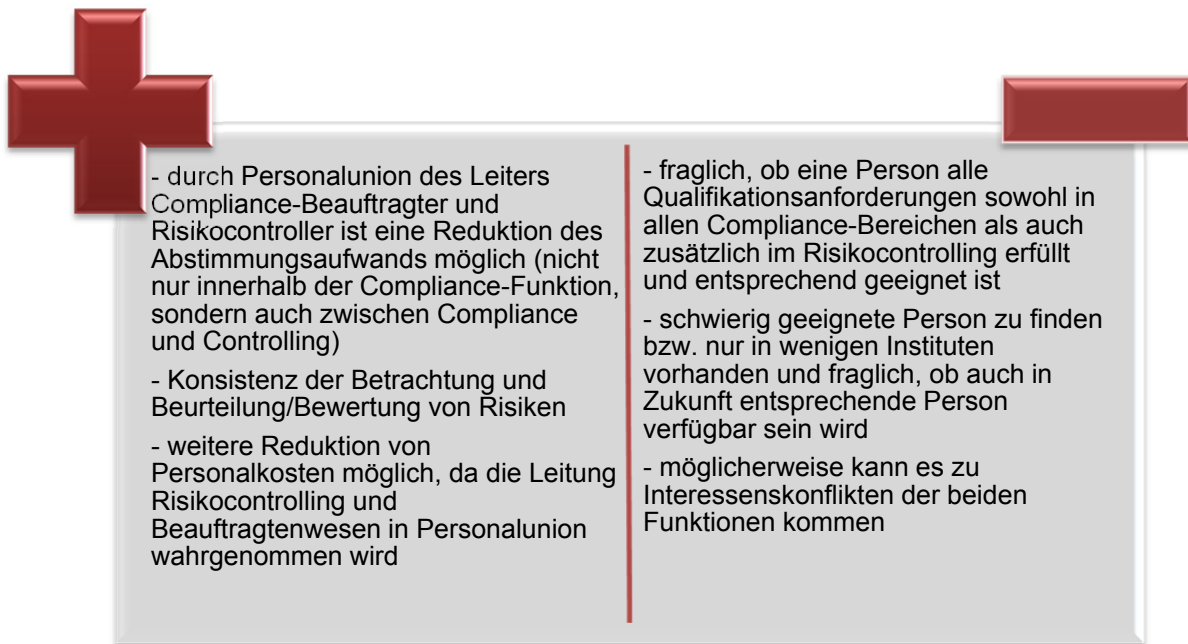


Abbildung 13: Stärken und Schwächen der Variante 3³⁶²

Die soeben aufgezeigten drei Konstellationen machen deutlich, dass es prinzipiell verschiedene Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Einordnung gibt. Deshalb ist es wichtig, anhand der Stärken und Schwächen abzuwägen, welche Variante für ein Institut optimal ist. Zieht man das Ergebnis der Expertenbefragung heran, so wird von den Instituten, deren bestehende Compliance-Funktion strukturell der der Beispielsparkasse entspricht, voraussichtlich Variante zwei favorisiert.³⁶³ Jedoch soll an dieser Stelle eingehend geprüft werden, ob diese Organisationsform tatsächlich geeignet ist, denn es hat sich gezeigt, dass es auch hier Nachteile gibt. Möglicherweise könnte es sein, dass es eine Konstellation gibt, die ein besseres Stärken-Schwächen-Profil besitzt oder mit der die Schwächen von Variante zwei umgangen werden können. Deshalb sollen die Stärken und Schwächen von Variante zwei anhand einer Gegenüberstellung mit einer anderen Variante abgewogen werden. Dafür ist zu Beginn eine Vorauswahl zu treffen, um festzulegen, welche Variante der favorisierten gegenübergestellt werden soll. Diese Vorauswahl wird im Rahmen des Ausschlussverfahrens getroffen, denn es macht keinen Sinn, Organisationsformen gegenüberzustellen, die für die betrachtete Sparkasse nicht relevant sind.

Variante eins kann gleich zu Beginn ausgeschlossen werden, denn sie sieht drei einzelne Compliance-Funktionen vor. Die Sparkasse hat jedoch für die bestehende Compliance-Funktion bereits

³⁶² Eigene Darstellung nach Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 22f.

³⁶³ Vgl. Bank D; E; H, Frage 11.

einen gemeinsamen Bereich geschaffen.³⁶⁴ Es bietet sich an diesen Bereich so zu erhalten, wenn sich dies nicht als nachteilig erwiesen hat.

Variante drei eignet sich ebenfalls nicht für die Gegenüberstellung, denn die Schwächen dieser Konstellation ähneln bzw. gleichen denen von Variante zwei, sind zudem teilweise noch ausgeprägter und werden darüber hinaus noch durch die Problematik der Interessenskonflikte ergänzt. Trotz der Vorteile, die diese Konstellation im Vergleich zu Variante zwei aufweist, kommt diese aufbauorganisatorische Einordnung für die Sparkasse daher nicht in Frage. Der SVBW bestätigt ebenfalls, dass diese Alternative für die meisten Institute nicht realisierbar ist.³⁶⁵

Für die Gegenüberstellung ist es daher notwendig, eine weitere gestaltbare Alternative zu finden. Es wurde deshalb eine Konstellation gewählt, die einerseits den Vorgaben der MaRisk nicht entgegensteht und bei der den Schwächen von Variante zwei weitestgehend entgegnet wird. Das Organigramm zeigt diese Möglichkeit auf.

Variante 4:

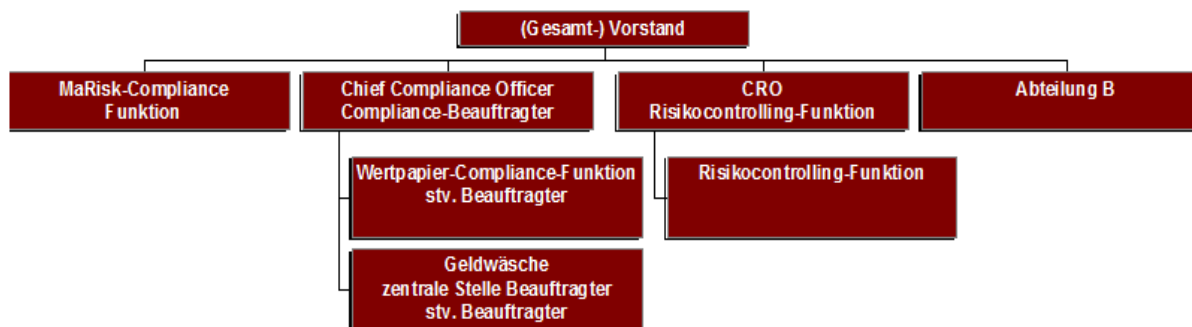


Abbildung 14: Organigramm Variante 4³⁶⁶

An dieser Stelle wurde eine Konstellation gewählt, bei der die MaRisk-Compliance-Funktion, als einzelne Stelle oder je nach Größe als Abteilung, gem. MaRisk direkt dem Vorstand unterstellt wird. Es wäre hier jedoch auch möglich gewesen, sie einem anderen Kontrollbereich, z.B. dem Risikocontrolling, zuzuordnen.³⁶⁷ Diese Zuordnung wurde allerdings nicht vorgenommen, da somit wie bei Variante zwei das Problem der Qualifikationsanforderung bezüglich mehrerer Bereiche bestehen würde. Um gleich vorweg Einwänden entgegenzuwirken, wird kurz erläutert, warum diese Einordnung ge-

³⁶⁴ Vgl. hierzu interne Quelle der Sparkasse (2013b), S. 14; S. 15.

³⁶⁵ Vgl. Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 22f.

³⁶⁶ Eigene Darstellung nach BaFin Anlage 1 (2012), AT 4.4.2, Tz. 3 <http://www.bafin.de> (Stand 05.05.2013); Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S 16ff.

³⁶⁷ Vgl. BaFin Anlage 1 (2012), AT 4.4.2, Tz. 3 <http://www.bafin.de> (Stand 05.05.2013).

wählt wurde, obwohl sie auch mit der bereits ausgeschlossenen Variante eins Ähnlichkeiten aufweist. Im Unterschied zu Variante eins wird hier lediglich die MaRisk-Compliance-Funktion als einzelne Funktionseinheit direkt dem Vorstand unterstellt. Dadurch kann es zwar zu erhöhten Personalkosten kommen, sie sind jedoch vermutlich geringer, als wenn die anderen Compliance-Funktionen ebenfalls einzeln dem Vorstand unterstellt wären und zudem muss dadurch der bestehende Compliance-Bereich der Beispielsparkasse nicht umstrukturiert werden.

Anhand der nachfolgenden Grafik wird nun die Gegenüberstellung vorgenommen. Dabei werden die Stärken und Schwächen, jeweils in Bezug auf die andere Alternative herausgearbeitet.

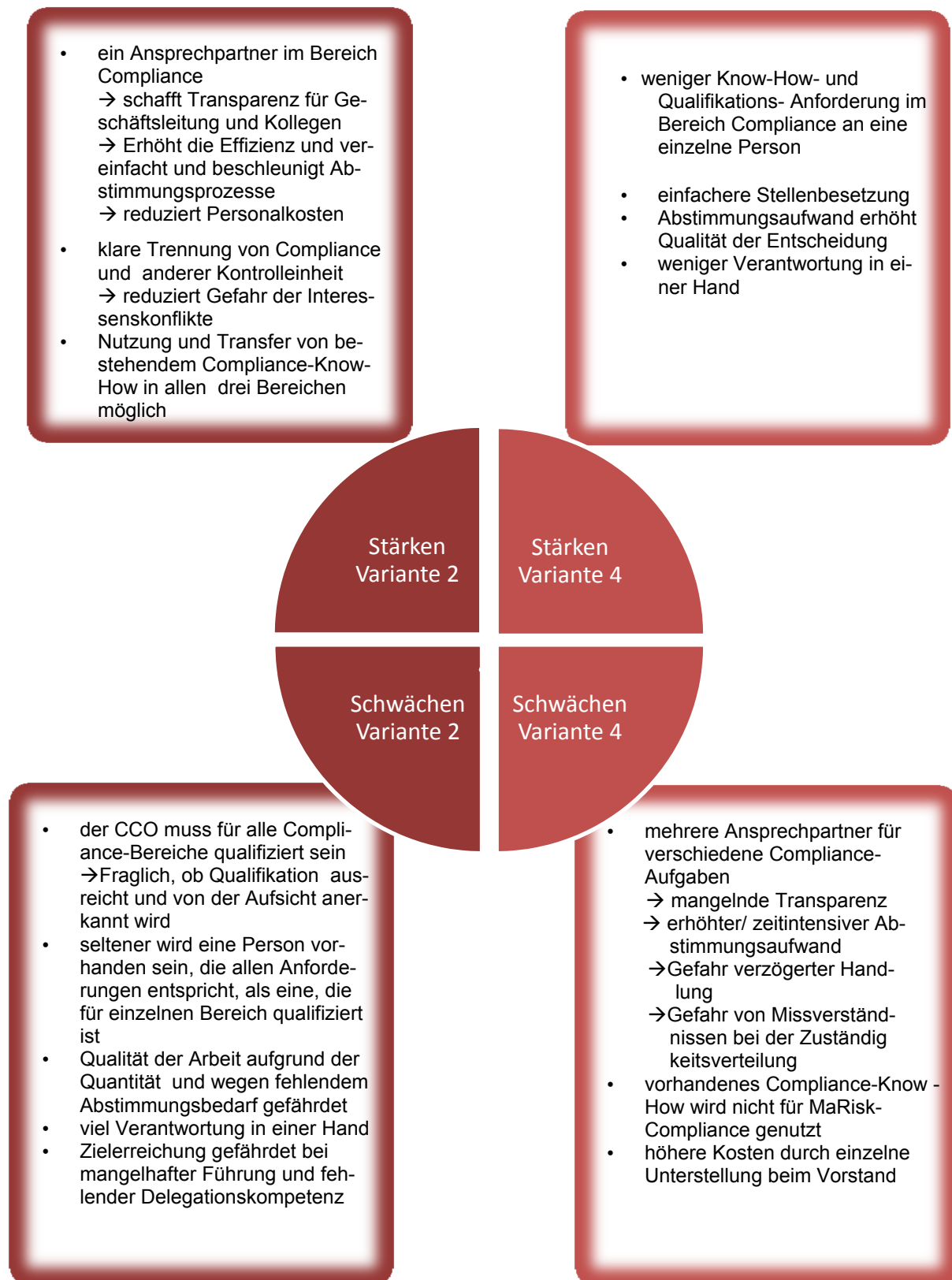


Abbildung 15: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Varianten 2 und 4³⁶⁸

³⁶⁸ Eigene Darstellung teilweise nach Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012), S. 18f .

Die Gegenüberstellung zeigt, dass zum Teil die Stärken der einen Variante zu den Schwächen der anderen werden können und umgekehrt. Grundsätzlich sind beide gegenübergestellten Konstellationen möglich, es gilt jedoch letztendlich abzuwägen, welche Einordnung besser zum Unternehmen passt. Da die betrachtete Sparkasse bereits über einen Compliance-Bereich verfügt,³⁶⁹ kann methodisches Know-How aus diesem Bereich auf die MaRisk-Compliance angewandt werden. Dieser Aspekt wurde auch von einem der befragten Experten als Begründung für diese Variante angegeben.³⁷⁰ Es hängt allerdings bei dieser Variante insbesondere davon ab, ob eine qualifizierte Person für diese Aufgabengebiete gefunden wird. Da es bei der Beispielsparkasse derzeit eine Person gibt, die den fachlichen und persönlichen Anforderungen für alle drei Compliance-Bereiche gerecht wird bzw. die in der Lage ist, sich zusätzliche Qualifikationen anzueignen, steht der Variante zwei derzeit nichts im Wege. Jedoch sollte auch eine positive Einschätzung für die zukünftige Besetzung dieser Stelle bei der Wahl dieser Variante gegeben sein. Um dem Kritikpunkt der eingeschränkten Entscheidungsqualität entgegenzuwirken, können bei schwerwiegenden Entscheidungen zusätzliche Mitarbeiter aus den einzelnen Abteilungen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Aufgrund der Stärken und der teilweisen Relativierung der Schwächen bietet sich Variante zwei jedenfalls sehr gut an. Variante vier ist zwar dennoch möglich, bietet allerdings weniger Einheitlichkeit für die Unternehmensstruktur. Ein weiterer kritischer Aspekt besteht zudem darin, dass erst noch geprüft werden müsste, ob bei der ausgewählten Sparkasse derzeit ein geeigneter Mitarbeiter vorhanden ist. Der Vorteil von Variante zwei besteht insbesondere darin, dass bereits ein Mitarbeiter verfügbar ist, der diese Aufgabe gerne übernehmen würde und man vermindert damit das Risiko einer Fehlbesetzung durch einen fremden Mitarbeiter. Zudem kann dadurch eine einheitliche Compliance-Abteilung geschaffen werden, die für alle compliance-relevanten Bereiche zuständig ist. Damit wird letztendlich auch dem im BaFin Anschreiben zur MaRisk-Novelle als „praktikabel“ bezeichnetem Zustand einer Bündelung der Compliance-Aufgaben entsprochen.³⁷¹

³⁶⁹ Vgl. hierzu Kapitel 3.3.

³⁷⁰ Vgl. Bank D, Frage 11.

³⁷¹ Vgl. BaFin Anschreiben (2012b), <http://www.bafin.de> (Stand: 05.05.2013).

6 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieser Arbeit wurden für die Schaffung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion bei der ausgewählten Sparkasse und deren optimalen Integration im Institut zahlreiche Ansatzpunkte entwickelt und vorgestellt. Dabei wurde versucht insbesondere bei schwierigen oder teilweise unklaren Vorgaben eine möglichst pragmatische Herangehensweise zu entwickeln. Zu diesem Zwecke erfolgten eine starke Orientierung an den vorliegenden Informationen sowie der Rückgriff auf Expertenmeinungen. Da insbesondere die Zuständigkeitsbereiche der MaRisk-Compliance-Funktion nicht eindeutig, bzw. nur zum Teil fest vorgegeben sind, war insbesondere die Entwicklung einer Gefährdungsanalyse notwendig, um eine Lösungsmöglichkeit zur Identifikation der Zuständigkeitsbereiche zu geben. Die entwickelte Methode ermöglicht eine systematische Identifizierung und Priorisierung von Rechtsregelungen und weiteren Prüffeldern auf Gesamtinstitutsebene. Sie macht damit transparent, welcher Unternehmensbereich Verantwortung für die Einhaltung bestimmter Regelungen trägt und ob bzw. wo Regelungslücken bestehen. Nach erfolgter Identifikation kann somit durch eine angemessene Intervention durch die Compliance-Funktion zum Schutze des Unternehmens beigetragen werden.

Da die Gefährdungsanalyse bislang lediglich für einen kleinen Teilbereich durchgeführt wurde, ist es nicht möglich eine vollständige Übersicht über die sich konkret ergebenden Tätigkeiten mit entsprechenden Umsetzungshinweisen zu geben. Jedoch haben die Ergebnisse der Expertenbefragung gezeigt, in welchen Unternehmensbereichen die befragten Experten compliance-relevante Risiken vermuten. Darüber hinaus wurde bereits in allgemeingültiger Weise ein Überblick über die Anforderungen an die Compliance-Funktion gegeben und exemplarisch aufgezeigt, wie diese umgesetzt werden können. Es wurde herausgestellt, welche Rahmenbedingungen zur Schaffung einer solchen Funktion notwendig sind und weitere Handlungsfelder zur Implementierung der MaRisk-Compliance-Funktion erschlossen. Damit ist es gelungen Möglichkeiten zur Vorgehensweise bei der Umsetzung der Anforderungen vorzugeben. Nun gilt es zur Implementierung der MaRisk-Compliance-Funktion die Handlungsempfehlungen umzusetzen, indem die theoretische Vorgehensweise und die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis transferiert werden. Eine mögliche Vorgehensweise zur Umsetzung, welche auch von den befragten Experten bevorzugt wird, stellt dafür beispielsweise die Projektarbeit dar.

Durch eine starke Orientierung an den zur Verfügung stehenden Informationen, den MaRisk selbst und dem dazugehörigen BaFin Anschreiben, ist es gelungen, trotz der zu Beginn bestehenden Unsicherheit, Lösungswege zur Schaffung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion zu entwickeln. Allerdings sind die Ergebnisse immer unter der Prämisse der bislang eingeschränkten Informationsquellen zu sehen. Ob die in dieser Arbeit entwickelten Methoden und Handlungsempfehlungen im

Konsens mit der BaFin stehen, kann abschließend nicht beantwortet werden, da vielfach die eigene Kreativität gefragt war. Insbesondere bei der Festlegung von Kriterien zur Ermittlung der Compliance-Relevanz wurde teilweise nach eigenem Ermessen vorgegangen, sodass nicht eindeutig feststeht, ob dies auch der Ansicht der BaFin entspricht. Gleiches gilt beim Thema Verbraucherschutz. Auch hier ist keine abschließende Aussage darüber möglich, welche Bereiche von der BaFin gemeint sind. Es bleibt deshalb abzuwarten, ob weitere Konkretisierungen der BaFin zu diesem Thema bekannt werden. Die Ergebnisse der Sondersitzung vom 24. April 2013 liegen bislang noch nicht vor. Deshalb ist es nicht möglich diese berücksichtigen zu können. Falls sich nichts anderes ergibt, können die Ergebnisse dieser Arbeit bei der Implementierung einer MaRisk-konformen Compliance-Funktion herangezogen und als Hilfestellung genutzt werden. Insbesondere in Bezug auf eine möglichst optimale aufbauorganisatorische Eingliederung der MaRisk-Compliance-Funktion bei der Beispielsparkasse sind die Ergebnisse bereits recht konkret.

Nach vollständiger Durchführung der Gefährdungsanalyse wird sich zudem auch konkret abzeichnen, welche Auswirkungen die neuen Anforderungen an die Compliance-Funktion tatsächlich haben und welche Aufgaben sich dann für die MaRisk-Compliance-Funktion ergeben. Jedoch geht die Mehrheit der befragten Experten bereits jetzt schon davon aus, dass die meisten Aufgaben bereits von den einzelnen Fachabteilungen ausreichend erfüllt werden und sich deshalb keine gravierenden Auswirkungen für die Compliance-Funktion ergeben werden. Auch die Frage der Notwendigkeit einer MaRisk-Compliance-Funktion wird sich erst nach vollständiger Analyse abschließend beantworten lassen. Generell ist eine allgemeine Compliance-Funktion für ein Unternehmen, wie bereits zu Beginn beschrieben, aufgrund diverser Gründe, von großer Bedeutung. Inwiefern es jedoch notwendig ist, in der Finanzdienstleistungsbranche zu den bestehenden Bereichen eine allgemein ausgerichtete Compliance-Funktion zu implementieren, hängt u.a. auch davon ab, ob Regelungslücken identifiziert werden, die durch die Compliance-Funktion gefüllt werden sollen. Die befragten Praxisvertreter gehen bislang größtenteils von einer unnötigen Maßnahme aus. Diese Annahme soll an dieser Stelle nicht so stehen bleiben. Selbst wenn keine Regelungslücken gefunden werden, kann die Compliance-Funktion, wie auch von der BaFin gefordert, die einzelnen Tätigkeiten der Fachabteilungen stärker koordinieren und beratend tätig sein.

Quellenverzeichnisse

Literaturverzeichnis

Anger, T. (2011): Die Gefährdungsanalyse in der Praxis. Handbuch für die tägliche Arbeit. 5. Auflage, Stuttgart.

Assmann, H.-D. (2009): Einleitung. In: Wertpapierhandelsgesetz Kommentar. Assmann, H.-D.; Schneider, U. H. (Hrsg.), 5. Auflage, Köln, S. 81- 119.

Baur, G. (2010): Compliance-relevante Normen und Institutionen. In: Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 131-156.

Berndt, T.; Hoppler, I. (2005): Whistleblowing- ein integraler Bestandteil effektiver Corporate Governance. In: Betriebs-Berater (BB), Heft 48 vom 28. November 2005, S. 2623-2629.

Beste, C. (2010): Praktische Umsetzung des Compliance-Programms aus Beratungssicht. In: Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Göring, H.; Inderst, C.; Bannenberg, B. (Hrsg.). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 127-152.

Bretschneider, H.-G. (2010): Compliance im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation. In: Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 3-31.

Bröker, K. F. (2002): Compliance für Finanzdienstleister. Beratungs- und Verhaltensregeln für das Wertpapiergeschäft. 1. Auflage, Wiesbaden.

Bürkle, J. (2005): Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG? In: Betriebs-Berater (BB), Heft 11 vom 14. März 2005, S. 565-570.

Bürkle, J. (2007): Unternehmensinterne Selbstkontrolle durch Compliance-Beauftragte. In: Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. Hauschka, C. E. (Hrsg.), München.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Abteilung Controlling (2013): Mindestanforderungen an das Risikomanagement Interpretationsleitfaden. 5. Auflage.

Drygala, T.; Drygala, A. (2000): Wer braucht ein Frühwarnsystem? In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), Nr. 7/2000 vom 18. Februar 2000, S. 297-305.

Ehlers, D. (2010): Verwaltung und Verwaltungsrecht im demokratischen und sozialen Rechtsstaat. In: Allgemeines Verwaltungsrecht. Erichsen, H.-U.; Ehlers, D. (Hrsg.), 14. Auflage, Berlin/New York, S. 1-252.

Eisele, D. (2001): § 109 Verhaltensregeln und Compliance. In: Bankrechts-Handbuch Band 3. Schimansky, H.; Bunte, H.-J.; Lwowski, H.-J. (Hrsg.), München, S. 3437-3468.

Fett, T. (2010): § 33 Organisationspflichten. In: Kapitalmarktrechts-Kommentar. Schwark, E.; Zimmer, D. (Hrsg.), 4. Auflage, München, S. 1715-1744.

Fett, T. (2012): Allgemeine Rechtsgrundlagen der Wertpapier-Compliance. In: Organisation der Wertpapier-Compliance. Implementierung angemessener Compliance-Strukturen. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 3-24.

Fleischer, H. (2005): Aktienrechtliche Legalitätspflicht und „nützliche“ Pflichtverletzungen von Vorstandsmitgliedern. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), Nr. 4/2005 vom 28. Januar 2005, S. 141-152.

Fuchs, A. (2009): § 33 Organisationspflichten. In: Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) Kommentar. Fuchs, A. (Hrsg.), München, S. 1451-1523.

Gebauer, S. (2004): Compliance – Instrument der Selbstkontrolle im Unternehmen. In: Handbuch Investors Relations. DIRK e.V. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 505-544.

Gebauer, S.; Niermann, S. (2010): Compliance-Organisation in der Banken- und Wertpapierdienstleistungsbranche. In: Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen. Hauschka, C. E. (Hrsg.), 2. Auflage, München.

Hannemann, R.; Schneider, A.; Hanenberg, L. (2008): Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Eine einführende Kommentierung. 2. Auflage, Stuttgart.

Hauschka, C. E. (2004): Compliance am Beispiel der Korruptionsbekämpfung. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), Nr. 19/2004 vom 7. Mai 2004, S. 877-883.

Hauschka, C. E. (2006): Die Voraussetzungen für ein effektive Compliance-System i. S. von § 317 Abs. 4 HGB. In : Der Betrieb, Heft 21 vom 26.05.2006, S. 1143-1146.

Hauschka, C. E. (2007): § 1 Einführung. In: Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen. Hauschka, C. E. (Hrsg.), 1. Auflage, München.

Inderst, C. (2010a): Der Aufbau einer Compliance-Abteilung. In: Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Görling, H.; Inderst, C.; Bannenberg, B. (Hrsg.). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 83-101.

Inderst, C. (2010b): Compliance-Organisation in der Praxis. Compliance-Programm und praktische Umsetzung. In: Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Görling, H.; Inderst, C.; Bannenberg, B. (Hrsg.). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 103-178.

Jäger, A.; Rödl, C.; Campos Nave, J. A. (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance. Grundlagen. Checklisten. Implementierung. 1. Auflage, Weinheim.

Knauth, O. (2010): Insiderrecht und Marktmanipulation. In: Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 499-555.

Interne Quelle der Sparkasse (2012)

Interne Quelle der Sparkasse (2013a)

Interne Quelle der Sparkasse (2013b)

Interne Quelle der Sparkasse (2013c)

Lorenz, M. (2006): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. In: Zeitschrift Risk, Fraud & Governance (ZRFG), 1/06, S. 5-10.

Lösler, T. (2003): Compliance im Wertpapierdienstleistungskonzern. Berlin.

- Lösler, T. (2005):** Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht – NZG; das gesamte Recht der Personen- und Kapitalgesellschaft, Heft 3/2005, S. 104-108.
- Lösler, T. (2010):** Die Mindestanforderungen an Compliance und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG (MaComp). In: Wertpapier-Mitteilung (WM), Heft 41, S. 1917-1923.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Weinheim und Basel.
- Michael, L. (2010):** Rechts- und Außenwirkung sowie richterliche Kontrolle der MaRisk VA. In: Zeitschrift für Versicherungsrecht, Haftungs- und Schadensrecht, Heft 4, S. 141-148.
- Moosmayer, K. (2012):** Compliance. Praxisleitfaden für Unternehmen. 2. Auflage, München.
- Niermann, S. (2010):** Die Compliance-Organisation im Zeitalter der MaComp: eine Analyse ausgewählter Fragen. In: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (ZBB), Nr. 5/2010, S. 400-427.
- o.V. (2011):** Bankrecht, 38. Auflage, München.
- Poppe, S. (2010):** Begriffsbestimmung Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit. In: Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Görling, H.; Inderst, C.; Bannenberg, B. (Hrsg.). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 1-12.
- Quentenmeier, H. (2012):** Praxishandbuch Compliance. Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Rieder, M. S.; Falge, S. (2010):** Rechtliche und sonstige Grundlagen für Compliance. Deutschland. In: Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Görling, H.; Inderst, C.; Bannenberg, B. (Hrsg.). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 13-29.
- Rodewald, J.; Unger, U. (2006):** Corporate Compliance – Organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Haftungsfällen der Geschäftsleitung. In: Betriebs-Berater (BB), Heft 3 vom 16. Januar 2006, S. 113-117.
- Rodewald, J.; Unger, U. (2007):** Kommunikation und Krisenmanagement im Gefüge der Corporate Compliance-Organisation. In: Betriebs-Berater (BB), Heft 31 vom 30. Juli 2007, S. 1629-1635.
- Roth, M. (2000):** Compliance. Begriff. Bedeutung. Beispiele. Basel.
- Roth, G. H.; Altmeyen, H. (2009):** GmbHG. Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. 6. Auflage, München.
- Ruthig, J.; Storr, S. (2011):** Öffentliches Wirtschaftsrecht. 3. Auflage, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg.
- Salomon, A. (2012):** Kapitalmarktrechtliche Rahmenbedingungen einer Compliance-Organisation und deren Konkretisierung durch die MaComp. In: Organisation der Wertpapier-Compliance. Implementierung angemessener Compliance-Strukturen. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 25-53.
- Schlüter, U. (2000):** Wertpapierhandelsrecht. Handbuch für Banken und Finanzdienstleistungsinstitute. München.

Schneider, U. H. (2003): Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Nr. 15/2003 vom 11. April 2003, S. 645-650.

Sparkassenverband Baden-Württemberg (2012): Beauftragtenwesen Geldwäsche/Zentrale Stelle, Wertpapier-Compliance, allgemeine Compliance: Hinweise zur organisatorischen Ausgestaltung. Version 1.00.

Vetter, E. (2008): Compliance in der Unternehmerpraxis. In: Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wecker, G.; van Laak, H. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 33-47.

Wecker, G.; Galla, S. (2008): Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation. In: Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. Wecker, G.; van Laak, H. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 49-72.

Weidner, K. (2011): Der risikoorientierte Überwachungsansatz aus Sicht der Compliance-Funktion. In: Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden. Neue MaComp: Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten. Becker, A.; Berndt, M.; Klein, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Heidelberg, S. 3-37.

Weis, E. (1987): Englisch-Deutsch Wörterbuch. 1. Auflage, Stuttgart.

Welsch, J. (2012): Risikoanalyse, Überwachungsplanung und die Bewertung von Grundsätzen, Mitteln und Verfahren durch Compliance. In: Organisation der Wertpapier-Compliance. Implementierung angemessener Compliance-Strukturen. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 89-110.

Wisskirchen, G.; Körber, A.; Bissels, A. (2006): „Whistleblowing“ und „Ethikhotlines“. Probleme des deutschen Arbeits- und Datenschutzrechts. In: Betriebs-Berater (BB), Heft 28/29 vom 10. Juli 2006, S. 1567-1572.

Wundenberg, M. (2012): Compliance und die prinzipiengeleitete Aufsicht über die Bankengruppen. Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht. Tübingen.

Zingel, F.; Foshag, U. (2010): Die Compliance-Funktion in den MaComp. In: Wertpapier-Compliance in der Praxis. Eine Kommentierung aktueller Rechtspflichten. Renz, H.; Hense, D. (Hrsg.), Berlin, S. 181-202.

Verzeichnis der Internetquellen

BaFin Anlage 1 (2012): Erläuterung zu den MaRisk in der Fassung vom 14.12.2012, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1210_erlaeuterungen_ba.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Stand: 05.05.2013).

BaFin Anlage 2 (2012): Alle Änderungen gegenüber der MaRisk-Fassung vom 15.12.2010, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1210_aenderungen_ba.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Stand: 05.05.2013).

BaFin Anschreiben (2010): Anschreiben zur Erstfassung der MaComp vom 07.06.2010, GZ: WA 31-Wp 2002-2009/0010, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1004_MaComp_Anschreiben.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Stand: 05.05.2013).

BaFin Anschreiben (2012a): Anschreiben zur Neufassung der MaComp vom 30.11.2012, GZ: WA 31 – Wp 2002-2009/0010, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1004_MaComp_Anschreiben_nov_2012.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Stand: 05.05.2013).

BaFin Anschreiben (2012b): MaRisk-Novelle 2012 - Veröffentlichung der Endfassung vom 14.12.2012, GZ: BA 54-FR 2210-2012/0002, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_anschreiben_ba.html (Stand:05.05.2013).

BaFin Konsultation 1/2012 (2012): Überarbeitung der MaRisk. Erster Entwurf inkl. Stellungnahme vom 26.04.2012, GZ: BA 54-FR 2210-2012/0002, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Konsultation/2012/kon_0112_ueberarbeitung_marisk_ba.html (Stand: 05.05.2013).

BaFin (o.J.): http://www.bafin.de/SiteGlobals/Forms/Suche/DE/Servicesuche_Formular.html?nn=2772940&submit=Suchen&sortOrder=score+desc&cl2Categories_Thema=verbraucherschutz&templateQueryString=%22verbraucherschutz%22, (Stand:22.04,2013).

BaFin Pressemitteilung (2010): BaFin veröffentlicht Rundschreiben MaComp, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2010/pm_100607_macomp.html, (Stand: 05.05.2013).

Bundesministerium der Justiz (o.J.): Verbraucherdarlehensrecht. **Internetredaktion des Referats Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, http://www.bmj.de/cln_102/DE/Recht/BuergerlichesRecht/Schuldrecht/Verbraucherdarlehensrecht/_doc/Verbraucherdarlehensrecht.html, (Stand 22.04.2013).

Deutsche Bundesbank (2012a): European Banking Authority (EBA), <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/EBA/eba.html> (Stand: 14.05.2013).

Deutsche Bundesbank (2012b): Committee of European Banking Supervisors, <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/CEBS/cebs.html> (stand: 14.05.2013).

Deutsche Bundesbank (2012c): ESRB, http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Finanz_und_Waehrungssystem/Internationale_Zusammenarbeit/ESRB/esrb.html (Stand: 14.05.2013).

Europäische Bankenaufsichtsbehörde (2011): EBA-Leitlinien zur Internen Governance (GL 44), http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/GL44/EBA_2012_00210000_DE_COR.pdf (Stand: 05.05.2013).

FATF (o.J.): <http://www.fatf-gafi.org/pages/aboutus/> (Stand: 09.05.2013).

Gabler Verlag (o.J.): MiFID, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56953/mifid-v8.html> (Stand: 14.05.2013).

Hemetsberger, P. (2003-2013a): <http://www.dict.cc/?s=corporate+governance> (Stand: 12.05.2013).

Hemetsberger, P. (2003-2013b): <http://www.dict.cc/?s=corporate+social+responsability> (Stand: 12.05.2013).

Hofer, M.; Bothe, C. (2012): Die Erfolgsgeschichte der MaRisk, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/fa_bj_2012_08_marisk.html, (Stand: 20.03.2013).

o.V. (2012): Was die neue Banken-Transparenz bringt. In: WirtschaftsWoche Online (Hrsg.), <http://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/verbraucherschutz-was-die-neue-banken-transparenz-bringt-/7306180.html>, (Stand 22.04.2013).

Regierungskommission (2012): Deutscher Corporate Governance Kodex vom 15.05.2012, http://www.corporate-governancecode.de/ger/download/kodex_2012/D_CorGov_Endfassung_Mai_2012.pdf (Stand: 28.03.2013).

Verzeichnis der Verwaltungsanweisungen/Richtlinien/Verordnungen:

BaFin Rundschreiben 8/2005 (GW) (2005): Institutsinterne Implementierung angemessener Risikomanagementsysteme zur Verhinderung der Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Betrug zu Lasten der Institute gemäß §§ 25 a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6, Abs. 1a KWG, 14 Abs. 2 Nr. 2 GwG. Anfertigung der institutsinternen Gefährdungsanalyse vom 23.03.2005, GZ: GW 1 - E 100, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_0508_gw_implementation_risikosysteme.html (Stand 05.05.2013).

BaFin Rundschreiben 4/2010 (WA) (2012): Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp) vom 30.11.2012, GZ: WA 31-Wp 2002-2009/0010, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1004_MaComp_Fassung_nov_2012.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Stand: 05.05.2013).

BaFin Rundschreiben 1/2012 (GW) (2012): Verwaltungspraxis zu den gesetzlichen Vorschriften zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung im Geldwäschegesetz und Kreditwesengesetz vom 06.03.2012, GZ: GW 1-GW 2001-2008/0003, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1201_gw_auas.html (Stand: 05.05.2013).

BaFin Rundschreiben 4/2012 (GW) (2012): vom 26.09.2012, GZ: GW 1-GW 2001-2008/0003, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1204_gw_bartransaktionen.html (Stand: 05.05.2013).

BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) (2012): Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk vom 14.12.2012, GZ: BA 54-FR 2210-2012/0002, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1210_marisk_pdf_ba.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Stand: 05.05.2013).

BT-Drs. 16/4028: Drucksache des deutschen Bundestages 16/4028 vom 12.01.2007: Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente und der Durchführungsrichtlinie der Kommission (Finanzmarkt-Richtlinie-Umsetzungsgesetz).

PAngV (2002): Preisangabenverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. Oktober 2002 (BGBl. I S. 4197), die zuletzt durch Artikel 1 der Verordnung vom 1. August 2012 (BGBl. I S. 1706) geändert worden ist, <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pangv/gesamt.pdf> (Stand: 15.05.2013).

Richtlinie 2004/39/EG (2004): Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 über Märkte für Finanzinstrumente, zur Änderung der Richtlinien 85/611/EWG und 93/6/EWG des Rates und der Richtlinie 2000/12/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 93/22/EWG des Rates (Amtsblatt der Europäischen Union L 145/1 vom 30.04.2004), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:145:0001:0001:DE:PDF>(Stand: 05.05.2013).

Richtlinie 2006/73/EG (2006): Richtlinie 2006/73/EG der Kommission vom 10. August 2006 zur Durchführung der Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates in Bezug auf die organisatorischen Anforderungen an Wertpapierfirmen und die Bedingungen für die Ausübung ihrer Tätigkeit sowie in Bezug auf die Definition bestimmter Begriffe für Zwecke der genannten Richtlinie (Amtsblatt der Europäischen Union L 241/26 vom 02.09.2006), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:241:0026:0026:DE:PDF> (Stand: 05.05.2013).

WpDVerOV (2011): Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen, Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung - WpDVerOV vom 20. Juli 2007 (BGBl. I S. 1432), die zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 5. April 2011 (BGBl. I S. 538) geändert worden ist, <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/wpdverov/gesamt.pdf> (Stand: 12.05.2013).

WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung (2011): Verordnung über den Einsatz von Mitarbeitern in der Anlageberatung, als Vertriebsbeauftragte oder als Compliance-Beauftragte und über die Anzeigepflichten nach § 34d des Wertpapierhandelsgesetzes vom 21. Dezember 2011, <http://www.gesetze-im-internet.de/wphgmaanzv/BJNR311600011.html> (Stand: 13.05.2013).

Verzeichnis zur Expertenbefragung

Bank A (2013): Compliance-Beauftragter, schriftlicher Fragebogen vom 12.04.2013.

Bank B (2013): Compliance- und Geldwäschebeauftragter, schriftlicher Fragebogen vom 02.04.2013.

Bank C (2013): Compliance-Beauftragter, schriftlicher Fragebogen vom 16.04.2013.

Bank D (2013): Mitarbeiter der Compliance-Organisationseinheit, schriftlicher Fragebogen vom 03.04.2013.

Bank E (2013): Compliance- und Geldwäschebeauftragte, schriftlicher Fragebogen vom 10.04.2013.

Bank F (2013): Mitarbeiterin der Compliance-Funktion, schriftlicher Fragebogen vom 15.04.2013.

Bank G (2013): Compliance-Beauftragter, schriftlicher Fragebogen vom 10.04.2013.

Bank H (2013): Abteilungsleiter Beauftragtenwesen, schriftlicher Fragebogen vom 15.04.2013.

**Kritische Analyse und Steuerung
der Liquidity Coverage Ratio
in einer Modellbank**

von

Carina Mössinger

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung.....	100
1.1 Problemstellung	100
1.2 Zielsetzung.....	100
1.3 Gang der Untersuchung.....	101
2 Steuerung von Liquiditätsrisiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung	103
2.1 Einordnung in den Rahmen der Gesamtbanksteuerung	103
2.2 Definitionen	106
2.2.1 Liquidität und Risiko	106
2.2.2 Liquiditätsrisiken	107
2.3 Bedeutung von Liquiditätsrisiken während der Finanzkrise.....	110
2.4 Ansätze zur Steuerung von Liquiditätsrisiken	115
2.4.1 Liquiditätsrisikosteuerung im Kontext des Risikomanagements	115
2.4.2 Statische Ansätze	117
2.4.3 Zahlungsstromorientierte Ansätze	119
2.5 Künftige Regulierungsvorschriften	122
2.5.1 Qualitative Anforderungen	123
2.5.2 Quantitative Anforderungen.....	124
3 Konzeption der Liquidity Coverage Ratio (LCR) unter Basel III	130
3.1 Motivation und Zielsetzung	130
3.2 Berechnungsmethodik der LCR	132
3.2.1 Anforderungen an den Bestand hoch liquider Aktiva	133
3.2.2 Ermittlung der Nettomittelabflüsse.....	134
3.3 Wirkungsweise der Modifikation der LCR 2013	135
3.4 Zentrale Kritikpunkte an der Ausgestaltung der LCR	138

4	Situations- und Sensitivitätsanalyse in der Modellbank.....	143
4.1	Konzeption der Modellbank	143
4.2	Kritische Analyse der LCR als interne Steuerungskennzahl.....	145
4.3	Sensitivitätsanalyse	147
4.3.1	Methodische Vorgehensweise	147
4.3.2	Maßnahme 2: Anpassung einzelner Produktdesigns	152
4.3.3	Maßnahme 3: Verlagerung der Refinanzierungsquellen	153
4.3.4	Maßnahme 4: Erhöhung der Duration der Geldmarktfinanzierung.....	155
4.3.5	Zusammenfassung der effektiven Kosten	156
4.3.6	Absolute Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung	157
4.3.7	Kritische Würdigung der Umsetzbarkeit.....	160
4.3.8	Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse.....	162
5	Steuerungsimpulse für die Modellbank.....	164
5.1	Operative Steuerungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR	164
5.1.1	Verbesserungsmöglichkeiten im Zähler der LCR	164
5.1.2	Verbesserungsmöglichkeiten im Nenner der LCR	168
5.1.3	Synopse	170
5.2	Strategische Herausforderungen.....	171
6	Schlussbetrachtung.....	175
	Literaturverzeichnis	178
	Verzeichnis der Internetquellen.....	191
	Anhang	193

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
b. a. w.	bis auf weiteres
BP	Basispunkte
CEBS	Committee of European Banking Supervisors, auf Deutsch Ausschuss der Europäischen Bankaufsichtsbehörde
c. p.	ceteris paribus
CRD	Capital Requirements Directive, auf Deutsch Kapitaladäquanzrichtlinie
CRR	Capital Requirements Regulation, auf Deutsch Kapitaladäquanzverordnung
EFSF	Europäische Finanzstabilisierungsfazilität
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EZB	Europäische Zentralbank
FSA	Financial Services Agency
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HQLA	high quality liquid assets
i. V. m.	in Verbindung mit
KWG	Kreditwesengesetz
LaR	Liquidity-at-Risk
LCR	Liquidity Coverage Ratio, auf Deutsch Liquiditätsdeckungsquote
LiqV	Liquiditätsverordnung
LKZ	Liquiditätskennzahl
LVaR	Liquidity-Value-at-Risk
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
NSFR	Net Stable Funding Ratio
OTC	over the counter, auf Deutsch außerbörslich
PLC	Public Limited Company, britische Rechtsform vergleichbar mit einer deutschen Aktiengesellschaft
SA	Sociedad Anonima, spanische Rechtsform vergleichbar mit einer deutschen Aktiengesellschaft
USD	United States Dollar

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Arbeit	102
Abbildung 2: Liquiditätsrisikosteuerung im Rahmen der Gesamtbanksteuerung	104
Abbildung 3: Abgrenzung der Komponenten von Liquiditätsrisiken	109
Abbildung 4: Von der Subprimekrise zur Liquiditätskrise.....	114
Abbildung 5: Prozess und präventive Maßnahmen des Liquiditätsrisikomanagements	116
Abbildung 6: Berechnung der Liquiditätskennzahl gemäß § 2 LiqV	125
Abbildung 7: Berechnung der LCR und NSFR	127
Abbildung 8: Die Ausgestaltung der LCR im Detail.....	131
Abbildung 9: Das geschäftspolitische Profil der Modellbank	143
Abbildung 10: Die LCR der Modellbank mit gewichteten Positionen	144
Abbildung 11: Renditekurve einer Auswahl hoch liquider Aktiva der Level 1 und 2	150
Abbildung 12: Vergleich der effektiven Kosten der Maßnahmen 1 bis 4	157
Abbildung 13: Zusammenfassung der Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse.....	162
Abbildung 14: Operative Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR für die Modellbank.	170
Abbildung 15: Wirkungskette von Basel III auf das Geschäftsmodell der Modellbank	171

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der dispositiven und strukturellen Liquiditätsrisikosteuerung	122
Tabelle 2: Vergleich der LKZ, LCR und NSFR.....	128
Tabelle 3: Eigenschaften erstklassiger liquider Aktiva.....	133
Tabelle 4: Zusammenfassung des Stressszenarios zur Berechnung der LCR	135
Tabelle 5: Modellhafte Wirkungsweise der Modifikation der LCR auf eine fiktive Bank A	136
Tabelle 6: Modellhafte Wirkungsweise der Modifikation der LCR auf eine fiktive Bank B	137
Tabelle 7: Effektive Kosten des Kaufs hoch liquider Aktiva.....	151
Tabelle 8: Effektive Kosten der Anpassung einzelner Produktdesigns	153
Tabelle 9: Effektive Kosten der Verlagerung von Refinanzierungsquellen	154
Tabelle 10: Effektive Kosten der Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung	156
Tabelle 11: Verbesserung des Zählers der LCR durch Zentralbankguthaben	166

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

“Liquidity is crucial to the ongoing viability of any banking organisation.”¹ Der Baseler Ausschuss hat diese Erkenntnis bereits im Jahr 2006 formuliert und zeigt damit auf, dass die Liquiditätssicherung als strenge Nebenbedingung des Rentabilitätsstrebens zu sehen ist. Schließlich führt die Zahlungsunfähigkeit als Insolvenzgrund neben der Überschuldung zum Ende der Unternehmensexistenz.² Vor der Finanzkrise 2007 wiesen Liquiditätsrisiken in der Bankpraxis dahingegen nur eine untergeordnete Bedeutung im Vergleich zu anderen Risikoarten auf. Im Zuge der Krise wurde augenfällig, dass die Liquiditätssituation in Banken und die damit verbundenen Risiken nur unzureichend abgebildet waren. Infolgedessen stieg als Lehre aus der Finanzkrise die Relevanz der Liquiditätsperspektive sowohl im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Banksteuerung als auch im Hinblick auf verschärfte aufsichtsrechtliche Anforderungen.

Eine der zentralen regulatorischen Neuerungen im Hinblick auf die Liquiditätssituation von Banken stellt die Kennzahl Liquidity Coverage Ratio (LCR) unter Basel III bzw. der Capital Requirements Regulation (CRR) dar, die die Sicherstellung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit zum Ziel hat. Die Erfüllung dieser aufsichtsrechtlichen Liquiditätsdeckungsquote stellt Banken vor neue Herausforderungen. Unter anderem müssen interne Steuerungsmaßnahmen erarbeitet sowie gegebenenfalls unterstützende Anpassungen in der strategischen Ausrichtung vorgenommen werden. Ferner gilt es, die aufsichtsrechtlichen Normen der Liquiditätsrisikosteuerung und die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Liquiditätsrisikokosten zu integrieren.

Somit stellt sich im Rahmen der vorliegenden Thesis die folgende **Forschungsfrage**: Wie kann die Liquidity Coverage Ratio unter Basel III bzw. der Capital Requirements Regulation (CRR) in einer Modellbank effizient gesteuert werden?

1.2 Zielsetzung

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, Steuerungsimpulse für die Modellbank im Hinblick auf eine kosteneffiziente Verbesserung der LCR zu liefern. Hierbei erfolgen eine kritische Analyse der LCR und deren zentralen Einflussfaktoren auf die Modellbank. Gleichmaßen wird eine Präferenzordnung unterschiedlicher Maßnahmen zur Steuerung der LCR in der Modellbank angestrebt, die daraufhin

¹ Basel Committee on Banking Supervision, 2006, S. 208.

² Vgl. Reichmann, T.; Kißler, M., 2011, S. 299.

mit strategischen Fragestellungen verknüpft werden kann. Folglich besteht abschließend die Intention, nachhaltige operative und strategische Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Aus dieser Zielsetzung leitet sich die zu untersuchende **These** ab, dass für die Modellbank sowohl operativer als auch strategischer Handlungsbedarf zur Verbesserung der LCR besteht. Die Steuerung der LCR meint demnach in der vorliegenden Arbeit vordergründig das Ziel einer kosteneffizienten Verbesserung der Kennzahl.

Die Untersuchung konzentriert sich im Allgemeinen auf die regulatorische Kennzahl der LCR nach Basel III bzw. der CRR. Darüber hinaus gehende aufsichtsrechtliche Vorschriften finden keine oder lediglich eine marginale Betrachtung. Ferner gelten die abgeleiteten Steuerungsimpulse ausschließlich für die skizzierte Modellbank. Eine volkswirtschaftliche Reflexion der LCR erfolgt nicht.

1.3 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit lässt sich in zwei übergeordnete Themenkomplexe gliedern. Teil eins beschäftigt sich mit den konzeptionellen Grundlagen der Liquiditätsrisikosteuerung aus betriebswirtschaftlicher und aufsichtsrechtlicher Sicht sowie mit der Ausgestaltung der LCR. Der zweite Teil konzentriert sich auf die Modellbank und deren institutsindividuellen Herausforderungen hinsichtlich der Steuerung der LCR. Hierbei wird sowohl die operative als auch strategische Perspektive eingenommen. Der Aufbau der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung eins schematisch zusammengefasst.

Das zum **ersten Teil** gehörende Kapitel zwei beschäftigt sich mit der Steuerung von Liquiditätsrisiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung. Diese Thematik bildet die theoretische Grundlage der Thesis. Hierbei sind Begriffsdefinitionen zu erarbeiten, die Relevanz von Liquiditätsrisiken zu erörtern sowie Unterschiede der betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Sichtweise aufzuzeigen. Das dritte Kapitel setzt sich mit der Konzeption der LCR auseinander. Es dient dem Verständnis der Motivation und Zielsetzung sowie der Berechnungsmethodik der regulatorischen Kennzahl. In diesem Zusammenhang wird gleichermaßen die Modifikation der LCR zu Beginn des Jahres 2013 aufgezeigt und zentrale Kritikpunkte an der Kennzahl herausgearbeitet.

Der **zweite Teil** baut auf den Erkenntnissen des ersten Teils auf. In Kapitel vier erfolgt eine Situations- und Sensitivitätsanalyse mit Fokus auf die Modellbank. Die Situationsanalyse dient dabei der Feststellung der Notwendigkeit und Dringlichkeit einer Verbesserung der LCR sowie einer Bewertung der Kennzahl als internes Steuerungsinstrument. Die Sensitivitätsanalyse hat zum Ziel, vier Maßnahmen gemäß ihrer jeweiligen Präferenz in der Modellbank zu beurteilen. Hierbei sind sowohl deren Kosteneffizienz als auch deren Umsetzbarkeit maßgebend. Das fünfte Kapitel bündelt sämtliche

Erkenntnisse daraus und verbindet die operativen Handlungsoptionen mit strategischen Fragestellungen für die Modellbank. Die aufgezeigten Handlungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale können schließlich anhand ihrer Bedeutung in der Modellbank beurteilt werden.

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse in einer **Schlussbetrachtung** in Bezug auf die vorliegende Problemstellung und Zielsetzung zusammengefasst.

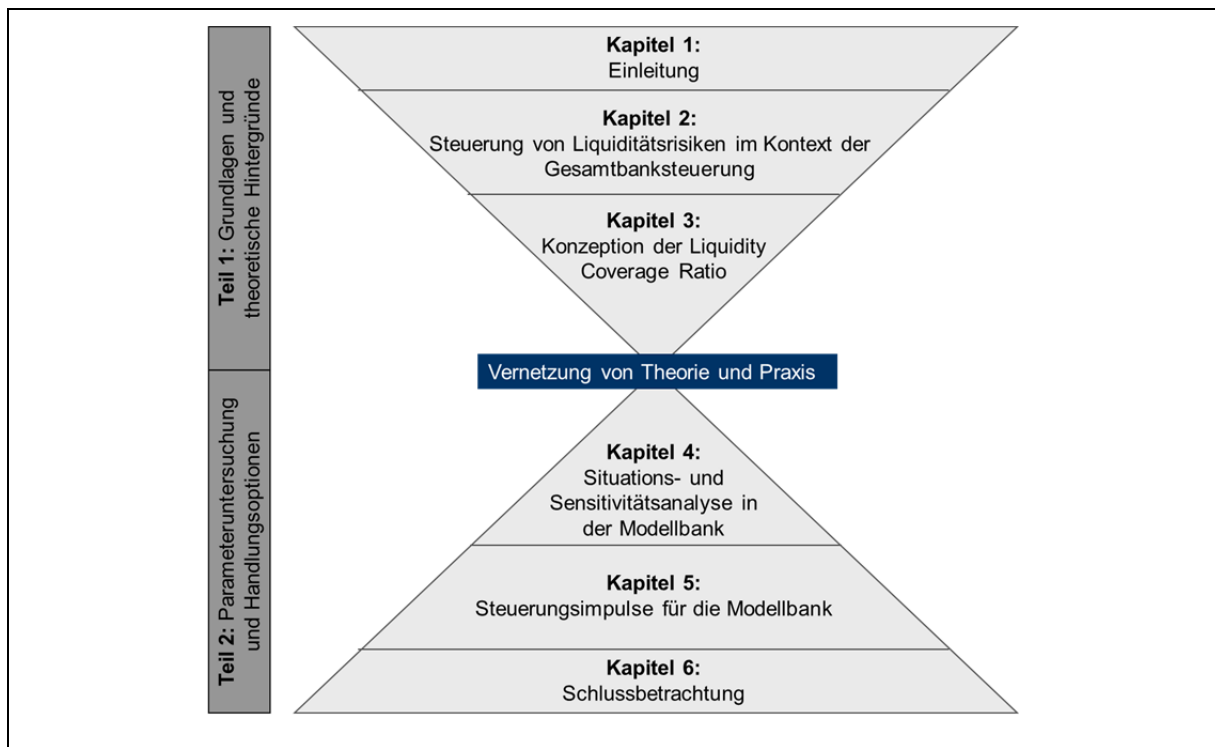


Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Arbeit³

³ Eigene Darstellung.

2 Steuerung von Liquiditätsrisiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung

2.1 Einordnung in den Rahmen der Gesamtbanksteuerung

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Liquiditätsrisikosteuerung in den Kontext der Gesamtbanksteuerung eingebettet. Der Leser wird dabei in die Lage versetzt, die vorliegende Problemstellung in einen größeren Zusammenhang einzuordnen.

Der Begriff **Gesamtbanksteuerung** bezeichnet eine „integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik von Kreditinstituten und beinhaltet die Erfassung und Steuerung sämtlicher Risiken einer Bank sowie eine Ergebnissteuerung, die die erwarteten Erträge explizit zu den dafür in Kauf genommenen Risiken in Bezug setzt.“⁴ Demnach ist eines der zentralen Ziele der Gesamtbanksteuerung die unterschiedlichen Risiken eines Kreditinstituts auf Gesamtbankebene und unter Beachtung von Klumpen- und Diversifikationseffekten in Bezug zum gegebenen Eigen- und Risikokapital zu steuern. Des Weiteren wird eine Optimierung des Verhältnisses von Erträgen zu Risiken forciert.⁵ Hierbei kann in den Vordergrund gerückt werden, dass Rendite und Risiko in einem engen Zusammenhang stehen.⁶ So ermöglicht das gezielte Eingehen von Risiken eine adäquate Bankrentabilität.⁷ Überdies besteht die Existenzberechtigung von Banken unter anderem in ihrer Transformationsfunktion⁸ und damit partiell in der Übernahme von Risiken.⁹

Die ganzheitliche **Risikosteuerung** auf Gesamtbankebene erfordert ein detailliertes Wissen über die wesentlichen Risiken im Bankgeschäft (Vgl. Anlage 1, Systematisierung bankbetrieblicher Risikoarten). Grundsätzlich können die banktypischen Risikoarten in Erfolgs- und Liquiditätsrisiken gegliedert werden.¹⁰ Erfolgsrisiken bezeichnen dabei die Gefahr, dass aufgrund geringerer Erträge und/oder höherer Aufwendungen der tatsächliche Gewinn negativ vom erwarteten Gewinn abweicht.¹¹ Die Definition von Liquiditätsrisiken erfolgt ausführlich in Kapitel 2.2. Eine Betrachtung der Interdependenzen zwischen diesen Risikoarten ist notwendig, um das Gesamtrisiko einer Bank wirksam steuern zu können.¹²

⁴ Rolfes, B., 2008, S. 3.

⁵ Vgl. ebenda, S. 4.

⁶ Vgl. Wernz, J., 2012, S. 3.

⁷ Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 1.

⁸ Die Transformationsfunktion einer Bank umfasst die Losgrößen-, Risiko- und Fristentransformation. Vgl. Zeranski, S., 2010a, S. 215.

⁹ Vgl. Autenrieth, M., 2012, S. 185.

¹⁰ Vgl. Rolfes, B., 2008, S. 8.

¹¹ Vgl. Wiedemann, A., 2012, S. 472, Sp. 1.

¹² Vgl. Heuter, H.; Reitz, S., 2011, S. 470.

Ferner verlangt die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) von allen Instituten¹³ in den **Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)**, dass sie angemessene Risikosteuerungs- und -controllingprozesse implementieren. Die zentrale Intention dabei ist, dass sämtliche Institute wesentliche Risiken identifizieren, beurteilen, steuern sowie überwachen und kommunizieren.¹⁴ Hierbei nennen die MaRisk als wesentliche Risiken Adressenausfallrisiken, Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken und operationelle Risiken. Darüber hinaus wird die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit gefordert.¹⁵ Die Gesamtbanksteuerung bezeichnen die MaRisk als „eine gemeinsame Ertrags- und Risikosteuerung“¹⁶. Zielbild und Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen ist ein integriertes Kapital-, Risiko- und Liquiditätsmanagement.¹⁷ Dabei stellen vordergründig die Interdependenzen der Liquiditäts- und Kapitalsteuerung eine signifikante Herausforderung für die Gesamtbanksteuerung dar.¹⁸ Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch die Liquiditätsrisikosteuerung in den Kontext der Gesamtbanksteuerung ein und zeigt diese gegenseitige Abhängigkeit auf.

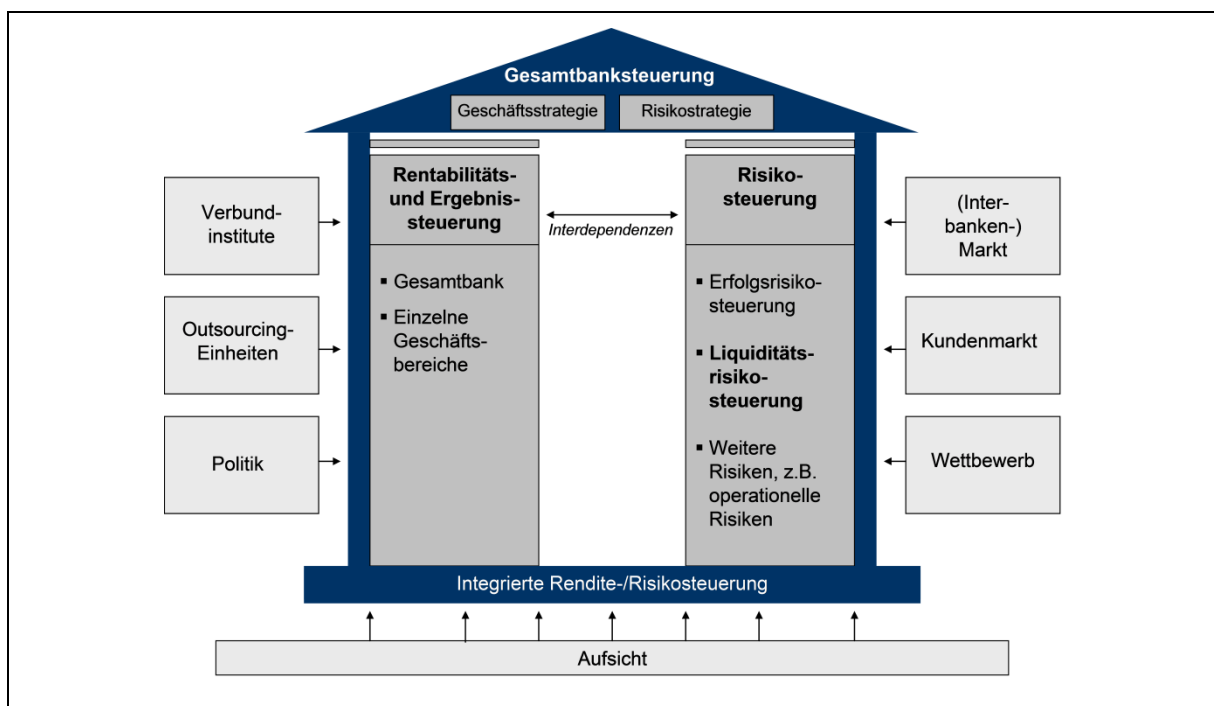


Abbildung 2: Liquiditätsrisikosteuerung im Rahmen der Gesamtbanksteuerung¹⁹

¹³ Institute im Sinne der MaRisk AT 2.1 i. V. m. § 1 Abs. 1b KWG sind Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute. Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 5. Diese Definition wird auch der vorliegenden Arbeit zu Grunde gelegt.

¹⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 9.

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 5-7.

¹⁶ Ebenda, S. 9.

¹⁷ Vgl. Lindemann, C.; Schiele, C., 2011, S. 21, Sp. 2.

¹⁸ Vgl. Wilch, A.; Maes, U., 2012, S. 183.

¹⁹ In Anlehnung an: Göbel, R., 2007, S. 160; Rolfes, B., 2008, S. 9.

Wie Abbildung zwei zudem verdeutlicht ist die Gesamtbanksteuerung im Rahmen externer Vorgaben eingebettet.²⁰ Hierbei stellt die **aufsichtsrechtliche Regulierung** der Banken eine wichtige Einflussgröße dar. Die zentrale Aufgabe der Aufsicht umfasst die Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Finanzsystems, insbesondere durch eine internationale Harmonisierung der Bankenaufsicht sowie entsprechende Frühwarnsysteme.²¹ Meck stellt in diesem Zusammenhang in den Vordergrund, dass sich Banken in einem komplexen Wirkungsfeld bewegen, da sie in einem dynamischen und vernetzten Umfeld agieren.²²

Entscheidend für die Beurteilung der Risikosituation auf Gesamtbankebene sind wie bereits erwähnt Kenntnisse über die jeweiligen Einzelrisiken erforderlich.²³ Im Vergleich zu anderen Risikoarten werden den **Liquiditätsrisiken** eine besondere Bedeutung zugeschrieben, da es sich hierbei um digitale Risiken handelt. Digitales Risiko bedeutet, dass bei einem Liquiditätsengpass im Allgemeinen selbst ein interner Kapitalpuffer die Situation nicht lösen kann.²⁴ Höhler/Schneider bekräftigen, dass die institutsindividuelle Liquidität als strenge Nebenbedingung zur Realisierung von Rentabilitätszielen interpretiert werden könne.²⁵ Ergänzend sei erwähnt, dass Liquiditätsrisiken eine gewichtige Abhängigkeit zu anderen Risikoarten aufweisen.²⁶ So können beispielsweise höhere Refinanzierungskosten durch ein schlechteres Rating infolge hoher Adressenausfallrisiken entstehen.²⁷ Aufgrund dieser engen Abhängigkeiten zu anderen Risikoarten werden Liquiditätsrisiken auch oftmals als nicht eigenständige Risikoart, sondern als Folge- oder Sekundärrisiko betrachtet.²⁸ In Anlehnung an die MaRisk werden Liquiditätsrisiken jedoch in der vorliegenden Thesis als eigenständige Risikoart begriffen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Liquiditätsrisikosteuerung ein integrierter Bestandteil der Gesamtbanksteuerung ist. Dies bedeutet für die vorliegende Arbeit, dass nicht ausschließlich die Liquiditätsperspektive eingenommen wird, sondern ebenso Auswirkungen auf die Ertragskraft von Banken in die Untersuchungen miteinbezogen werden. Im nachfolgenden Kapitel wird aufbauend auf der einleitenden Darstellung von Liquiditätsrisiken der Terminus eingegrenzt und dessen verschiedenen Dimensionen beleuchtet.

²⁰ Vgl. Göbel, R., 2007, S. 160.

²¹ Vgl. Rolfes, B., 2008, S. 9f.

²² Vgl. Meck, A., 2009, S. 100.

²³ Vgl. Seidel, U. M., 2011, S. 25.

²⁴ Vgl. Bräuning, M., 2011, S. 13f.

²⁵ Vgl. Höhler, M.; Schneider, M., 2010, S. 421.

²⁶ Vgl. Hartmann, B., 2012, S. 162.

²⁷ Vgl. Albert, A., 2010, S. 93.

²⁸ Vgl. Becker, A.; Schmitt, M.; Winkler, O., 2012, S. 230.

2.2 Definitionen

2.2.1 Liquidität und Risiko

Nach § 11 Kreditwesengesetz (KWG) müssen Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute eine jederzeit ausreichende Zahlungsbereitschaft, Liquidität, gewährleisten. Dies kann dahingehend interpretiert werden, „dass ein Betrieb jederzeit in der Lage sein muss, die an ihn gestellten berechtigten Auszahlungswünsche zu erfüllen.“²⁹ Analog verlangen auch die MaRisk, dass Institute ihre „Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllen“³⁰ können. Diese Vorgaben bedeuten eine vielschichtige Anforderung an Banken. Die Komplexität dabei spiegelt sich im Begriff der Liquiditätsrisiken wider.³¹ Zur Annäherung an die Bedeutung des Terminus Liquiditätsrisiken ist zunächst eine Erörterung der Begriffe Liquidität und Risiko zielführend. Die Betrachtung wird im Hinblick auf die vorliegende Problemstellung auf bankspezifische und aufsichtsrechtliche Dimensionen der Termini beschränkt.

Im Gegensatz zur oben dargestellten Definition des KWG und der MaRisk basieren die Anforderungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht auf einem weiter reichenden Verständnis von **Liquidität**. Liquidität sei danach die Fähigkeit einer Bank, den Anstieg ihrer Aktiva zu finanzieren und allen fälligen Verpflichtungen nachzukommen, ohne inakzeptable Verluste auf sich zu nehmen.³² Banh/Cluse/Schaube wählen eine engere Begriffsbestimmung analog des KWG und der MaRisk und betonen zusätzlich die Bedeutung der Fristgerechtigkeit der Befriedigung der Zahlungsansprüche.³³ Zeranski verweist zusätzlich auf eine enge Wechselwirkung zwischen Liquidität und Solvabilität.³⁴ Solvabilität beschreibt „die Eigenmittelausstattung einer Bank“³⁵. Hinsichtlich des Zusammenhangs von Liquidität und Solvabilität kann kritisch angemerkt werden, dass auch eine solvente Bank in schwierigen Situationen kurzfristig aufgrund mangelnder Transparenz keinen Zugang zu Liquidität hat. Das Austrocknen des Interbankenmarktes während der Finanzkrise hat diese Tatsache bestätigt.³⁶ Folglich kann der Begriff Liquidität nicht mit Solvabilität gleichgesetzt werden.³⁷ Für die vorliegende Problemstellung ist außerdem die Unterscheidung in kurzfristige und mittel- bis langfristige Liquidität von Bedeutung. Die kurzfristige, operative oder auch dispositive Liquidität bezeichnet die

²⁹ Boos, K.-H., 2012, S. 348.

³⁰ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 32.

³¹ Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 512.

³² Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2008, S. 1.

³³ Vgl. Banh, M.; Cluse, M.; Schaube, S., 2010, S. 421.

³⁴ Vgl. Zeranski, S., 2010c, S. 202.

³⁵ Romeike, F., 2004, S. 130, Sp. 1f.

³⁶ Vgl. Kronberger Kreis, 2011, S. 17.

³⁷ Vgl. Duttweiler, R., 2008, S. 31.

Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft.³⁸ Im Gegensatz dazu steht die mittel- bis langfristige oder auch strukturelle Liquidität für die „Fähigkeit einer Bank, genügend langfristige Refinanzierungsmittel auf der Passivseite aufzunehmen, um die gewünschte Entwicklung der Aktivseite zu ermöglichen.“³⁹ Die Grenze zwischen nicht-struktureller und struktureller Liquidität verläuft dabei meist bei einem Jahr.⁴⁰

Für den Terminus **Risiko** existiert in den Wirtschaftswissenschaften keine einheitliche Definition.⁴¹ Bonn verweist hierbei auf zwei Komponenten: einen ursachenbezogenen und einen wirkungsbezogenen Risikobegriff.⁴² Die ursachenbezogene Dimension wird dabei als „Wahrscheinlichkeitsverteilung der möglichen künftigen Entwicklungen verstanden ... [und] resultiert folglich aus dem unvollkommenen Informationsstand des Entscheidungsträgers.“⁴³ Im Gegensatz dazu besteht das wirkungsbezogene Risiko darin, dass eine Entscheidung nicht zur Erfüllung bestimmter Ziele oder Erwartungen führt. Es stehen also die Folgen im Zentrum der Betrachtung. Beide Komponenten sind nicht isoliert zu betrachten, da ein Risiko als Ursache-Wirkungs-Beziehung interpretiert werden kann.⁴⁴ Weiterhin lassen sich die beiden Kategorien Risiko im weiteren Sinne und Risiko im engeren Sinne unterscheiden. Dabei umfasst das Risiko im weiteren Sinne sowohl die Gefahr einer negativen Zielverfehlung als auch die Chance einer positiven Zielverfehlung.⁴⁵ Risiko im engeren Sinne beschreibt hingegen lediglich die Option einer negativen Diskrepanz der tatsächlichen Werte von den geplanten Werten.⁴⁶ Risiko wird demnach als eine Verlust- oder Schadensgefahr interpretiert.⁴⁷ Häufig wird das Risiko im engeren Sinne auch als asymmetrisches Risiko bezeichnet, wohingegen das Risiko im weiteren Sinne als Synonym für symmetrisches Risiko Verwendung findet.⁴⁸

2.2.2 Liquiditätsrisiken

Die unterschiedlichen Definitionen des Terminus Liquiditätsrisiken werden nachfolgend aufbauend auf den Erläuterungen zu den Begriffen Liquidität und Risiko dargestellt und verglichen. Ziel ist es, eine adäquate Begriffsbestimmung von Liquiditätsrisiken für die vorliegende Problemstellung zu erarbeiten.

³⁸ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 12.

³⁹ Bartetzky, P., 2008, S. 9.

⁴⁰ Vgl. Albert, A., 2010, S. 93.

⁴¹ Vgl. Nagel, R., 2010, S. 127.

⁴² Vgl. Bonn, R., 2006, S. 110.

⁴³ Ebenda, S. 110f.

⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 111f.

⁴⁵ Vgl. Mitschele, A., 2009, S. 11.

⁴⁶ Vgl. Büschgen, H. E., 2006, S. 791, Sp. 1.

⁴⁷ Vgl. Gleißner, W., 2008, S. 8.

⁴⁸ Vgl. Bonn, R., 2006, S. 111f.

Entsprechend dem Verständnis von Risiken im weiteren Sinne legt Bonn **Liquiditätsrisiken** als „eine negative Abweichung ... als auch eine positive Abweichung“⁴⁹ vom erwarteten Liquiditätsbestand fest. Er stellt dabei in den Mittelpunkt, dass auch eine positive Abweichung von den geplanten Zahlungsmitteln nicht anzustreben sei, da dies zu einer Verringerung der Rentabilität führe.⁵⁰ Dahingegen verweist Meseck lediglich auf das Risiko im engeren Sinne und skizziert Liquiditätsrisiken als „den Fall, dass es einer Bank nicht gelingt, die zwingenden Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen, d.h. der Bank stehen nicht ausreichend Zahlungsmittel zur Verfügung.“⁵¹ Für Zeranski bestehen Liquiditätsrisiken in der Gefahr von höheren Refinanzierungskosten, die „durch die zeitliche und betragliche Inkongruenz der Zahlungseingänge und -ausgänge als Nettomittelabflüsse“⁵² zur Zahlungsunfähigkeit führen. Diese gehen Kreditinstitute im Rahmen ihrer Transformationsfunktion ein.⁵³ Die Deutsche Bundesbank vereint die beiden Definitionen von Meseck und Zeranski und verweist darauf, dass Liquiditätsrisiken sowohl eine Zahlungs- als auch Ertragskomponente umfassen.⁵⁴

Darauf aufbauend betrachten Schierenbeck/Lister/Kirmße Liquiditätsrisiken in drei **Dimensionen**: Sie unterscheiden dabei objekt- und bankbezogene Liquiditätsrisiken, außerdem originäre und derivative Liquiditätsrisiken sowie zahlungsstrom- und erfolgswirksame Liquiditätsrisiken. Objektbezogene Liquiditätsrisiken bezeichnen das Risiko, dass bestimmte Positionen am Markt nicht oder nur mit signifikanten Verlusten liquidierbar sind. Bank- oder subjektbezogene Liquiditätsrisiken spezifizieren dahingegen das Risiko, dass eine Bank selbst ihren Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nicht nachkommen kann. Originäre Liquiditätsrisiken umfassen Termin-, Abruf- und Liquiditätsanspannungsrisiken (auch Marktliquiditätsrisiken), wohingegen derivative Liquiditätsrisiken aus dem Eintritt originärer Risiken resultieren.⁵⁵ Terminrisiken sind gleichzusetzen mit Fristenrisiken und meinen die Gefahr, dass Zahlungen zu anderen als den vertraglich festgelegten Zeitpunkten erfolgen. Abruftrisiken tragen der Tatsache Rechnung, dass jederzeit Einlagen abgezogen bzw. garantierte Finanzierungslinien in Anspruch genommen werden können.⁵⁶ Dahingegen beschreiben Marktliquiditätsrisiken die Gefahr, dass Vermögensgegenstände nur mit Abschlägen am Markt veräußerbar sind. Deshalb steht diese Risikoart eng in Verbindung mit Marktrisiken.⁵⁷ Als Beispiel für derivative Liquiditätsrisiken sei an dieser Stelle auf Kreditrisiken verwiesen, die bei Schadenseintritt liquidi-

⁴⁹ Bonn, R., 2006, S. 114f.

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 115.

⁵¹ Meseck, S., 2012, S. 32.

⁵² Zeranski, S., 2010c, S. 200.

⁵³ Vgl. Naim, K.; Zeranski, S., 2011, S. 514.

⁵⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank, 2008, S. 60.

⁵⁵ Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 512-514.

⁵⁶ Vgl. Meseck, S., 2012, S. 32.

⁵⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 5.

tätswirksam werden. Ferner führen Schierenbeck/Lister/Kirmße an, dass Liquiditätsrisiken nicht ausschließlich als zahlungsstrombezogene Risikogröße zu interpretieren sind, sondern vielmehr für eine Bank das Risiko auch in den erfolgswirksamen Auswirkungen mangelnder Liquidität bestehe.⁵⁸ Ergänzend sei an dieser Stelle auf Refinanzierungsrisiken verwiesen. Die Deutsche Bundesbank/Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht bezeichnen diese als die Möglichkeit, dass Refinanzierungsquellen nur mit erhöhten Kosten zugänglich sind.⁵⁹ Abschließend identifiziert Auer eine systemische Komponente von Liquiditätsrisiken, die im Rahmen der Finanzkrise einen stark eingeschränkten Interbankenmarkt verursacht hat.⁶⁰ Die wesentlichen Komponenten von Liquiditätsrisiken werden nachfolgend als Zusammenfassung der vorhergehenden Ausführungen in Abbildung drei veranschaulicht.

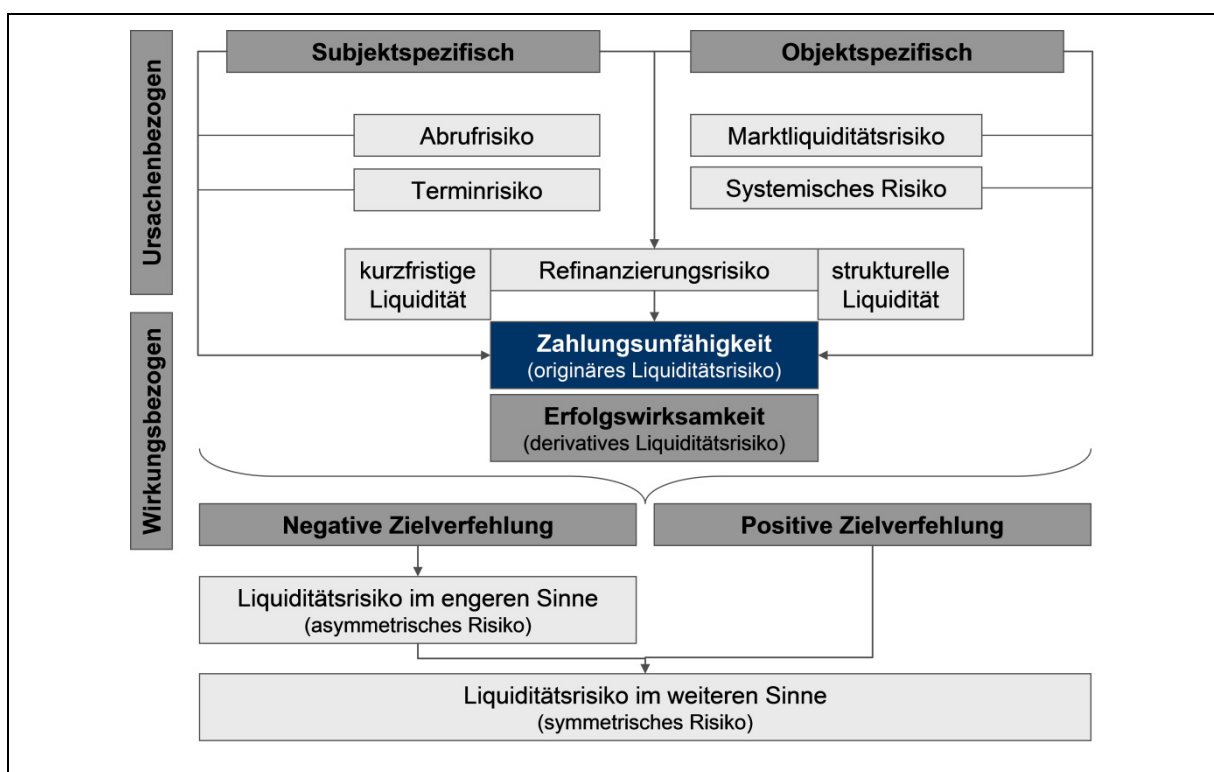


Abbildung 3: Abgrenzung der Komponenten von Liquiditätsrisiken⁶¹

Zur zielgerichteten Bearbeitung der Problemstellung wird eine **Einschränkung des Termins** Liquiditätsrisiken vorgenommen. Die Arbeit fokussiert sich auf originäre Liquiditätsrisiken, da diese im Mittelpunkt der regulatorischen Sichtweise stehen. Sowohl das KWG als auch die MaRisk stellen auf eine Verhinderung der Zahlungsunfähigkeit eines Instituts ab. Im Gegensatz zu den aufsichtsrechtlichen Anforderungen wird jedoch keine Vernachlässigung der Rentabilitätskomponente von Liqui-

⁵⁸ Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 515f.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 5.

⁶⁰ Vgl. Auer, M., 2010, S. 223.

⁶¹ In Anlehnung an: Zeranski, S., 2010b, S. 166.

tätsrisiken der vorliegenden Thesis zu Grunde gelegt, da die betriebswirtschaftliche Sichtweise im Vordergrund steht. Folglich werden Liquiditätsrisiken als Risiken im weiteren Sinne verstanden, da beispielsweise zu hohe Liquiditätspuffer betriebswirtschaftlich nachteilige Opportunitätskosten verursachen. Ferner gilt generell, dass Aufsichtsgremien primär Refinanzierungsrisiken betrachten und Marktliquiditätsrisiken in regulatorischen Anforderungen eine untergeordnete Rolle einnehmen.⁶² Aus diesem Grund können Liquiditätsrisiken in erster Linie als subjektbezogenes Risiko interpretiert werden. Objektbezogene Liquiditätsrisiken treten aufgrund der Fokussierung auf die Modellbank in den Hintergrund und werden nur marginal Eingang in die vorliegende Arbeit finden. Im Wesentlichen werden außerdem kurzfristige Liquiditätsrisiken im Zentrum der Untersuchung stehen, da die LCR lediglich die nächsten 30 Kalendertage in die Betrachtung einbezieht. Die ursachen- und wirkungsbezogene Komponente von Liquiditätsrisiken kann zur näheren Differenzierung beibehalten werden.

Die vielschichtigen Definitionen der Termini Liquidität, Risiko und Liquiditätsrisiken lassen erahnen, dass das Liquiditätsrisikomanagement für Banken eine hohe Komplexität aufweist. Durch die Fristentransformation⁶³ ist eine Bank in Abgrenzung zu anderen Unternehmen zwingend Liquiditätsrisiken ausgesetzt.⁶⁴ Da Bankenrisiken und Liquiditätsrisiken generell in einem engen Zusammenhang stehen,⁶⁵ wird nachfolgend die Bedeutung von Liquiditätsrisiken für Kreditinstitute während der Finanzkrise untersucht.

2.3 Bedeutung von Liquiditätsrisiken während der Finanzkrise

Die Finanzkrise nahm 2007 ihren Ursprung im Hypothekenmarkt der USA und erreichte Europa infolge der Originate-to-distribute-Strategie⁶⁶. Hierbei wurden Kreditforderungen verbrieft und über den Kapitalmarkt verkauft mit dem Resultat, dass die bankenaufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen wesentlich reduziert und die Risiken aus den Bankbilanzen herausgelöst werden konnten.⁶⁷ Generell gelten falsche Anreizstrukturen, unreflektiertes Vertrauen in Risikomodelle, eine unzureichende Kontrolle der Finanzmarktakteure sowie eine undurchsichtige Produktgestaltung als maßgebende Ursachen der Finanzkrise.⁶⁸ Ziel des nachfolgenden Abschnitts ist es, die Relevanz von

⁶² Vgl. Bodemer, S., 2013, S. 6.

⁶³ Fristentransformation bezeichnet die „Verwendung von im Bankgeschäft mit kurzen Laufzeiten bzw. Kündigungsfristen erhaltenen Geldern (insbesondere Einlagen von Kunden) für längerfristige Anlagen bzw. zur Gewährung längerfristiger Kredite.“ Wierichs, G.; Smets, S., 2010, S. 95.

⁶⁴ Vgl. Meseck, S., 2012, S. 33.

⁶⁵ Vgl. Ibel, K. D., 2001, S. 195.

⁶⁶ Das Originate-to-distribute-Modell bezeichnet „das Aufkaufen und die zeitnahe Weiterveräußerung von Hypothekar-(und anderen) Forderungen.“ Dombret, A., 2012, S. 65.

⁶⁷ Vgl. Dombret, A., 2011, S. 620.

⁶⁸ Vgl. Brämer, P.; Gischer, H.; Richter, T., 2011, S. 12.

Liquiditätsrisiken für Kreditinstitute während der Finanzkrise zu erörtern und daraus zentrale Lehren für die Zukunft abzuleiten.

Als gewichtiger Treiber der Finanzkrise wird die einseitige Hervorhebung des Ziels einer Renditemaximierung gesehen, währenddessen die Risikobetrachtung vernachlässigt wurde. Verstärkend wirkten zusätzlich Defizite in den Methoden und Verfahren des Risikomanagements.⁶⁹ In diesem Kontext wurde die Tragweite des Zusammenhangs von Liquiditätsrisiken und Reputationsverlusten der Finanzmarktakteure unterschätzt.⁷⁰ Gilt am Markt eine Bank als gefährdet, so bleibt ihr der Zugang zu Liquidität verschlossen.⁷¹ Dieser Umstand bedeutet die Gefahr einer Insolvenz, da für Banken die Refinanzierung ein permanenter Prozess darstellt und ein hoher Teil von Einlagen jederzeit abrufbar ist.⁷² Ergo repräsentiert **Vertrauen** auch im Interbankenmarkt das substanzielle Element.⁷³ Die aktuelle Finanzkrise hat zudem gezeigt, dass bereits die Schieflage einer Bank zu Kaskadeneffekten und einem Vertrauensverlust in das gesamte Finanzsystem führen kann.⁷⁴ Durch eine enge Verflechtung der internationalen Finanzmärkte können Störungen in der Marktliquidität drastische Auswirkungen auf bankspezifische Refinanzierungsmöglichkeiten sowie Refinanzierungskosten haben.⁷⁵ In diesem Zusammenhang sei betont, dass nicht die Insolvenz einzelner Institute, sondern der sehr früh greifende Liquiditätsmangel am Markt die Situation während der Finanzkrise verschärft hat.⁷⁶

Der Liquiditätsmangel während der Finanzkrise wurde in erster Linie durch das Austrocknen des **Interbankenmarktes** nach der Insolvenz von Lehman Brothers im September 2008 verursacht.⁷⁷ Weitere essenzielle Refinanzierungsmärkte wie Verbriefungsmärkte, Devisenswapmärkte und der Repomarkt wiesen eine simultane Störung auf.⁷⁸ Der Mangel an Vertrauen unter den europäischen Banken im Interbankenmarkt spiegelt sich in der Entwicklung der Einlagefazilität⁷⁹ sowie der Hauptrefinanzierungsgeschäfte und der längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte⁸⁰ bei der Europäischen Zentralbank (EZB) wider (Vgl. Anlage 2, Gegenüberstellung der Entwicklung der Einlagefazilität und der Summe aus Hauptrefinanzierungsgeschäft und längerfristigem Refinanzierungsgeschäft). Bis

⁶⁹ Vgl. Gleißner, W.; Romeike, F., 2010, S. 59.

⁷⁰ Vgl. Einhaus, C., 2011, S. 318f.

⁷¹ Vgl. Hull, J. C., 2012, S. 292.

⁷² Vgl. Webers, W., 2012, S. 135.

⁷³ Vgl. Dietz, 2010, S. 77.

⁷⁴ Vgl. Weber, M., 2011, S. 49.

⁷⁵ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 28.

⁷⁶ Vgl. Maier, S., 2011, S. 10, Sp. 3.

⁷⁷ Vgl. Hauck, A.; Neyer, U., 2011, S. 78.

⁷⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank, 2008, S. 63, Sp. 1.

⁷⁹ Die Einlagefazilität bildet das Pendant zur Refinanzierungsfazilität und dient als Instrument der Notenbank zur Kompensation von Liquiditätsüberhängen am Geldmarkt. Vgl. Bofinger, P.; Schächter, A., 2000, S. 1535.

⁸⁰ Die Hauptrefinanzierungsgeschäfte und die längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte zählen zu den regelmäßigen Offenmarktgeschäften der EZB. Die EZB erhält hierbei Wertpapiere oder Devisen, gegen die sie Zentralbankgeld bereitstellt. Vgl. Junius, K. et al., 2002, S. 99.

September 2008 bewegte sich die Einlagefazilität der EZB nahe Null. Ab diesem Zeitpunkt stellten sich die Banken gegenseitig keine Liquidität mehr im Interbankenmarkt zur Verfügung mit dem Resultat, dass die EZB den Liquiditätsmangel kompensieren musste.⁸¹ Wie aus den analysierten Daten in Anlage zwei erkennbar wird, nahmen Kreditinstitute vermehrt Mittel bei der EZB auf und legten diese gleichzeitig wieder bei der EZB an.⁸² In ihrer Funktion als **Lender of Last Resort**⁸³ sichert die EZB in Krisenzeiten einen ausreichenden Zugang zu Liquidität, damit sowohl individuelle als auch systemische Liquiditätskrisen nicht zu Solvenzkrise werden. Gerade in der Finanzkrise stellte der Bestand an zentralbankfähigen Aktiva für Banken ein konstitutives Element dar, um die kurzfristige Refinanzierung über die Notenbank sicherzustellen.⁸⁴ Dahingegen kann kritisch festgestellt werden, dass die Erwartung, dass ein Kreditinstitut aufgrund seiner systemischen Relevanz für den Bankensektor im Krisenfall staatliche Unterstützung bekommt, dazu führt, dass dieses Institut verhältnismäßig hohe Risiken eingeht.⁸⁵ Hier zeigt sich die Moral Hazard⁸⁶ Problematik.⁸⁷

Erschwerend zum Erliegen des Interbankenmarktes wirkte sich die Gefahr eines bank runs aus. Ein **bank run**⁸⁸ mündet in hohen Verlusten oder in der Insolvenz, da die Fristentransformation zwischen kurzfristiger Refinanzierung und illiquiden Aktiva nicht aufrechterhalten werden kann.⁸⁹ Banken sind demnach anfällig, wenn viele Einlagen plötzlich abgezogen werden.⁹⁰ Das Vertrauensverhältnis der Kreditinstitute zu ihren Kunden ist damit analog zum Interbankenmarkt essentiell.⁹¹ Exemplarisch wird an dieser Stelle auf den bank run der britischen Bank Northern Rock im Jahr 2007 verwiesen.⁹² Auch in historischen Finanzkrisen stellten bank runs ein zentrales Element dar. In Krisen vor dem Zweiten Weltkrieg, als noch keine staatliche Einlagensicherung existierte, wurde in einem solchen Fall der Panik die Liquidierung von Banken durch Bankfeiertage verhindert. In späteren Krisen schaffte die Implementierung einer expliziten oder impliziten staatlichen Einlagensicherung Abhilfe.⁹³ Hierbei merkt Ibel kritisch an, dass eine „Eliminierung von Bank Runs durch die Maßgabe von

⁸¹ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Hellwig, T.; Jäger-Ambrozewicz, M., 2010, S. 37f.

⁸² Vgl. hierzu die Analyse der Verfasserin in Anlage 2.

⁸³ Der Begriff „Lender of Last Resort“ bezeichnet die Intervention der Notenbank, wenn der Markt nicht in der Lage ist ausreichend Liquidität zur Verfügung zu stellen. Vgl. Stasch, K., 2009, S. 48.

⁸⁴ Vgl. Hofmann, G., 2011, S. 78.

⁸⁵ Vgl. Schackmann-Fallis, K.-P., 2011, S. 62.

⁸⁶ Moral Hazard bezeichnet eine verminderte Achtsamkeit im Verhalten von Finanzinstituten, die davon ausgehen, dass andere, insbesondere der Staat, eventuelle Verluste mittragen werden. Vgl. Kohtamäki, N., 2012, S. 16.

⁸⁷ Vgl. Klemke, J.-P.; Nguyen, T.; Shlomo, J. B., 2013, S. 42, Sp. 2f.

⁸⁸ Bei einem bank run versuchen viele Einleger einer Bank innerhalb eines kurzen Zeitraumes unerwartet alle oder den größten Teil ihrer Einlagen abzuheben. Vgl. Ramke, T., 2012b, S. 231.

⁸⁹ Vgl. Müller, T., 2012, S. 9.

⁹⁰ Vgl. Ibel, K. D., 2001, S. 195.

⁹¹ Vgl. Hölscher, R.; Haas, O., 2001, S. 903.

⁹² Vgl. Ramke, T., 2012b, S. 233.

⁹³ Vgl. Ibel, K. D., 2001, S. 92f.

Mindesteigenkapitalanforderungen respektive einer Einlagensicherung .. möglicherweise zugleich zu reduzierter Effizienz des Bankensystems“⁹⁴ führe.

Zusammenfassend lassen sich vier Aspekte identifizieren, die im Hinblick auf Liquiditätsrisiken während der Finanzkrise zum Tragen kamen:⁹⁵

- Originäre Liquiditätsrisiken erfuhren im Laufe der Krise einen erheblichen Anstieg, da das Volumen der Refinanzierungsinstrumente drastisch zurückgegangen ist. Als Beispiel ist die gesunkene Marktliquidität von Asset Backed Securities, Asset Backed Commercial Papers, Commercial Papers, unbesicherten Geldmarktfinanzierungen sowie ungedeckten Schuldverschreibungen zu nennen.
- Gleichzeitig konnte aus bislang liquiden Aktiva nur noch eingeschränkt Liquidität generiert werden. Partiiell sorgten sie selbst für erhöhte Liquiditäts- und Kapitalanforderungen, zum Beispiel durch gestiegene Wertabschläge oder zusätzliche Sicherheitenzahlungen.
- Zusätzlich stiegen die derivativen Liquiditätsrisiken während der Finanzkrise durch höhere Refinanzierungskosten beispielsweise infolge einer Ausweitung der Spreads an den Bondmärkten.

Aus einem Anstieg der originären und derivativen Liquiditätsrisiken resultierte schließlich ein erhöhtes Risiko einer Kreditklemme (credit crunch). Hierbei war eine mangelnde Kreditversorgung der Realwirtschaft aus Liquiditätsengpässen und hohen Refinanzierungskosten zu beobachten.

Diese Aspekte lassen sich schematisch in einem Kreislauf veranschaulichen. Die Entwicklung der Subprimekrise zur Liquiditätskrise ist in Abbildung vier verdeutlicht.

⁹⁴ Ibel, K. D., 2001, S. 197.

⁹⁵ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 28f.

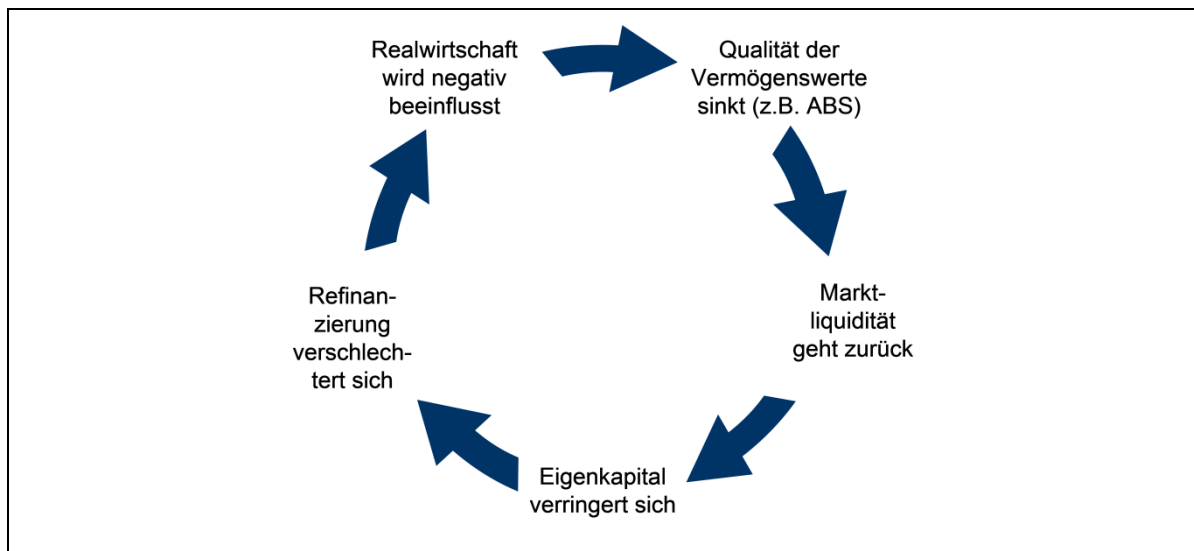


Abbildung 4: Von der Subprimekrise zur Liquiditätskrise⁹⁶

Wesentliche **Lehren** aus der Finanzkrise sind eine Überarbeitung des Risikomanagements, die Stärkung des Eigenkapitals für liquiditätsbedingte Verluste sowie höhere Liquiditätspuffer.⁹⁷ Ein ausreichender Bestand an liquiden Mittel ist deshalb von Bedeutung, weil die Finanzkrise aufgezeigt hat, dass Eigenkapital alleine keine wirksame Krisenprävention leisten kann.⁹⁸ Diese Erfahrung widerlegt die bisher gültige Annahme von Stützel, dass die Liquidität der Bonität folge.⁹⁹ Dennoch stellte sich im Rahmen einer Untersuchung der Zentralbank der Niederlande heraus, dass Banken mit einer höheren Solvabilität weniger liquide Aktiva im Verhältnis zu ihren kurzfristigen Verbindlichkeiten halten als weniger solvente Banken.¹⁰⁰ Ergänzende Erkenntnisse beziehen sich auf die Sicherstellung einer ausreichenden Diversifikation von Refinanzierungsquellen sowie das Betreiben eines effizienten Sicherheitenmanagements.¹⁰¹ Darauf aufbauend ist Transparenz für die Marktliquidität von hoher Tragweite, da Ungewissheit am Markt rapide zu Illiquidität der Marktakteure führen kann.¹⁰² Analog gilt es zukünftig, Liquiditätsrisiken und -kosten verursachungsgerecht zu allozieren und damit effektive Anreizmechanismen zur Förderung eines konstruktiven Umgangs mit der Ressource Liquidität zu implementieren.¹⁰³ Liquiditätsrisiken sollen folglich umfassend in die Gesamtbanksteuerung integriert werden.¹⁰⁴ Ungeachtet dessen kann aufgezeigt werden, dass bestimmte Banken und Bankengruppen mithilfe eines funktionierenden Liquiditätssteuerungssystems die Finanzkrise ohne wei-

⁹⁶ In Anlehnung an: Seel, G., 2013, S. 45.

⁹⁷ Vgl. Weber, M., 2011, S. 49.

⁹⁸ Vgl. Markel, E. D., 2010, S. 103.

⁹⁹ Vgl. Stützel, W., 1959, S. 765.

¹⁰⁰ Vgl. De Haan, L.; van den End, J. W., 2012, S. 1.

¹⁰¹ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 51.

¹⁰² Vgl. Hull, J. C., 2011, S. 462.

¹⁰³ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 78f.

¹⁰⁴ Vgl. Zeranski, S., 2012, S. 216.

tere Schwierigkeiten bewältigt haben. Die genossenschaftliche Finanzgruppe ist hierfür ein Beispiel.¹⁰⁵ Gleichermaßen hat sich die Liquiditätsausstattung der Sparkassen als komfortabel erwiesen.¹⁰⁶

Zusammenfassend kann für die vorliegende Arbeit festgehalten werden, dass die Sicherstellung der subjekt- und objektbezogenen Liquidität eine fundamentale Voraussetzung für die Stabilität des Finanzsystems darstellt.¹⁰⁷ Die hohe Fragilität des Bankensystems aufgrund deren Transformationsfunktion rechtfertigt eine umfassende **Regulierung** des Sektors.¹⁰⁸ Dennoch hebt Rudolph abschließend hervor, dass sich zukünftige Krisenprophylaxe nicht ausschließlich auf regulative Maßnahmen und Institutionen beschränken solle, sondern auch Kreditinstitute selbst ihren Defiziten im Risikomanagement entgegenwirken müssen.¹⁰⁹ Als Schwachpunkte im Risikomanagement der Banken seien beispielhaft genannt, dass Szenarien im Rahmen von Stresstests nicht konservativ genug waren oder Risiken nicht umfassend identifiziert wurden.¹¹⁰ Auch der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ist der Meinung, dass elementare Grundsätze der Liquiditätsrisikosteuerung missachtet wurden.¹¹¹ Die unterschiedlichen Ansätze zur Steuerung von Liquiditätsrisiken in Kreditinstituten werden im folgenden Kapitel eine nähere Betrachtung finden.

2.4 Ansätze zur Steuerung von Liquiditätsrisiken

Intention dieses Kapitels ist es, dem Leser die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Konzepte zur Steuerung von Liquiditätsrisiken aufzuzeigen. Er wird in die Lage versetzt werden, grundlegende Einblicke in die Methoden zu erhalten, um im Fortgang der vorliegenden Arbeit die Notwendigkeit einer bankenaufsichtsrechtlichen Regulierung von Liquiditätsrisiken zu erkennen und die LCR als interne Steuerungskennzahl zu beurteilen.

2.4.1 Liquiditätsrisikosteuerung im Kontext des Risikomanagements

Aufbauend auf der Rechtsgrundlage des § 25a Abs. 1 KWG sind Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute zu einem angemessenen und wirksamen Risikomanagement verpflichtet. Der Risikomanagementprozess umfasst generell die Phasen der Risikoidentifikation, Risikobeurteilung,

¹⁰⁵ Vgl. Hofmann, G., 2012, S. 32, Sp. 2f.

¹⁰⁶ Vgl. Maneta, M.; Beck, A.; Lesko, M., 2011, S. 500.

¹⁰⁷ Vgl. Geiersbach, K.; Prasser, S., 2010, S. 340.

¹⁰⁸ Vgl. Illing, G., 2012, S. 287.

¹⁰⁹ Vgl. Rudolph, B., 2010, S. 127.

¹¹⁰ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 75.

¹¹¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 1.

Risikosteuerung und Risikoüberwachung.¹¹² Ein Risikomanagementsystem soll dabei einem ganzheitlichen, vollständigen und integrierten Ansatz gerecht werden.¹¹³ Haas/Walter betonen ergänzend, dass ein effizientes **Liquiditätsrisikomanagement** nicht isoliert vom Geschäftsmodell, der Steuerungsphilosophie sowie einem integrierten Planungs- und Kontrollprozess betrachtet werden kann.¹¹⁴ Die vier Phasen des Risikomanagementprozesses sowie beispielhafte präventive Maßnahmen des Liquiditätsrisikomanagements sind in Abbildung fünf abgebildet. Hierbei wird deutlich, dass das Risikomanagement als permanenter Prozess verstanden werden soll.¹¹⁵

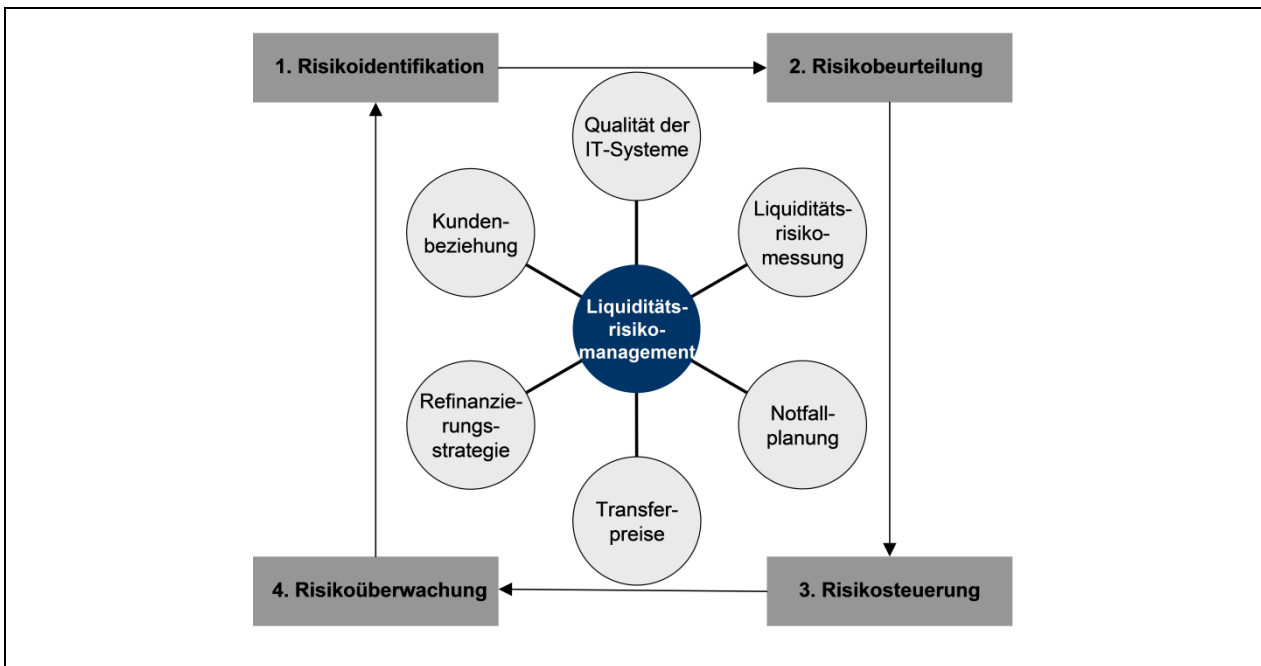


Abbildung 5: Prozess und präventive Maßnahmen des Liquiditätsrisikomanagements¹¹⁶

Wie in Abbildung fünf dargestellt sind die **Liquiditätsrisikosteuerung** und das Liquiditätsrisikomanagement voneinander abzugrenzen, da die Risikosteuerung lediglich als Prozessschritt des Risikomanagements verstanden werden kann. Die Liquiditätsrisikosteuerung konzentriert sich in erster Linie auf den Erhalt der Zahlungsfähigkeit.¹¹⁷ Gemäß der MaRisk ist das Ziel von Risikosteuerungsprozessen, dass „Risiken und die damit verbundenen Risikokonzentrationen unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit und der Risikotoleranzen wirksam begrenzt und überwacht werden.“¹¹⁸ Entsprechend dem Fokus der vorliegenden Arbeit auf die regulatorische Kennzahl der LCR, die die Si-

¹¹² Vgl. Stephan, M. B., 2011, S. 159.

¹¹³ Vgl. Seidel, U. M., 2011, S. 23.

¹¹⁴ Vgl. Haas, R.; Walter, B., 2010, S. 481.

¹¹⁵ Vgl. Gräf, J., 2011, S. 51.

¹¹⁶ In Anlehnung an: Diederichs, M., 2012, S. 14; Bodemer, S., 2013, S. 13.

¹¹⁷ Vgl. Drüen, J., 2012, S. 6, Sp. 2.

¹¹⁸ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 9.

cherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit zum Ziel hat, beschäftigt sich das folgende Kapitel vor-
dergründig mit der Liquiditätsrisikosteuerung.

Zentrales Ziel der Steuerung von Liquiditätsrisiken in Kreditinstituten ist eine Optimierung der Rendite-Risiko-Relation.¹¹⁹ Als grundlegende **Strategien der Risikosteuerung** sind die Risikobegrenzung (Risikoübernahme bis zu einem bestimmten Limit) sowie die Risikoabgeltung (Risikoübernahme zu einer fairen Prämie) zu unterscheiden. Die Risikovermeidung, also der Verzicht auf die Übernahme von Risiken, kann keine Perspektive für eine Bank sein, da die Fristentransformation eine primäre Ertragsquelle des Bankgeschäfts darstellt.¹²⁰ Ergänzend führt Bonn die Risikodiversifikation als weitere Strategie zur Liquiditätsrisikosteuerung an.¹²¹ Die maßgebliche Schwierigkeit der Steuerung von Liquiditätsrisiken kann in der Abhängigkeit zu anderen Risikoarten gesehen werden.¹²² Die Vielschichtigkeit sowie das Zusammenwirken der Bestimmungsfaktoren der institutsindividuellen Liquidität sollen in einem Steuerungsprozess eine angemessene Berücksichtigung finden.¹²³ Die **Quantifizierung der Risiken** ist dabei eine unabdingbare Voraussetzung für die Risikoanalyse.¹²⁴ Andernfalls können die Risiken nicht priorisiert, aggregiert und hinsichtlich ihrer Tragweite auf Gesamtunternehmensebene beurteilt werden.¹²⁵ Im Folgenden werden statische und zahlungsstromorientierte Methoden zur Liquiditätsrisikosteuerung unterschieden und skizziert.

2.4.2 Statische Ansätze

Zu den traditionellen statischen Konzepten der Liquiditätsrisikosteuerung zählen die goldene Bilanzregel, die Bodensatz-, die Shiftability- sowie die Maximalbelastungstheorie. Die **goldene Bilanzregel** (auch goldene Bankregel genannt) fordert, dass die Laufzeit, der Betrag und die Qualität der vergebenen Kredite kongruent zu den in Anspruch genommenen Krediten sind. Da diese Theorie die Fristentransformation ausschließt, ist die goldene Bilanzregel in der Praxis nicht realisierbar.¹²⁶ Die **Bodensatztheorie** unterstellt, dass Teile der kurzfristigen Einlagen einer Bank längerfristig zur Verfügung stehen, da ein Sockel an Einlagen, der Bodensatz, unabhängig von den vereinbarten Fälligkeiten nicht abgezogen wird.¹²⁷ Diese Annahme hat bis heute Gültigkeit in der Liquiditätsrisikosteuerung. Die **Shiftability-Theorie** geht davon aus, dass Vermögenswerte vor ihrer Fälligkeit am Markt liquidierbar sind, wodurch auch kurzfristig liquide Mittel beschafft werden kön-

¹¹⁹ Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 521.

¹²⁰ Vgl. Angermüller, N. O.; Eichhorn, M.; Ramke, T., 2006, S. 487.

¹²¹ Vgl. Bonn, R., 2006, S. 199.

¹²² Vgl. Bodemer, S., 2011, S. 285.

¹²³ Vgl. Hölscher, R.; Haas, O., 2001, S. 900.

¹²⁴ Vgl. Gleißner, W., 2011b, S. 181.

¹²⁵ Vgl. Gleißner, W., 2011a, S. 208.

¹²⁶ Vgl. Meseck, S., 2012, S. 39f.

¹²⁷ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 468-470.

nen.¹²⁸ Wie in Kapitel 2.3 dargestellt hat die Finanzkrise diese These jedoch zumindest für Krisensituationen widerlegt. Die **Maximalbelastungstheorie** fordert, dass potenzielle Wertverluste aus vorzeitigen Verkäufen, beispielsweise infolge eines starken Abzugs von Einlagen, auf das Eigenkapital beschränkt sein müssen. Gemäß Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber könne dieses Konzept aufgrund der Finanzkrise zukünftig wieder mehr Aufmerksamkeit erfahren.¹²⁹

Die Liquiditätsrisikosteuerung kann weiterhin anhand der Festlegung von Kontingenten erfolgen. Über die **Limitierung** verschiedener Maßgrößen soll primär die jederzeitige Zahlungsfähigkeit unter ausgewählten Prämissen sichergestellt werden. Limitgrößen können sowohl auf Cashflow-Kennzahlen als auch auf strukturellen Größen basieren.¹³⁰ Dabei wird die Risikotoleranz der Gesamtbank auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen mit dem Resultat einer Operationalisierung des Liquiditätsmanagements. Wichtig ist, dass die Einhaltung der Liquiditätslimite zeitnah überwacht und Bericht erstattet wird.¹³¹ Neben dieser Begrenzung von Liquiditätsrisiken kann darauf aufbauend auch eine interne Verrechnung der Liquiditätsrisikokosten implementiert werden.¹³² Experten sehen bei einem Steuerungsansatz über Limite jedoch kritisch, dass Liquiditätsrisiken letztendlich nicht teilbar sind, da sie eng mit Reputationsrisiken verknüpft sind. Bestehen beispielsweise Liquiditätsengpässe einer Tochtergesellschaft kann dies zu Kaskadeneffekten führen, die das gesamte Unternehmen gefährden. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu anderen Risikoarten wie beispielsweise Adressenausfallrisiken. Eine vollständig dezentrale Steuerung von Liquiditätsrisiken ist daher problematisch.

In der Praxis erfolgt die Messung von Liquiditätsrisiken außerdem anhand von **Liquiditätskennzahlen** (Vgl. Anlage 3, Auswahl an Kennzahlen zu Liquiditätsrisiken).¹³³ Häufig verwendete Kennzahlen im Hinblick auf dispositive Liquiditätsrisiken sind beispielsweise die Liquidität ersten Grades und die Liquidität zweiten Grades.¹³⁴ Als strukturelle Liquiditätsrisikokennzahl ist beispielhaft die Loan-to-Deposit-Ratio zu nennen. Zentrale Vorteile der Kennzahlenbestimmung sind eine Vergleichbarkeit mit anderen Instituten sowie deren vergleichsweise einfache Berechnung.¹³⁵ Hauptkritikpunkt an den klassischen Theorien zur Liquiditätsrisikosteuerung sowie an Liquiditätskennzahlen ist, dass diese eine bilanz- und damit vergangenheitsorientierte Betrachtung widerspiegeln und somit keine

¹²⁸ Vgl. Meseck, S., 2012, S. 41.

¹²⁹ Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 472f.

¹³⁰ Vgl. Hölscher, R.; Haas, O., 2001, S. 910.

¹³¹ Vgl. Bernet, A.; Dreke, M., 2013, S. 64, Sp. 1.

¹³² Vgl. Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 523; vgl. hierzu ausführlicher Heidorn, T.; Schmalz, C., 2010, S. 30-34.

¹³³ Vgl. Schröter, D.; Schwarz, O., 2008, S. 264.

¹³⁴ Vgl. Bodemer, S., 2011, S. 288.

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 300.

Untersuchung von liquiditätswirksamen Cashflows vornehmen. Infolgedessen sind diese Verfahren nur bedingt zur Steuerung von Liquiditätsrisiken geeignet.¹³⁶ Die notwendige zahlungsstromorientierte Sichtweise wird nachfolgend eingenommen.

2.4.3 Zahlungsstromorientierte Ansätze

Die Liquiditätsablaufbilanz stellt einen wesentlichen zahlungsstromorientierten Ansatz zur Liquiditätsrisikosteuerung dar. Sie kann sowohl als Instrument zur Messung der kurzfristigen als auch der strukturellen Liquidität herangezogen werden.¹³⁷ Die **Liquiditätsablaufbilanz** bildet zukünftige Cashflows strukturiert ab und gibt Aufschluss über mögliche Liquiditätsengpässe je Laufzeitband.¹³⁸ Cashflows werden hierbei unterschieden in deterministische und stochastische Zahlungen. Die deterministischen Ein- und Auszahlungen sind bezüglich der Höhe und des Zeitpunktes klar definiert. Die unsicheren Zahlungen werden durch Annahmen in fixe Zahlungen umgewandelt.¹³⁹ Es wird in diesem Zusammenhang auch von einer Gap-Betrachtung gesprochen, da sich aus der Inkonsistenz zwischen Ein- und Auszahlungen Liquiditätsrisiken ableiten.¹⁴⁰ Ein positiver (negativer) Liquiditäts-gap signalisiert einen Nettoeinzahlungsüberschuss (Nettoauszahlungsüberschuss).¹⁴¹ Liquiditätspotential bezeichnet die „zur Deckung eines Liquiditätsgaps potentiell zusätzlich generierbare Liquidität.“¹⁴² Auch die MaRisk fordern in BTR 3 eine aussagekräftige Liquiditätsübersicht von den Instituten, in der die voraussichtlichen Mittelzuflüsse den voraussichtlichen Mittelabflüssen gegenüber gestellt werden.¹⁴³ In einer gemeinsamen Studie der Deutschen Bundesbank und der BaFin aus dem Jahr 2008 wurde die Liquiditätsablaufbilanz als zentrales Instrument zur Messung der kurzfristigen Liquidität identifiziert.¹⁴⁴

Aus der Liquiditätsablaufbilanz kann schließlich die **Survival Period** abgeleitet werden. Diese gibt Aufschluss darüber, wie viele Tage ein bestimmtes Kreditinstitut in einer Stresssituation zahlungsfähig bleibt. Hierbei wird die Annahme getroffen, dass keine unbesicherten Refinanzierungen und sonstige Unterstützungen zur Verfügung stehen. Zur Deckung der negativen Liquiditätsgaps wird die

¹³⁶ Vgl. Schöning, S.; Wanka, T., 2012, S. 65.

¹³⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 12; Rempel-Oberem, T.; Utzel, G., 2010, S. 267.

¹³⁸ Vgl. Thomae, H., 2010, S. 284.

¹³⁹ Vgl. Liermann, V., 2012, S. 126.

¹⁴⁰ Vgl. Schürle, M.; Drüen, J., 2009, S. 262, Sp. 2.

¹⁴¹ Vgl. Bodemer, S., 2011, S. 289.

¹⁴² Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 12.

¹⁴³ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 32.

¹⁴⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 12.

Liquiditätsreserve herangezogen. Folglich gilt, je länger die Survival Period sein soll, desto größer muss der Liquiditätspuffer der Bank sein.¹⁴⁵

Des Weiteren hat sich in der Praxis die **Stresstestbetrachtung** zur Liquiditätsrisikosteuerung etabliert.¹⁴⁶ Dies fordern auch die MaRisk in BT 3.1.¹⁴⁷ Bei der Modellierung von Stressszenarien lassen sich in erster Linie hypothetische Szenarien, historische Szenarien, Sensitivitätsanalysen, finanzmarktinduzierte sowie institutsspezifische Krisen unterscheiden. Als mögliche Stresstestparameter sind exemplarisch ein starker Abzug von Spareinlagen oder eine Verschlechterung des Ratings anzuführen, wobei diese Variablen stets aus dem Gesamtbankrisikoverständnis abzuleiten sind.¹⁴⁸ Eine Kombination verschiedener Stressszenarien ist ebenfalls zweckmäßig.¹⁴⁹ Zentraler Vorteil der Stresstestbetrachtung ist, dass bankspezifische Charakteristika berücksichtigt werden können. Die Grenzen der Modellierung von Stresstests liegen in der oftmaligen Anlehnung an historische Krisenparameter, obwohl jede Krise andere Auslöser aufweist.¹⁵⁰ Liquiditätsrisikostresstests können sowohl zur Steuerung der dispositiven als auch der strukturellen Liquidität herangezogen werden.¹⁵¹

Ferner wird zur Schätzung zukünftiger Mittelabflüsse das **Liquidity-at-Risk** (LaR) Modell verwendet.¹⁵² Der LaR-Ansatz basiert auf der Extremwerttheorie und quantifiziert diejenige Liquiditätsbelastung, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb einer definierten Periode nicht überschritten wird. Bei diesem Ansatz steht die kurzfristige Steuerung der Liquidität im Fokus. Diese Betrachtung kann unter anderem zu einer Optimierung der vorgehaltenen Liquiditätsreserven herangezogen werden.¹⁵³ Je nach Risikoneigung des Kreditinstituts können Mindestwerte für die verschiedenen Liquiditätsklassen abgeleitet und somit die Höhe und Zusammensetzung des Liquiditätspuffers festgelegt werden.¹⁵⁴ Die individuell festlegbare Wahrscheinlichkeit wird auch als Konfidenzniveau bezeichnet und kann exemplarisch bei 99 Prozent definiert werden.¹⁵⁵ Kritisch angemerkt werden kann, dass der LaR-Ansatz aufgrund seiner hohen Komplexität die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse durch Dritte mindert. Dies wird verstärkt durch die subjektive Vorgabe des Konfidenzniveaus.¹⁵⁶ Darüber hinaus bemängeln Heidorn/Schmaltz, dass dieser Ansatz ein rein sta-

¹⁴⁵ Vgl. Bodemer, S., 2011, S. 292f.

¹⁴⁶ Vgl. Heidorn, T.; Schäffler, C., 2011, S. 310.

¹⁴⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 33.

¹⁴⁸ Vgl. Naim, K.; Zeranski, S., 2011, S. 510f.

¹⁴⁹ Vgl. Braun, H.; Heuter, H., 2011, S. 14.

¹⁵⁰ Vgl. Heidorn, T.; Schäffler, C., 2011, S. 341.

¹⁵¹ Vgl. Zeranski, S., 2012, S. 222; S. 226.

¹⁵² Vgl. Bodemer, S., 2011, S. 298.

¹⁵³ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 13.

¹⁵⁴ Vgl. Naim, K.; Zeranski, S., 2011, S. 505.

¹⁵⁵ Vgl. Liermann, V., 2012, S. 127.

¹⁵⁶ Vgl. Schöning, S.; Wanka, T., 2012, S. 99f.

tistisches Verfahren darstellt, welches ökonomische Wirkungsketten und Kundenverhalten außer Acht lässt.¹⁵⁷ Das Modell des Liquidity-at-Risk kann zusätzlich erweitert werden, indem künftiges Neugeschäft oder unerwartete Änderungen im Bestandsgeschäft in den Zahlungsströmen Berücksichtigung finden. Diese Erweiterung wird als **Expected-Liquidity-at-Risk** bezeichnet.¹⁵⁸

Grundlage für die Berechnung des **Liquidity-Value-at-Risk** (LVaR) ist das Refinanzierungsrisiko, beispielsweise aufgrund einer Bonitätsverschlechterung des Instituts.¹⁵⁹ Der LVaR fungiert als Ansatz zur Steuerung der strukturellen Liquidität.¹⁶⁰ Er ist „definiert als die möglichen Refinanzierungsmehrkosten, die entstehen, wenn die Bank sich für einen definierten Zeitraum (Closing-Period) unter vorgegebenen Geschäftsentwicklungsszenarien komplett refinanzieren würde.“¹⁶¹ Dadurch kann eine Aussage über den Vermögensverlust getroffen werden, der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb eines definierten Zeitraums der Liquiditätsvorschau nicht überschritten wird.¹⁶² Währenddessen der LaR eine Zahlungsstromgröße darstellt, ist der LVaR eine Vermögensgröße.¹⁶³ Analog zum LaR-Ansatz ist kritisch zu sehen, dass das Verfahren eine hohe Komplexität aufweist.¹⁶⁴ Die bereits erwähnte gemeinsame Studie der Deutschen Bundesbank und BaFin bestätigt diese Problematik und bringt an, dass nur sehr wenige Banken stochastische Modelle wie den LaR- und LVaR-Ansatz zur Liquiditätssteuerung verwenden.¹⁶⁵

Der Rahmen für die dispositive und strukturelle Steuerung von Liquiditätsrisiken bildet die institutspezifische **Liquiditätsrisikostategie**. Diese soll konsistent zur Geschäftsstrategie sein und die zentralen Liquiditätsrisikotreiber aller Geschäftsfelder identifizieren, damit die Liquiditätsrisikotragfähigkeit angemessen beurteilt werden kann.¹⁶⁶ Die erläuterten Ansätze zur Liquiditätsrisikosteuerung sind in Tabelle eins aufgeführt, wobei zwischen der dispositiven und der strukturellen Steuerung differenziert wird. Eine Gegenüberstellung der dispositiven und strukturellen Liquiditätsrisikosteuerung sowie eine diesbezügliche Einordnung der dargestellten Ansätze sind in Tabelle eins veranschaulicht.

¹⁵⁷ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C., 2008, S. 168.

¹⁵⁸ Vgl. Seel, G., 2013, S. 26.

¹⁵⁹ Vgl. Naim, K.; Zeranski, S., 2011, S. 508.

¹⁶⁰ Vgl. Reitz, S., 2008, S. 123.

¹⁶¹ Liermann, V., 2012, S. 131.

¹⁶² Vgl. Dietz, T., 2010, S. 14.

¹⁶³ Vgl. Rempel-Oberem, T.; Zeranski, S., 2008, S. 8f, Sp. 3.

¹⁶⁴ Vgl. Bartetzky, P., 2008, S. 18.

¹⁶⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2008, S. 18.

¹⁶⁶ Vgl. Rempel-Oberem, T.; Zeranski, S., 2008, S. 8, Sp. 3.

	Dispositive Liquiditätsrisikosteuerung	Strukturelle Liquiditätsrisikosteuerung
Zeithorizont	Bis zu 1 Jahr	Ab 1 Jahr
Ebene	Zahlungsstromebene	Vermögensebene
Ziel	Jederzeitigen Zahlungsfähigkeit	Angemessenen Liquiditätsstruktur
Statische Steuerungsansätze	Goldene Bilanzregel Bodensatztheorie Shiftability-Theorie Maximalbelastungstheorie Limitvergabe Kennzahlen	Goldene Bilanzregel Bodensatztheorie Maximalbelastungstheorie Limitvergabe Kennzahlen
Zahlungsstromorientierte Steuerungsansätze	Liquiditätsablaufbilanz Stresstests/Survival Period Liquidity-at-Risk	Liquiditätsablaufbilanz Stresstests Liquidity-Value-at-Risk

Tabelle 1: Gegenüberstellung der dispositiven und strukturellen Liquiditätsrisikosteuerung¹⁶⁷

Im Hinblick auf die vorliegende Problemstellung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Steuerung von Liquiditätsrisiken weit über die Interpretation von Kennzahlen hinausgeht, da diese unter anderem die Interdependenzen zu anderen Risiken unberücksichtigt lassen. Die Herausforderung einer umfänglichen Liquiditätsrisikosteuerung besteht vielmehr in der Kombination und Integration einer Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten. Abschließend kann weiterhin resümiert werden, dass die Verfahren der Liquiditätsrisikosteuerung die Beurteilung des Risikos unterstützen, jedoch bleibt fraglich, ob Liquiditätsrisiken vollumfänglich abgebildet werden können. Infolgedessen ist eine aufsichtsrechtliche Regulierung unumgänglich. Die Regulierungsvorschriften zur Verbesserung der Liquiditätssituation in der Bankenbranche werden im nachstehenden Kapitel näher untersucht.

2.5 Künftige Regulierungsvorschriften

Nachdem die internen Steuerungsansätze von Liquiditätsrisiken näher beleuchtet wurden, kann nun eine Betrachtung der künftigen regulatorischen Vorschriften erfolgen. Das Augenmerk wird dabei auf den Neuerungen der verschiedenen Regelungen infolge der Finanzkrise 2007 und im Hinblick auf Liquiditätsrisiken liegen. Dem Leser werden damit die wichtigsten Zusammenhänge aufgezeigt

¹⁶⁷ Eigene Darstellung.

und die LCR kann als regulatorische Kennzahl in das Gesamtbild regulatorischer Liquiditätsanforderungen eingeordnet werden.

2.5.1 Qualitative Anforderungen

Generell lassen sich hinsichtlich regulatorischer Liquiditätsstandards qualitative und quantitative Normen unterscheiden.¹⁶⁸ Bevor eine Darstellung qualitativer Anforderungen erfolgt, werden zunächst die Notwendigkeit eines aufsichtsrechtlichen Regelwerks und der Aufbau der deutschen Liquiditätsaufsicht skizziert.

Aufsichtsrechtliche Normen dienen im Allgemeinen dazu, Finanzinstitute an einer exzessiven Risikoübernahme zu hindern und damit die Interessen der Öffentlichkeit zu schützen.¹⁶⁹ Banken nehmen in ihrer Funktion als Finanzintermediäre eine bedeutende Rolle in einer Volkswirtschaft ein.¹⁷⁰ Gleichzeitig ist eine Bank in den Geldkreislauf des Staates eingebunden.¹⁷¹ Demnach bedarf es eines **aufsichtsrechtlichen Regelwerks**, welches die Stabilität des Finanzsystems sowie den Schutz der Einleger gewährleistet.¹⁷² Staatliche Rettungsmaßnahmen wie in den Fällen der Hypo Real Estate oder der Commerzbank sollen damit eine Ausnahme bleiben.¹⁷³ Wie in Kapitel 2.3 dargestellt hat die Finanzkrise gezeigt, dass das Liquiditätsrisikomanagement an Komplexität gewonnen hat. Demzufolge müssen auch die diesbezüglichen regulatorischen Standards dieser gestiegenen Komplexität gerecht werden.¹⁷⁴

Die deutsche Liquiditätsaufsicht beruht auf **zwei Säulen**. Die erste Säule repräsentiert § 11 KWG, auf dem die Liquiditätsverordnung basiert. Zum anderen stellt § 25a Abs. 1 KWG die zweite Säule dar. Hieraus leiten sich die MaRisk ab. Beide gelten für Institute gemäß Definition des § 1 KWG und beziehen sich in erster Linie auf die Sicherung der Zahlungsfähigkeit sowie die kurzfristige Liquidität.¹⁷⁵ Ein wichtiges aufsichtsrechtliches Instrument zur Liquiditätssicherung ist außerdem die Mindestreserveverpflichtung bei der Deutschen Bundesbank.¹⁷⁶

¹⁶⁸ Vgl. Albert, A., 2010, S. 94.

¹⁶⁹ Vgl. Foos, D., 2010, S. 21.

¹⁷⁰ Vgl. Tritschler, E. H., 2012, S. 900.

¹⁷¹ Vgl. Bacher, U., 2012, S. 52.

¹⁷² Vgl. Weber, M., 2011, S. 48.

¹⁷³ Vgl. Ebke, W. F., 2012, S. 142.

¹⁷⁴ Vgl. Grande, M., 2011, S. 29.

¹⁷⁵ Vgl. Dietz, T., 2010, S. 72.

¹⁷⁶ Vgl. Bartetzky, P., 2012, S. 66.

Wesentliche deutsche Generalnorm der **qualitativen Bankenaufsicht** ist § 25a KWG.¹⁷⁷ Die **MaRisk** stellen eine Stellungnahme der BaFin zu den in § 25a KWG enthaltenen Anforderungen dar.¹⁷⁸ Sie sind eine der bedeutendsten qualitativen Rahmenvorgaben und lassen den Instituten aufgrund ihres flexiblen Charakters einen angemessenen Spielraum für eine institutsindividuelle Umsetzung.¹⁷⁹ Die neueste Fassung vom Dezember 2012 fordert unter anderem ein Liquiditätstransferpreissystem mit dem Resultat, dass eine verursachungsgerechte interne Verrechnung von Liquiditätskosten, -nutzen und -risiken avisiert wird.¹⁸⁰

Ende des Jahres 2008 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht die „**Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision**“ publiziert.¹⁸¹ Diese sind analog der MaRisk primär qualitativer Natur.¹⁸² Zentrales Ziel ist dabei eine Verbesserung des Risikomanagements von Banken.¹⁸³ Kernpunkte beziehen sich auf die Rolle des Managements im Rahmen des Liquiditätsrisikomanagements, Stresstests und Notfallplanungen sowie eine adäquate Liquiditätsreserve.¹⁸⁴ Parallel dazu veröffentlichte das Committee of European Banking Supervisors (CEBS) ergänzende Richtlinien, die beispielsweise auf das Management von Risikokonzentrationen abzielen.¹⁸⁵

2.5.2 Quantitative Anforderungen

Im Bereich der quantitativen Liquiditätsnormen haben bisher vordergründig nationale Regelungen eine wesentliche Rolle gespielt. Als Lehre aus der Finanzkrise wurde beispielsweise § 11 Abs. 2 KWG durch das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und der Versicherungsaufsicht neu gefasst. Infolgedessen ist die BaFin in der Lage früher und effektiver einzugreifen, wenn die Zahlungsfähigkeit eines Instituts gefährdet ist.¹⁸⁶

Eine weitere Anforderung stellt die **Liquiditätsverordnung** (LiqV) dar. Die §§ 2 bis 8 LiqV sind rein quantitativ orientiert.¹⁸⁷ Die LiqV wurde 2006 erlassen und löste den bis dahin geltenden Grundsatz II ab.¹⁸⁸ „Grundgedanke der Liquiditätsverordnung ist, dass ein Institut jederzeit über genügend Zahlungsmittel verfügen muss, um seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu kön-

¹⁷⁷ Vgl. Albert, A., 2010, S. 151.

¹⁷⁸ Vgl. Schöning, S., 2008, S. 242.

¹⁷⁹ Vgl. Paul, S., 2011, S. 461; S. 464.

¹⁸⁰ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012a, S. 57f.

¹⁸¹ Vgl. Albert, A., 2010, S. 147.

¹⁸² Vgl. Baur, T., 2012, S. 290.

¹⁸³ Vgl. Grande, M., 2012, S. 29.

¹⁸⁴ Vgl. Ramke, T., 2012a, S. 426.

¹⁸⁵ Vgl. Dietz, T., 2012, S. 374.

¹⁸⁶ Vgl. Albert, A., 2010, S. 99f.

¹⁸⁷ Vgl. Rehsmann, S.; Martin, M. R. W., 2008, S. 67.

¹⁸⁸ Vgl. Albert, A., 2010, S. 102f.

nen.“¹⁸⁹ Die Liquidität eines Instituts gilt gemäß § 2 LiqV „als ausreichend, wenn die zu ermittelnde Liquiditätskennzahl den Wert eins nicht unterschreitet.“¹⁹⁰ Die BaFin soll anhand dieser Kennziffer die Liquiditätssituation eines Instituts angemessen beurteilen können. Zur Berechnung der **Liquiditätskennzahl** (LKZ) werden zu einem festgelegten Stichtag sämtliche Zahlungsmittel und Zahlungsverpflichtungen entsprechend ihrer Restlaufzeiten in vier Laufzeitbänder eingeteilt. Das erste Laufzeitband umfasst die Restlaufzeiten bis zu einem Monat.¹⁹¹ Abbildung sechs veranschaulicht die Berechnung der LKZ gemäß § 2 LiqV.

$$\frac{\text{Summe der verfügbaren Zahlungsmittel}}{\text{Summe der abrufbaren Zahlungsverpflichtungen}} \geq 1$$

Abbildung 6: Berechnung der Liquiditätskennzahl gemäß § 2 LiqV¹⁹²

Darüber hinaus war bisher die Liquiditätsaufsicht vom Grundsatz des einheitlichen **Europäischen Passes** ausgenommen. Daraus resultiert, dass jede Niederlassung grenzüberschreitend tätiger Institute die jeweiligen Liquiditätsstandards des Gastlandes einhalten muss.¹⁹³ Diese daraus erwachsenden systemischen Risiken eines fragmentierten Liquiditätsregimes sollen als Lehre aus der Finanzkrise gemindert werden.¹⁹⁴

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlichte deshalb im Dezember 2010 das „**International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring**“ (Vgl. Anlage 4, Schematischer Überblick der Baseler Rahmenvereinbarung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko).¹⁹⁵ Die Rahmenvereinbarung ist „als Meilenstein im Bereich der Liquiditätsrisikoregulierung zu bezeichnen.“¹⁹⁶ Grund hierfür ist, dass diese Liquiditätsanforderungen an Banken einen erstmalig internationalen Mindeststandard bedeuten und damit eine Harmonisierung nationalstaatlicher Regelungen einhergeht.¹⁹⁷ Diese Harmonisierung ist dringlich, weil dadurch systemische Risiken rechtzeitig erkennbar werden. Gerade die Schiefelage grenzüberschreitend tätiger Finanzinstitute während der Finanzkrise haben Harmonierungsdefizite in der Liquiditätsaufsicht aufgedeckt.¹⁹⁸ Ferner werden im

¹⁸⁹ Bartetzky, P., 2012, S. 66.

¹⁹⁰ Bundesministerium der Finanzen, 2011, § 2.

¹⁹¹ Vgl. Bieg, H.; Krämer, G.; Waschbusch, G., 2011, S. 666f.

¹⁹² Vgl. Bundesministerium der Finanzen, 2011, § 2.

¹⁹³ Es wird in diesem Zusammenhang auch vom so genannten „Host-Prinzip“ gesprochen. Vgl. Dietz, T., 2012, S. 383.

¹⁹⁴ Vgl. Zeitler, F.-C., 2010, S. 13.

¹⁹⁵ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S. 31, Sp. 1.

¹⁹⁶ Seifert, M., 2012, S. 359.

¹⁹⁷ Vgl. Müller, T., 2012, S. 11.

¹⁹⁸ Vgl. Zeitler, F.-C., 2010, S. 13f.

Zuge der Finanzkrise Liquiditätsrisiken auf die gleiche Stufe mit den anderen zentralen Risikokategorien gestellt.¹⁹⁹ Ergänzend sei darauf hinzuweisen, dass die Regelungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht Empfehlungscharakter für die beteiligten Aufsichtsbehörden haben, jedoch keine unmittelbare Rechtskraft.²⁰⁰ Die Kodifizierung von Basel III in EU-Recht erfolgt dabei über die Capital Requirements, bestehend aus der Capital Requirements Directive (CRD) IV und der **Capital Requirements Regulation (CRR)**.²⁰¹ Die Liquiditätsanforderungen sind in der Verordnung CRR umgesetzt und damit zukünftig für alle Banken in der EU rechtlich binden.²⁰²

Ziel der Vorgaben ist es, durch eine strengere Regulierung von Eigenkapital und Liquidität auf Institutebene die Widerstandsfähigkeit des Bankensektors in Stresssituationen zu erhöhen sowie zukünftige Banken- und Finanzkrisen und deren negative Auswirkungen auf die Realwirtschaft zu vermeiden.²⁰³ Widerstandsfähigkeit meint in diesem Zusammenhang, dass Teilbereiche des Finanzsystems dazu fähig sind, begrenzte Störungen oder lokale Krisen puffern zu können, damit diese nicht auf das gesamte System übergreifen.²⁰⁴ In Bezug auf Liquiditätsrisiken soll in erster Linie die jederzeitige Zahlungsfähigkeit der Institute gewährleistet werden.²⁰⁵ Damit kann letztendlich die Funktionsfähigkeit des Finanzsystems gestärkt werden.²⁰⁶

Operationalisiert werden diese Bestrebungen durch die Implementierung zweier Liquiditätskennzahlen, die Liquidity Coverage Ratio (LCR) und Net Stable Funding Ratio (NSFR).²⁰⁷ Die „**LCR** leitet die Mindestgröße der Liquiditätsreserve aus einem 30 Tage Liquiditätsstressszenario her.“²⁰⁸ Sie fungiert daher als regulatorisches Maß für dispositive Liquiditätsrisiken.²⁰⁹ Die **NSFR** hingegen bildet strukturelle Liquiditätsrisiken ab.²¹⁰ Die NSFR basiert auf einem bilanziellen Konzept, die LCR orientiert sich weitgehend an Cashflows.²¹¹ Somit setzen die „LCR und NSFR .. mit der Liquiditätsreserve und der tragfähigen Fristenstruktur an zwei zentralen Aspekten der Liquiditätssteuerung an.“²¹² Die Berechnung der LCR und NSFR ist nachfolgend in Abbildung sieben dargestellt.

¹⁹⁹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 359.

²⁰⁰ Vgl. Baur, T., 2012, S. 290.

²⁰¹ Vgl. Greiner, W.; Mertens, M., 2012, S. 39.

²⁰² Vgl. Seifert, M., 2012, S. 313.

²⁰³ Vgl. Goodfellow, C.; Salm, C., 2012, S. 26, Sp. 1f.

²⁰⁴ Vgl. Sturn, R.; Held, M.; Kubon-Gilke, G., 2012, S. 23.

²⁰⁵ Vgl. Debus, K., 2010, S. 60, Sp. 1.

²⁰⁶ Vgl. Albert, A., 2010, S. 94.

²⁰⁷ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 3.

²⁰⁸ Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S. 31, Sp. 1.

²⁰⁹ Vgl. Liermann, V., 2012, S. 118.

²¹⁰ Vgl. Stegmann, C., 2012, S. 16.

²¹¹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 311.

²¹² Bartetzky, P., 2012, S. 69.

Liquidity Coverage Ratio, LCR (kurzfristige Liquiditätsquote)
$\frac{\text{Bestand an erstklassigen liquiden Aktiva}}{\text{Gesamter Nettoabfluss von Barmitteln in den nächsten 30 Kalendertagen}} \geq 1$
Net Stable Funding Ratio, NSFR (strukturelle Liquiditätsquote)
$\frac{\text{Verfügbarer Betrag stabiler Refinanzierung}}{\text{Erforderlicher Betrag stabiler Refinanzierung}} > 1$

Abbildung 7: Berechnung der LCR und NSFR²¹³

Die Liquiditätsrisiken deutscher Banken wurden bisher im Rahmen der bereits angesprochenen LKZ aufsichtsrechtlich beurteilt. Analog der LCR soll dabei innerhalb der nächsten 30 Tage die Summe der liquiden Mittel höher sein als die Summe der Zahlungsverpflichtungen. Wesentlicher Unterschied der beiden Kennzahlen ist, dass die LCR auf einem Stressszenario aufbaut.²¹⁴ Werden LCR und LKZ auf die gleiche Bankbilanz angewendet, so kommt es bei der LCR demnach zu einer Erhöhung des Nenners und einer Verringerung des Zählers. Im Rahmen der Auswirkungsstudie lag die LCR im Durchschnitt für die großen deutschen Banken bei 66 Prozent, wohingegen die LKZ einen Wert von über 100 Prozent erreichte.²¹⁵ Um bewerten zu können, inwieweit die Implementierung der LCR die Liquiditätsrisikosteuerung beeinflusst, ist ein Vergleich mit der LKZ sinnvoll. In nachfolgender Tabelle zwei ist deshalb die Gegenüberstellung der drei zentralen Liquiditätskennzahlen LKZ, LCR und NSFR dargestellt. Hierbei wird die LKZ lediglich im ersten Laufzeitband betrachtet.

	Liquiditätskennzahl - LKZ	Liquidity Coverage Ratio - LCR	Net Stable Funding Ratio - NSFR
Regulatorische Grundlage	Liquiditätsverordnung LiqV	Basel III bzw. innerhalb der EU CRR	Basel III bzw. innerhalb der EU CRR
Verbindlich ab	2007	2015 (100% ab 2018 bzw. 2019 in der EU)	2018 (voraussichtlich)
Zeithorizont	30 Kalendertage	30 Kalendertage	1 Jahr
Risikoart	Dispositive Liquiditätsrisiken	Dispositive Liquiditätsrisiken	Strukturelle Liquiditätsrisiken
Hauptziel	Ausreichenden Zahlungsbereitschaft unter Normalbedingungen	Gewährleistung der kurzfristigen Liquidität in einem definierten Stressszenario	Vermeidung einer übermäßigen Fristentransformation

²¹³ In Anlehnung an: Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 4; S. 28.

²¹⁴ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S. 32, Sp. 1.

²¹⁵ Vgl. ebenda, S. 35, Sp. 3.

Zähler	Zahlungsmittel § 3 LiqV	Bestand an hoch liquiden Aktiva	Verfügbarer Betrag stabiler Refinanzierung
Nenner	Zahlungsverpflichtungen § 4 LiqV	Nettozahlungsmittelabflüsse	Erforderlicher Betrag stabiler Refinanzierung

Tabelle 2: Vergleich der LKZ, LCR und NSFR²¹⁶

Neben den neuen Kennzahlen LCR und NSFR hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht fünf **Monitoring Tools** definiert, die der laufenden Überwachung der Institute dienen.²¹⁷ Hierzu zählen vertragliche Laufzeitinkongruenzen, Finanzierungskonzentrationen, verfügbare lastenfreie Aktiva, die LCR nach bedeutender Währung sowie marktbezogene Überwachungsinstrumente.²¹⁸

Weiterhin erarbeitete das CEBS einen **Liquiditätsausweis**, „Liquidity ID“, der für Banken der europäischen Union maßgebend ist.²¹⁹ Dieser enthält sowohl quantitative als auch qualitative Informationen in Bezug auf potenzielle Liquiditätsengpässe eines Instituts. Er dient als Planungs- und Koordinierungsinstrument für die Zusammenarbeit verschiedener nationaler Aufsichtsbehörden bei grenzüberschreitend tätigen Instituten. Wie oft ein Institut über ihre Liquiditätssituation im Rahmen des Liquiditätsausweises Auskunft geben soll, wird individuell von den jeweiligen Aufsichtskollegien festgelegt.²²⁰

Darüber hinaus merkt Schneck im Zusammenhang künftiger Regulierungsvorschriften kritisch an, dass regulatorische Normen lediglich einen **Ordnungsrahmen** bilden können. Sie vermögen jedoch kein effektives Risikomanagement zu garantieren.²²¹ Ferner verweist Hofmann auf die Gefahr, dass eine Verschärfung der Bankenregulierung infolge neuer Liquiditäts- und Eigenkapitalvorschriften zu ungewünschten Nebeneffekten wie eine Beschränkung der Kreditvergabe der Banken führen könne, was Auswirkungen auf die Realwirtschaft nach sich ziehe.²²² „Eine gut angelegte Bankenregulierung belastet die Kreditinstitute nur in dem Ausmaß mit Kosten als die für die Erreichung der Ziele der Bankenaufsicht unvermeidbar ist.“²²³

²¹⁶ Eigene Darstellung nach: Bundesministerium der Finanzen, 2011, § 2-4; Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 1-2, S. 4; Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 2, S. 28.

²¹⁷ Vgl. Müller, J., 2012, S. 246.

²¹⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 35.

²¹⁹ Vgl. Dietz, T., 2012, S. 384.

²²⁰ Vgl. Committee of European Banking Supervisors, 2009, S. 3.

²²¹ Vgl. Schneck, O., 2011, S. 96.

²²² Vgl. Hofmann, G., 2011, S. 79.

²²³ Ebenda, S. 82.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Liquiditätsrisiken zukünftig deutlich stärker definiert, reglementiert und kontrolliert werden.²²⁴ Für die vorliegende Arbeit wurde deutlich, dass als Lehre aus der Finanzkrise die aufsichtsrechtliche Liquiditätssicherung von Instituten erheblich an Bedeutung gewonnen hat und damit eine Summe an verschärften regulatorischen Vorschriften einhergeht. Gleichzeitig wurde aufgezeigt, dass sich die betriebswirtschaftlichen Ansätze zur Steuerung von Liquiditätsrisiken wesentlich von der aufsichtsrechtlichen Regulierung dieser Risiken unterscheiden. Die LCR, deren Ziel eine Sicherstellung der Liquidität auf Institutsebene in Stresssituationen ist, gilt als eine zentrale präventive Regulierungskennzahl der internationalen Liquiditätsstandards. Sie wird im nächsten Kapitel im Detail untersucht.

²²⁴ Vgl. Hammer, K., 2011, S. 38.

3 Konzeption der Liquidity Coverage Ratio (LCR) unter Basel III

3.1 Motivation und Zielsetzung

Für ein differenziertes Verständnis der Konzeption der LCR wird in einem ersten Schritt deren Motivation und Zielsetzung dargelegt. In diesem Kapitel sind die Neuerungen der LCR im Januar 2013 bereits enthalten. Auf die einzelnen Änderungsmaßnahmen und deren Auswirkungen wird detailliert in Kapitel 3.3 eingegangen.

Die **Motivation** einer regulatorischen Liquiditätsquote liegt in den Erfahrungen während der Finanzkrise 2007, die wesentliche Defizite in der Liquiditätssicherung erkennen ließ. Wie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt wurde, ist neben einer angemessenen Eigenkapitalausstattung eine hinreichend große Liquiditätsreserve essentiell. Die Erkenntnis der Tragweite von Liquidität für einen stabilen Finanzsektor führte zur aufsichtsrechtlichen Definition von qualitativen und quantitativen Liquiditätsstandards.²²⁵ In diesem Rahmen kann ein höheres Maß an Transparenz forciert sowie eine Harmonisierung regulatorischer Anforderungen vorangetrieben werden.²²⁶ Erneute Eingriffe der Notenbanken in den Finanzmarkt sollen damit vorgebeugt werden.²²⁷

Die LCR stellt eine der zentralen Komponenten von Basel III dar. Wesentliches **Ziel** dieser Kennzahl ist eine Stärkung der kurzfristigen Widerstandsfähigkeit der Banken im Hinblick auf deren Liquiditätsrisikoprofil.²²⁸ Dementsprechend soll die aufsichtsrechtliche Anforderung der LCR sicherstellen, dass Banken einen ausreichenden Bestand an unbelasteten hoch liquiden Aktiva halten. Ausreichend meint in diesem Fall, dass Banken diese Aktiva mit einem geringen oder keinem Wertverlust am Markt veräußern können, um so ein definiertes Liquiditätsstressszenario von 30 Tagen zu überstehen.²²⁹ Die Berücksichtigung der nächsten 30 Tage soll den Instituten genügend Zeit geben, um auf Liquiditätsengpässe angemessen reagieren zu können. Analog kann die Aufsicht frühzeitig auf potentielle Liquiditätskrisen aufmerksam gemacht werden.²³⁰

Dem Liquiditätspuffer wird eine analoge **Funktion** wie dem Eigenkapital für andere Risikoarten zugeschrieben. Eigenkapital soll zur Kompensation unerwarteter Verluste beispielsweise infolge von Markt- und Kreditrisiken dienen. Die Liquiditätsreserve fungiert als Puffer bei auftretenden Liquidi-

²²⁵ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 1.

²²⁶ Vgl. Müller, T., 2012, S. 20.

²²⁷ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013d, S. 1.

²²⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 1.

²²⁹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013f, S. 1.

²³⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 4.

tätislücken zur Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit.²³¹ Damit soll der Bankensektor zukünftig gegenüber Krisensituationen stabil sein mit dem Resultat, dass die Realwirtschaft nicht negativ beeinflusst wird.²³²

Im Allgemeinen setzt sich die LCR aus **zwei Komponenten** zusammen: dem Liquiditätspuffer im Zähler und den Nettozahlungsmittelabflüssen im Nenner.²³³ Basel III fordert, dass die Kennzahl nicht unter 100 Prozent liegt. Folglich muss die Liquiditätsreserve jederzeit die Nettozahlungsmittelabflüsse der nächsten 30 Kalendertage decken können. Ausgenommen sind dabei Krisensituationen, in denen die LCR unter die Marke von 100 Prozent sinken darf.²³⁴ Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die LCR über den gesamten Zeitraum der Betrachtung von 30 Kalendertagen einzuhalten ist und nicht nur im Mittel wie beispielsweise der Mindestreservesatz bei der Zentralbank.²³⁵ Das zu Grunde liegende Stressszenario der LCR orientiert sich an den Erfahrungen während der Finanzkrise.²³⁶ Abbildung acht liefert einen Überblick über die Ausgestaltung der LCR im Detail. Diese wird dem Leser erste Zusammenhänge aufzeigen. Es wird ebenso das zu Grunde liegende Stressszenario konkretisiert. Detaillierte Erläuterungen zu den zwei Komponenten und dem Stressszenario der LCR sind dem Kapitel 3.2 zu entnehmen.

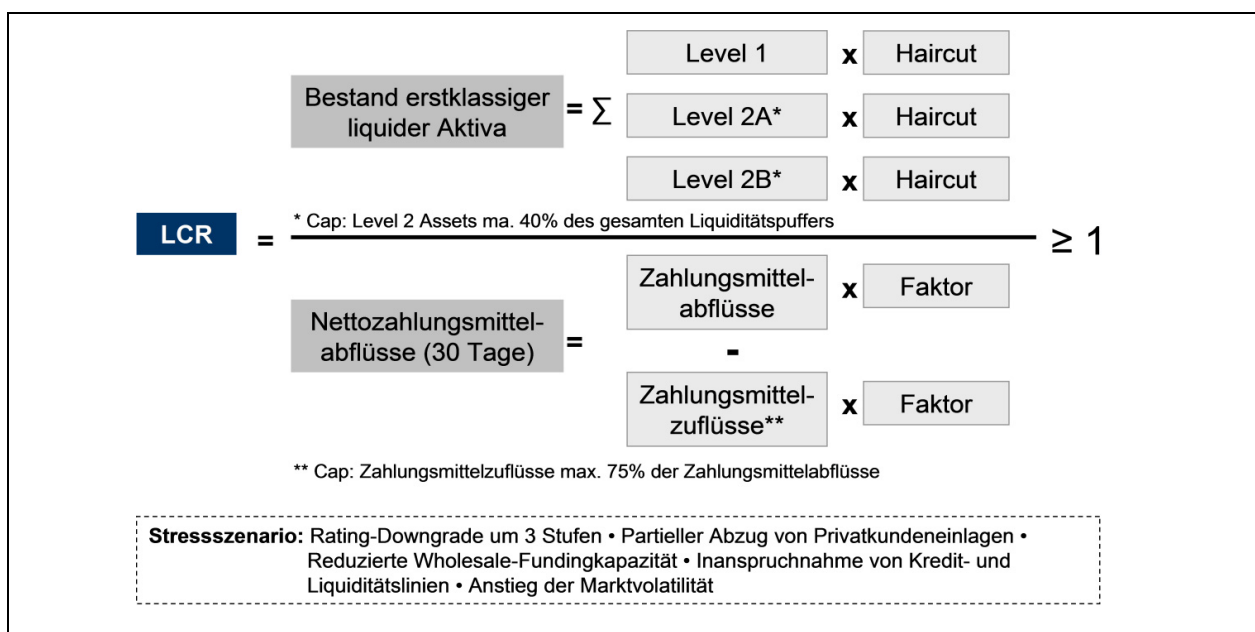


Abbildung 8: Die Ausgestaltung der LCR im Detail²³⁷

²³¹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 315.

²³² Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 1.

²³³ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S. 31, Sp. 1.

²³⁴ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 4.

²³⁵ Vgl. Müller, T., 2012, S. 13.

²³⁶ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 6.

²³⁷ In Anlehnung an: Seifert, M., 2012, S. 315; Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 6.

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht sieht eine **schrittweise Einführung** der LCR vor. Am 1. Januar 2015 sollen die Banken eine LCR in Höhe von 60 Prozent erfüllen. In den darauf folgenden Jahren wird die Anforderung jeweils um 10 Prozent erhöht, sodass nach vier Jahren am 1. Januar 2019 eine LCR von 100 Prozent maßgebend ist.²³⁸ Gemäß des aktuellen Entwurfs der CRR ist die LCR in der Europäischen Union schon ab 1. Januar 2018 zu 100 Prozent einzuhalten.²³⁹ Diesem Entwurf hat bereits das Europäische Parlament zugestimmt. Zusätzlich muss die CRR vom EU-Ministerrat formell verabschiedet werden, um am 1. Januar 2014 in Kraft treten zu können.²⁴⁰ Grund für diese schrittweise Implementierung ist, dass dem Bankensektor eine angemessene Frist zur Umsetzung der Anforderungen eingeräumt werden soll, ohne negative Effekte auf die Realwirtschaft auszulösen.²⁴¹ Die ersten Auswirkungsstudien der LCR haben nämlich gezeigt, dass Banken einen beträchtlichen Bedarf zur Aufstockung ihrer Liquiditätsreserve aufweisen.²⁴² Die LCR ist ferner mindestens monatlich der Aufsicht zu melden.²⁴³ Auf deren Verlangen kann die Reportingfrequenz in Krisensituationen auf wöchentlich oder auch täglich erhöht werden.²⁴⁴

Als Fazit für die vorliegende Arbeit bleibt hervorzuheben, dass die Motivation und Zielsetzung der LCR unter Berücksichtigung der Relevanz von Liquiditätsrisiken während der Finanzkrise (Kapitel 2.3) und der identifizierten Defizite der betriebswirtschaftlichen Ansätze zur Liquiditätsrisikosteuerung (Kapitel 2.4) nachvollziehbar sind. Ferner kommt die LCR mit einer vergleichsweise simplen Gleichung aus. Die technische Komplexität liegt vordergründig in der Modellierung des Stressszenarios.²⁴⁵ Diese wird nachfolgend in einer Betrachtung der Berechnungsmethodik der LCR aufgezeigt.

3.2 Berechnungsmethodik der LCR

Der nachfolgende Abschnitt dient dem Verständnis der Berechnung und somit der Konzeption der LCR. Der Leser wird dabei die zentralen Einflussfaktoren der LCR identifizieren können. Zunächst konzentriert sich die Darstellung auf den Zähler der Liquiditätsdeckungsquote.

²³⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 2.

²³⁹ Vgl. Rat der Europäischen Union, 2013, S. 1116.

²⁴⁰ Vgl. Europäisches Parlament, 2013, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20130416IPR07333&format=XML&language=DE> (Stand: 28.04.2013).

²⁴¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 2.

²⁴² Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 55f, Sp. 3.

²⁴³ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 37.

²⁴⁴ Vgl. Müller, J., 2012, S. 246.

²⁴⁵ Vgl. Müller, T., 2012, S. 20.

3.2.1 Anforderungen an den Bestand hoch liquider Aktiva

Der Zähler der LCR ist definiert als Bestand an hoch liquiden Aktiva. Ein zentrales Kriterium dieser hoch liquiden Mittel ist ihre Eigenschaft als lastenfrei.²⁴⁶ Lastenfrei „bedeutet, dass der Vermögenswert weder direkt noch indirekt verpfändet ist, um ein Geschäft zu besichern oder dessen Bonität zu verbessern.“²⁴⁷ Als weitere **Merkmale** führt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht nachfolgende Aspekte auf, die in Tabelle drei zusammengefasst und kurz erläutert werden. Die Vermögenswerte, die diese Charakteristika auch in Krisensituationen aufweisen, sollen die Liquidität der Institute durch Verkauf oder Repogeschäft jederzeit sicherstellen.²⁴⁸

Grundlegende Merkmale und deren Bedeutung		Marktbezogene Merkmale und deren Bedeutung	
Geringes Risiko	Weniger risikoreiche Vermögenswerte weisen regelmäßig eine höhere Liquidität auf.	Aktiver und bedeutender Markt	Eine hinreichend große Marktbreite und Markttiefe erhöht die Liquidität.
Leichtigkeit und Sicherheit der Bewertung	Die Liquidität eines Vermögenswertes steigt, wenn die Marktteilnehmer sich über dessen Bewertung einig sind.	Geringe Volatilität	Ein stabiler Markt in Bezug auf die Preise, Haircuts und das Volumen fördert die Liquidität auch während Stressperioden.
Geringe Korrelation mit risikoreichen Aktiva	Erstklassige liquide Aktiva sollen keine hohe Korrelation mit risikobehafteten Anlagen zeigen.	Flucht in die Qualität	Es besteht eine historische Tendenz während systemweiten Krisen in diese Kategorie von Vermögenswerten zu wechseln.
Notiert an einer entwickelten und anerkannten Börse	Eine Börsennotierung erhöht die Transparenz eines Vermögenswertes.		

Tabelle 3: Eigenschaften erstklassiger liquider Aktiva²⁴⁹

Die erstklassigen liquiden Aktiva bestehen aus **Level 1 und Level 2** Vermögenswerten. Die Level 1 Aktiva sind durch eine sehr hohe Qualität und Marktliquidität gekennzeichnet. Gemäß der Definition des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zählen dazu unter anderem Barmittel, Zentralbankreserven und Staatsanleihen. Die Level 2 Aktiva untergliedern sich weiter in Level 2A und Level 2B. Beispielhaft lassen sich für die Level 2A Aktiva Unternehmensanleihen mit einem Rating von AA- oder höher sowie gedeckte Schuldverschreibungen nennen. Zu den Level 2B Vermögenswerten

²⁴⁶ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013f, S. 1.

²⁴⁷ Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 7.

²⁴⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 7.

²⁴⁹ Eigene Darstellung nach: Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 7f.

gehören exemplarisch Unternehmensanleihen und Residential Mortgage Backed Securities (Vgl. Anlage 5, Übersicht der erstklassigen liquiden Aktiva zur Berechnung der LCR).²⁵⁰ Im Allgemeinen strebt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht mit Ausnahme der Level 2B Vermögenswerte die Zentralbankfähigkeit der hoch liquiden Aktiva an.²⁵¹ Ferner ist bedeutend, dass Level 2 Vermögenswerte lediglich zu **40 Prozent** der gesamten erstklassigen liquiden Aktiva angerechnet werden können. Analog ist ein Limit der Level 2B Aktiva in Höhe von **15 Prozent** des Gesamtbestandes an hoch liquiden Aktiva vorgesehen. Diese beiden Grenzen sind nicht additiv zu sehen.²⁵²

Im Rahmen des aktuellen Entwurfs der **CRR** findet sich noch keine explizite Einteilung der hoch liquiden Aktiva in die Liquiditätsklassen. Eine bedeutende Änderung findet sich zusätzlich in Artikel 404 (da), in welchem beabsichtigt ist, dass über die Kreditlinien der Zentralbanken implizit sämtliche notenbankfähigen Vermögenswerte als erstklassige liquide Aktiva angerechnet werden können.²⁵³ Generell ist die EU-Verordnung den Baseler Empfehlungen hinsichtlich der Liquiditätsstandards weitestgehend gefolgt.²⁵⁴

3.2.2 Ermittlung der Nettomittelabflüsse

Der Nenner der LCR ist definiert als der gesamte Nettoabfluss von Barmitteln, welcher gemäß einem vorgegebenen Stressszenario innerhalb der nächsten **30 Kalendertage** berechnet wird (Vgl. Anlage 6, Zusammenfassung der Ermittlung der Nettomittelabflüsse zur Berechnung der LCR). Die Nettzahlungsmittelabflüsse ergeben sich dabei aus der Differenz der Summe an erwarteten Auszahlungen und der Summe an erwarteten Einzahlungen. Zur Ermittlung der Summe der erwarteten Auszahlungen werden die offenen Salden diverser Kategorien und Arten von Verbindlichkeiten sowie außerbilanzielle Verpflichtungen mit der Rate multipliziert, mit der sie gemäß des Stressszenarios beansprucht oder abgezogen werden. Analog bemisst sich die Summe der erwarteten Einzahlungen anhand der ausstehenden Forderungen.²⁵⁵ Die Festlegung von Anrechnungs- und Abflussfaktoren kommt generell einem aufsichtsrechtlichen Anreiz von Produktpräferenzen gleich.²⁵⁶ Ergänzend ist hervorzuheben, dass die gesamten Mittelzuflüsse lediglich bis zu einer Höchstgrenze von **75 Prozent** der gesamten Mittelabflüsse angerechnet werden können.²⁵⁷ Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass Banken sich nicht ausschließlich auf erwartete Einzahlungen verlassen

²⁵⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013f, S. 1.

²⁵¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 8.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 11.

²⁵³ Vgl. Rat der Europäischen Union, 2013, S. 1005.

²⁵⁴ Vgl. Europäische Union, 2013, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-272_en.htm (Stand 10.05.2013).

²⁵⁵ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 34.

²⁵⁶ Vgl. Müller, T., 2012, S. 20.

²⁵⁷ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013f, S. 1f.

und folglich jederzeit ein Minimum an hoch liquiden Aktiva von 25 Prozent der Mittelabflüsse halten.²⁵⁸

Das vorgegebene **Stressszenario** zur Berechnung der LCR umfasst gleichzeitig einen einzelfallspezifischen und einen marktweiten Schock.²⁵⁹ Die impliziten Stressparameter werden in der folgenden Tabelle vier skizziert.

Stressszenario der Liquidity Coverage Ratio	
1.	Abzug eines Teils der Privatkundeneinlagen
2.	Teilweiser Verlust der Möglichkeit einer unbesicherten Refinanzierung am Kapitalmarkt
3.	Teilweiser Verlust von besicherten, kurzfristigen Finanzierungen mit bestimmten Sicherheiten und Gegenparteien
4.	Zusätzliche vertragliche Abflüsse infolge der Herabstufung des Ratings einer Bank um bis zu drei Stufen, einschließlich Besicherungsanforderungen
5.	Erhöhung der Marktvolatilität mit Auswirkungen auf die Qualität von Besicherungen oder auf den potenziellen zukünftigen Wert von Derivatepositionen, sodass höhere Abschläge auf den Marktwert der Sicherheiten oder zusätzliche Sicherheiten erforderlich sind oder sonstiger Liquiditätsbedarf entsteht
6.	Ungeplante Beanspruchung von zugesagten, aber nicht in Anspruch genommenen Kredit- und Liquiditätsfazilitäten, die die Bank für ihre Kunden bereitgestellt hat
7.	Möglicher Rückkauf von Schuldtiteln oder Honorierung vertraglich nicht geregelter Verpflichtungen zur Verringerung von Reputationsrisiken

Tabelle 4: Zusammenfassung des Stressszenarios zur Berechnung der LCR 260

Das zu Grunde liegende Stressszenario zur Berechnung der LCR wurde im Januar 2013 in wichtigen Gesichtspunkten durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht verändert, um die Konzeption der LCR zu verbessern. Auf diese und weitere Neuerungen sowie deren Wirkungsweise wird im Folgenden näher eingegangen.

3.3 Wirkungsweise der Modifikation der LCR 2013

Im Januar 2013 hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht Neuerungen der Anforderungen im Hinblick auf die LCR beschlossen.²⁶¹ Diese Änderungen wurden bereits in Kapitel 3.1 und 3.2 partiell

²⁵⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 34.

²⁵⁹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 6.

²⁶⁰ Eigene Darstellung nach: Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 6.

²⁶¹ Vgl. Tucek, W.; Weitmayr, H., 2013, S. 11, Sp. 1.

betrachtet.²⁶² Im Rahmen dieses Abschnitts wird deutlich werden wie sich die Neuerungen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zur Berechnung der LCR auf Institutsebene auswirken. Hierzu wird ein modellhaftes Beispiel zur Veranschaulichung der Erkenntnisse herangezogen.²⁶³ Der Fokus liegt auf den maßgeblichen Modifikationen. Diese sind:

- eine überarbeitete Definition der hoch liquiden Aktiva,
- veränderte Abflussraten für diverse Kundengruppen sowie
- die Möglichkeit, den Bestand an hochliquiden Aktiva in Krisenzeiten zu verwenden.²⁶⁴

Die **Definition der hoch liquiden Aktiva** wurde dahingehend erweitert, dass die Kategorie der Level 2B Aktiva eingeführt wurde.²⁶⁵ In den nachfolgenden Ausführungen wird anhand zweier fiktiver Banken A und B die Wirkungsweise dieser Neuerung aufgezeigt. Die fiktive Bank A ist in Tabelle fünf skizziert und besitzt nach der bisherigen Berechnung der LCR hoch liquide Aktiva (HQLA) in Höhe von 500 Millionen EUR. Hierbei seien sämtliche Anrechnungsfaktoren bereits berücksichtigt. Die Begrenzung der HQLA Level 2 von 40 Prozent des Gesamtbestandes an HQLA greift in diesem Beispiel nicht. Infolge der Erweiterung der Definition der HQLA um die Level 2B Aktiva können zusätzlich 50 Millionen EUR in das Kalkül einbezogen werden. Da auch in diesem Fall der Cap von 15 Prozent der Level 2B Aktiva an den gesamten HQLA nicht wirkt, verbessert sich der Bestand an HQLA um insgesamt 10 Prozent.

In Mio. EUR	Max. (Cap)	LCR alt			LCR neu			Differenz Σ
		Vor Cap	Cap	Nach Cap	Vor Cap	Cap	Nach Cap	
HQLA		500		500	550		550	50
HQLA 1		350		350	350		350	0
HQLA 2	40%	150	233	150	200	233	200	50
▪ 2A		150		150	150		150	0
▪ 2B	15%	-		-	50	88	50	20

Tabelle 5: Modellhafte Wirkungsweise der Modifikation der LCR auf eine fiktive Bank A²⁶⁶

²⁶² Für einen Überblick der Änderungen siehe Hervorhebungen in Anlage 5 und 6.

²⁶³ Die Modellberechnungen stellen eine eigene Darstellung der Verfasserin dar.

²⁶⁴ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013b, S. 1f.

²⁶⁵ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013b, S. 1.

²⁶⁶ Eigene Darstellung.

Die fiktive Bank B ist in Tabelle sechs dargestellt und besitzt im Beispiel ebenfalls HQLA in Höhe von 500 Millionen EUR. Durch die Begrenzung der HQLA Level 2 auf 40 Prozent der gesamten HQLA können jedoch lediglich 167 Millionen EUR angerechnet werden. HQLA Level 2 in Höhe von 83 Millionen EUR können nicht zur Berechnung der LCR genutzt werden. Im Rahmen der Neuerung der LCR können nun die zusätzlichen HQLA Level 2B Aktiva in das Kalkül miteinbezogen werden. Es ergibt sich jedoch keine Verbesserung der LCR. Grund hierfür ist die Begrenzung der Anrechenbarkeit der HQLA Level 2 auf 40 Prozent der gesamten HQLA. In dem Fall der Bank B müssten folglich zuerst zusätzliche HQLA Level 1 erworben werden, um einen Nutzen aus der Anrechenbarkeit von HQLA Level 2B Aktiva generieren zu können. Das Ergebnis der Modellrechnungen zeigt, dass die Erweiterung der Definition der HQLA nicht zwingend zu einer Erhöhung des Bestandes an HQLA und somit einer Verbesserung der LCR führt.

In Mio. EUR	Max. (Cap)	LCR alt			LCR neu			Differenz Σ
		Vor Cap	Cap	Nach Cap	Vor Cap	Cap	Nach Cap	
HQLA		500		417	550		417	0
HQLA 1		250		250	250		250	0
HQLA 2	40%	250	167	167	300	167	167	0
▪ 2 A		250		167	250		167	0
▪ 2 B	15%	-		-	50	63	0	0

Tabelle 6: Modellhafte Wirkungsweise der Modifikation der LCR auf eine fiktive Bank B²⁶⁷

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für Banken, die bereits aufgrund ihres Geschäftsmodells einen hohen Anteil an Level 2B Aktiva aufweisen, die Neuerungen einen Nutzen bringen, sofern genügend Level 1 Aktiva zur Verfügung stehen. Demgegenüber besteht durch die begrenzte Anrechnungsmöglichkeit nur ein sehr geringer Anreiz, diese Vermögenswerte zur Verbesserung der LCR zu erwerben.²⁶⁸

Ferner haben sich die **Definitionen der Abflussraten** diverser Kundengruppen geändert. Die größte Hebelwirkung kommt der Reduktion der Abflussrate nicht-operativer Einlagen²⁶⁹ von Nichtfinanz-

²⁶⁷ Eigene Darstellung.

²⁶⁸ Vgl. Andrae, S.; Fiedler, R., 2013, S. 5f.

²⁶⁹ Eine etablierte operative Geschäftsbeziehung bezeichnet "Clearing-, Verwahrungs- oder Cash-Management-Dienstleistungen, bei denen sich der Kunde darauf verlässt, dass die Bank sie als unabhängige

unternehmen, Staaten, Zentralbanken und sonstigen öffentlichen Stellen von 75 auf 40 Prozent zu. Sind diese Einlagen vollständig durch eine Einlagensicherung abgedeckt, so kann eine weitere Verminderung der Abflussannahme auf 20 Prozent erfolgen. Darüber hinaus veränderten sich die Abflussannahme bei den Liquiditätslinien bzw. unwiderruflichen Kreditzusagen von 100 Prozent auf 30 bzw. 40 Prozent. Des Weiteren wird die Abflussrate der besicherten Finanzierungsgeschäfte der Zentralbank von 25 auf 0 Prozent gesenkt.²⁷⁰

Die Änderungen der LCR-Berechnung gegenüber der ursprünglichen Konzeption konnten mangels der Verfügbarkeit von Daten für den Stichtag 30. Juni 2012 noch nicht im Rahmen des aktuellsten Berichts des **Basel-III-Monitorings** berücksichtigt werden. Eine Darstellung der Auswirkungen der Neuerungen auf den Bankensektor durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht bleibt daher abzuwarten.²⁷¹

Als Resümee kann festgehalten werden, dass die Modifikation der LCR sich tendenziell positiv auf die jeweiligen Kennzahlen auswirkt. Gleichzeitig haben die Modellberechnungen gezeigt, dass eine Pauschalierung über mehrere Banken hinweg nicht möglich ist. Trotz dieser Nachbesserungen bestehen weiterhin Kritikpunkte an der Konzeption der LCR, die nachfolgend eine nähere Betrachtung finden.

3.4 Zentrale Kritikpunkte an der Ausgestaltung der LCR

Die Zielsetzung des folgenden Abschnitts liegt in der Erörterung zentraler Kritikpunkt an der LCR. Dem Leser wird dadurch eine kritische Beurteilung der regulatorischen Liquiditätsdeckungsquote ermöglicht. Hierbei stehen Aspekte im Vordergrund, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht von Bedeutung sind.

Hofmann kritisiert, dass die LCR eine im Wesentlichen **starre Vorschrift** darstellt. Grund hierfür ist, dass nicht automatisch auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Beispielhaft sei auf Staatsanleihen südeuropäischer Länder verwiesen, die auch bei einer Bonitätsverschlechterung zu den hoch liquiden Aktiva des Levels 1 zählen. Er empfiehlt deshalb stärker auf das Kriterium der Zentralbankfähigkeit abzustellen, damit ein höherer Grad an Flexibilität gewährleistet werden kann.²⁷² Die CRR hat diesen Kritikpunkt aufgenommen und festgelegt, dass über die Kreditlinien der Zentralbanken sämtliche notenbankfähigen Vermögenswerte als erstklassige liquide Aktiva ange-

Drittpartei erbringt, um seine üblichen Bankgeschäfte in den nächsten 30 Tagen zu tätigen.“ Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 17.

²⁷⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013b, S. 1f.

²⁷¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013e, S. 20.

²⁷² Vgl. Hofmann, G. 2012, S. 34, Sp. 3.

rechnet werden können.²⁷³ Analog Hofmann argumentieren van den End/Kruidhof, dass die LCR in einem Krisenszenario aufgrund ihrer Inflexibilität negative externe Effekte verursachen könne und folglich systemisch ineffektiv sei.²⁷⁴ Außerdem kann kritisch gesehen werden, dass die Liquiditätssituation von Banken zu komplex ist, um mithilfe von zwei Kennzahlen hinreichend abgebildet zu werden.²⁷⁵ Es wird in diesem Zusammenhang auch von der „one size fits all“-Problematik gesprochen.²⁷⁶

Des Weiteren könne die LCR als pauschaler Regulierungsansatz „**Regulatory Arbitrage**“ fördern.²⁷⁷ Regulierungsarbitrage resultiert aus der Absenz eines „Level Playing Field“, was bedeutet, dass keine gleichen Bedingungen für gleiche Geschäfte und für alle Marktteilnehmer gelten.²⁷⁸ Die Gefahr besteht darin, dass bestimmte Transaktionen vermehrt in weniger bzw. nicht regulierte Teile des Marktes verlagert werden, wodurch der hohe Regulierungsstandard unterwandert werden würde.²⁷⁹ Es handelt sich hierbei um die Problematik der Schattenbanken.²⁸⁰ Deshalb fordert die Deutsche Kreditwirtschaft²⁸¹, dass alle Mitgliedsstaaten des Baseler Ausschusses diese Regelungen umsetzen.²⁸²

Weiterhin wird die LCR zu einem höheren **Wettbewerbsdruck** unter den deutschen Banken im Retailgeschäft führen, da Privatkundeneinlagen einen sehr niedrigen Abflussfaktor aufweisen.²⁸³ Andrae/Gruber sprechen in diesem Zusammenhang bereits von einer zunehmenden „Globalisierung beim „Eintreiben“ günstiger Retail-Einlagen“²⁸⁴. Daraus resultieren attraktivere Verzinsungen für Kunden sowie Zukäufe im Privatkundengeschäft. Heidorn/Schmaltz/Schröter schätzen jedoch ein, dass die dadurch steigenden Kosten nicht an Kunden weitergegeben werden.²⁸⁵

Das Halten hochliquider Aktiva bedeutet auch Zinsmindereinnahmen. Andrae/Gruber zeigen anhand einfacher Preismodelle, dass die neuen Liquiditätsstandards höhere Kosten für die Banken verursa-

²⁷³ Vgl. Rat der Europäischen Union, 2013, S. 1005.

²⁷⁴ Vgl. Van den End, J. W.; Kruidhof, M., 2012, S. 1.

²⁷⁵ Vgl. Bartetzky, P., 2012, S. 69.

²⁷⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank, 2011, S. 30.

²⁷⁷ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 353.

²⁷⁸ Vgl. Weimer, T., 2013, S. 36, Sp. 1f.

²⁷⁹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 355.

²⁸⁰ Vgl. Schäfer, T.; Rolker, A., 2011, S. 20f.

²⁸¹ Die Deutsche Kreditwirtschaft ist ein Zusammenschluss des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, des Bundesverbandes deutscher Banken, des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes und des Verbandes deutscher Pfandbriefbanken.

²⁸² Vgl. o. V., 2013a, S. 4, Sp. 1.

²⁸³ Vgl. Thelen-Pischke, H.; Sawahn, W., 2012, S. 11, Sp. 3.

²⁸⁴ Andrae, S.; Gruber, J., 2012b, S. 372, Sp. 1.

²⁸⁵ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, Sp. 2.

chen und damit die **Profitabilität** sinkt.²⁸⁶ Die Opportunitätskosten²⁸⁷ des Haltens eines Liquiditätspuffers kann als Versicherungsprämie zur Absicherung von Liquiditätsrisiken interpretiert werden.²⁸⁸ Andrae/Gruber schlussfolgern, dass Kredite demnach für Kunden teurer werden könnten. Dennoch sprechen sie nur von einer teilweisen Weitergabe der erhöhten Produktkosten an die Unternehmens- und Privatkunden bedingt durch den hohen Wettbewerbsdruck.²⁸⁹ Ergänzend dazu erwähnen Waschbusch/Staub/Luck die Gefahr eines eingeschränkten Kreditvolumens.²⁹⁰ So stellt sich die Frage, ob die Regelung der LCR zu streng ist und somit als begrenzender Faktor eine sachgemäße interne Steuerung verhindert mit der Folge, dass die Kennzahl selbst zu einem Belastungsfaktor für das Finanzsystem wird.²⁹¹

Ferner wird der **Interbankenmarkt** bei Konzeption der LCR benachteiligt, beispielsweise durch die Annahme eines vollständigen Abzugs ungedeckter kurzfristiger Bankeinlagen im Stressszenario. Demnach werden sich Banken zukünftig unbesichert weniger Liquidität zur Verfügung stellen. Hierdurch sollen eine Reduktion der Verflechtung von Banken und geringere systemische Risiken erreicht werden. Infolgedessen werden aber die Interbankenmärkte zunehmend an Marktliquidität verlieren, was einer Volkswirtschaft schaden könne.²⁹² Bonner/Eijffinger bestätigen dies und heben hervor, dass der Interbankenmarkt ein essentielles Instrument zur Allokation von Liquidität sei. Ein Schrumpfen dieses Marktes könne dabei unter anderem zu einer geringeren Effektivität der Geldpolitik führen.²⁹³

Die Auswirkungsstudie des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zum Stichtag 31. Dezember 2011 zeigte, dass weder die LCR noch die NSFR im Mittel eingehalten werden.²⁹⁴ „Der daraus abgeleitete **Bedarf an liquiden Assets** wird mit einer Billion Euro beziffert, der zusätzliche Fundingbedarf an stabilen Refinanzierungsquellen mit 1,8 Billionen Euro.“²⁹⁵ Der internationale Währungsfonds weist in diesem Zusammenhang auf eine mögliche Verteuerung der sicheren Anlagen aufgrund der stark gestiegenen Nachfrage hin. Als entscheidender Einflussfaktor macht er dabei die LCR aus. Insgesamt beziffert er den globalen Bedarf an sicheren Anlagen auf 2 bis 4 Billionen

²⁸⁶ Vgl. Andrae, S.; Gruber, J., 2012a, S. 308, Sp. 2.

²⁸⁷ Opportunitätskosten entsprechen dem entgangenen Ertrag durch den Verzicht auf eine Alternativenanlage.

Vgl. Werdenich, M., 2008, S. 15.

²⁸⁸ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 354.

²⁸⁹ Vgl. Andrae, S.; Gruber, J., 2012b, S. 371f.

²⁹⁰ Vgl. Waschbusch, G.; Staub, N.; Luck, P., 2012, S. 201, Sp. 2.

²⁹¹ Vgl. Bartetzky, P., 2012, S. 69.

²⁹² Vgl. Aubin, P., 2012, S. 30, Sp. 1.

²⁹³ Vgl. Bonner, C.; Eijffinger, S., 2012, S. 20.

²⁹⁴ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2012, S. 23, 27.

²⁹⁵ Lindemann, C.; Schiele, C., 2011, S. 20, Sp. 3.

USD.²⁹⁶ Gleichermaßen sind umfangreiche Portfolioumschichtungen der betroffenen Institute denkbar, die partiell zum Austrocknen einzelner Marktsegmente sowie dadurch zu Instabilitäten an den Finanzmärkten führen können.²⁹⁷

Darüber hinaus bleiben **Staatsanleihen** nahezu vollständig außen vor bei der Berücksichtigung von Risiken in der Konzeption der LCR. Dies schafft einen indirekten Anreiz zur Staatsfinanzierung.²⁹⁸ Folglich besteht die Gefahr eines „crowding out“ von nicht-staatlichem Fremdkapital.²⁹⁹ Die vermehrte Nachfrage nach Staatsanleihen kann zu Preissteigerungen und sinkenden Renditen führen.³⁰⁰ Im Gegensatz dazu ist denkbar, dass der Verkauf einer großen Summe an Staatsanleihen zu einem Anstieg der Risikoaufschläge führt, wodurch im Markt Zweifel an der Kreditwürdigkeit des Staates entstehen können. Dieser Aspekt beinhaltet das Risiko eines Vertrauensverlustes in diesen Staat und damit die Gefahr einer Staatskrise.³⁰¹ Zudem hat die Finanzkrise verdeutlicht, dass Staatsanleihen nicht zweifelsfrei eine sichere Anlage bedeuten. Infolgedessen kann es nicht zielführend sein, eine starke Einschränkung des Kataloges hoch liquider Vermögenswerte vorzunehmen. Sinnvoller ist es, den Banken eine breite Risikodiversifikation sowie eine aktive Überwachung der institutsindividuellen Liquidität aufzuzeigen.³⁰² Dieser zentrale Kritikpunkt einer zu eingeschränkten Definition hoch liquider Aktiva wurde im Rahmen der Modifikation 2013 durch den Baseler Ausschuss bereits partiell umgesetzt³⁰³ und in Kapitel 3.2.1 sowie 3.3 näher beleuchtet. Sabine Lautenschläger, Bundesbank-Vizepräsidentin, begrüßte die Erweiterung der Definition anrechenbarer Aktiva.³⁰⁴

Ferner sieht Aubin problematisch, dass ein **systemischer Stress** analog der Finanzkrise länger als 30 Tage andauern werde. Nach Auffassung des Autors könne die Liquiditätsdeckungsquote lediglich präventiv wirken und nur marginal Abhilfe in einer systemischen Vertrauenskrise schaffen.³⁰⁵ Gleichzeitig könne durch die LCR das systemische Risiko zunehmen, da durch Privilegierungen bestimmter liquider Mittel Risikokonzentrationen befördert werden.³⁰⁶ Zusätzlich bleibt anzumerken, dass die LCR ein extremes Stressszenario unterstellt. Vor allem die anzunehmende Ratingverschlechterung von drei Stufen gilt als sehr konservativ.³⁰⁷

²⁹⁶ Vgl. International Monetary Fund, 2012, S. 82, Sp. 1.

²⁹⁷ Vgl. Hofmann, G., 2012, S. 32, Sp. 1.

²⁹⁸ Vgl. Müller, T., 2012, S. 40.

²⁹⁹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 357.

³⁰⁰ Vgl. Hofmann, G., 2011, S. 79.

³⁰¹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 355.

³⁰² Vgl. Kronat, O.; Wittmann, A., 2012, S. 42, Sp.1.

³⁰³ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013b, S. 1.

³⁰⁴ Vgl. Neubacher, B., 2013, S. 3.

³⁰⁵ Vgl. Aubin, P., 2012, S. 30, Sp. 1.

³⁰⁶ Vgl. Hofmann, G., 2012, S. 33, Sp. 2.

³⁰⁷ Vgl. Breidenbach, S., 2011, S. 62.

Außerdem ist auf den Zielkonflikt zwischen LCR und **Leverage Ratio**³⁰⁸ hinzuweisen.³⁰⁹ Die Erhöhung der liquiden Mittel über eine Fremdkapitalaufnahme führt c. p. auch zu einer Erhöhung des Leverage-Faktors und wirkt sich damit negativ auf die Leverage Ratio aus. Die LCR wird hingegen positiv beeinflusst, da der Liquiditätspuffer ansteigt.³¹⁰ Dieser Zielkonflikt ist im Rahmen der Durchführung von Steuerungsmaßnahmen zu beachten.³¹¹

Alles in allem kann zusammengefasst werden, dass die einzelnen Institute die Auswirkungen der LCR im Hinblick auf ihre individuelle Refinanzierungs-, Anlage- sowie Vertriebsstrategie sorgfältig prüfen müssen. Ferner ist der Umgang mit Eigenkapital als knappe Ressource auf der einen Seite und Liquidität als wesentlicher Hebel auf der anderen Seite für Banken von immenser operativer und strategischer Bedeutung. Diese Fragestellungen sowie effiziente Handlungsmöglichkeiten zur Steuerung der LCR werden nachfolgend für die Modellbank untersucht.

³⁰⁸ Die Leverage Ratio dient der Begrenzung eines Aufbaus von Verschuldung im Bankensektor, um eine Gefahr der Stabilität des Finanzsystems und der Wirtschaft infolge von Schuldenabbauprozessen zu vermeiden. Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010a, S. 69.

³⁰⁹ Vgl. Thelen-Pischke, H.; Sawahn, W., 2012, S.12, Sp. 1.

³¹⁰ Vgl. Müller, T., 2012, S. 27.

³¹¹ Vgl. Lindemann, C.; Schiele, C., 2011, S. 21, Sp. 2.

4 Situations- und Sensitivitätsanalyse in der Modellbank

4.1 Konzeption der Modellbank

Als Ausgangspunkt der Analyse effizienter Steuerungsmaßnahmen, ist es erforderlich, die zentralen Einflussfaktoren der LCR zu identifizieren. Die Konzeption der Modellbank nimmt Bezug auf die Ergebnisse des aktuellen Basel-III-Monitoring-Berichts.³¹² Es handelt sich um eine fiktive Universalbank, die eine LCR von 80 Prozent aufweist. Demnach betreibt diese alle Arten von Bankgeschäften, die in § 1 KWG definiert sind. Das **strategische Profil** der Modellbank beruht auf den Geschäftsfeldern Privatkunden, Unternehmenskunden sowie Financial Markets. Im Allgemeinen wird angenommen, dass das Kerngeschäft und die zentralen Wachstumsfelder im Kundengeschäft liegen. Der Fokus liegt dabei auf Qualität und persönliche Beratung.

MODELLBANK			
LCR 80 %			
AKTIVA		PASSIVA	
in Mio. EUR			
Hoch liquide Aktiva:	13.000	Eigenkapital:	7.500
- Level 1	11.000	Fremdkapital:	142.500
- Level 2	2.000	- Retail	50.000
Forderungen:	137.000	- Corporates	30.000
- Retail	30.000	- Banken	30.000
- Corporates	70.000	- Sonstige	32.500
- Banken	10.000		
- Sonstige	27.000		
Bilanzsumme	150.000	Bilanzsumme	150.000

Refinanzierungskosten in %	
Over Night	0,09
1 Monat	0,13
3 Monate	0,22
6 Monate	0,34
1 Jahr	0,63
2 Jahre	0,93
3 Jahre	1,25
4 Jahre	1,52
5 Jahre	1,77
7 Jahre	2,26
8 Jahre	2,33
10 Jahre	2,36

Abbildung 9: Das geschäftspolitische Profil der Modellbank³¹³

Abbildung neun veranschaulicht die charakteristischen Merkmale der Modellbank. Die **Bilanzsumme** der Modellbank beträgt 150 Mrd. EUR. Auf der Aktivseite belaufen sich die Forderungen an Unternehmens- und Privatkunden auf rund 100 Mrd. EUR, was ca. 65 Prozent der Bilanzsumme entspricht. Die Forderungen an andere Kreditinstitute machen mit 10 Mrd. EUR nicht einmal 10 Prozent der Bilanzsumme aus. Hieraus lässt sich eine starke Kreditlastigkeit der Modellbank erkennen. Hoch liquide Aktiva sind mit einem bilanziellen Wert von 13 Mrd. EUR ausgewiesen, wovon etwa 85

³¹² Vgl. European Banking Authority, 2013, S. 27-30.

³¹³ In Anlehnung an: Mössinger, C.; Mitschele, A., 2014, S. 45. Bzgl. Refinanzierungskosten vgl. Bloomberg (Stand 16.10.2013).

4.2 Kritische Analyse der LCR als interne Steuerungskennzahl

Liquiditätskennzahlen „können sowohl zur externen als auch zur internen Informationsversorgung eingesetzt werden.“³¹⁶ Für letztere Option ist eine sinnvolle Verankerung dieser Kennzahlen im internen Steuerungssystem maßgebend. Müller/Schentler/Koch bringen vor, dass vielen Kennzahlen verwendet werden, obwohl ihnen eine geringe Bedeutung im Hinblick auf die interne Steuerung beigemessen wird.³¹⁷ Im Folgenden wird die Relevanz der LCR als interne Steuerungskennzahl untersucht werden. Dies ist dahingehend von Bedeutung, dass die LCR aufsichtsrechtlich motiviert ist und damit obligatorisch berechnet werden muss. Folglich ist eine Einschätzung der Aussagekraft der LCR im Hinblick auf internen Handlungsbedarf hilfreich.

Im **Allgemeinen** ist das Ziel einer Kennzahl die Vereinfachung von Steuerungsprozessen, was zu einer deutlichen Reduktion der Komplexität beitragen kann.³¹⁸ Kennzahlen nehmen drei Funktionen ein. Sie unterstützen die Steuerung durch das Management, quantifizieren die Zielerreichung und schaffen Anreizsysteme.³¹⁹ Steuerungskennzahlen (Zielhierarchien) fungieren außerdem als Detaillierungsinstrument. Die allgemeinen Oberziele des Unternehmens können damit operationalisiert werden.³²⁰ Das Oberziel im Beispiel der LCR ist die Sicherung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit.³²¹ Entscheidender Vorteil von Kennzahlen ist deren Verdichtung von Informationen, wodurch eine Informationsentlastung insbesondere für die Führungsebene erreicht werden kann.³²² Ein weiterer Nutzen von Kennzahlen ist deren mögliche Vergleichbarkeit im Zeitablauf sowie im Hinblick auf interne eventuelle Soll-Ist-Abweichungen oder auch bezüglich der Konkurrenz.³²³

Kritisch angemerkt werden kann, dass nur anhand einer Kennzahl ohne zusätzliche Informationen keine konkrete Fehleranalyse betrieben werden kann. Hierzu sind detaillierte Informationen essentiell.³²⁴ Darüber hinaus liefern Liquiditätskennzahlen im Allgemeinen lediglich eine statische Zeitpunkt Betrachtung und können damit oft nur als Faustformel interpretiert werden.³²⁵ Weitere Kritikpunkte an statischen Ansätzen zur Steuerung von Liquiditätsrisiken finden sich in Kapitel 2.4.2.

³¹⁶ Müller, M.; Schentler, P.; Koch, I., 2011, S. 90.

³¹⁷ Vgl. ebenda, S. 90.

³¹⁸ Vgl. Bacher, U., 2012, S. 314.

³¹⁹ Vgl. Kaack, J., 2012, S. 66f.

³²⁰ Vgl. Gladen, W., 2011, S. 30.

³²¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 4.

³²² Vgl. Hank, W.; Keller, G.; Lindemann, W., 2009, S. 611.

³²³ Vgl. Schierenbeck, H., 2003, S. 452.

³²⁴ Vgl. Gladen, W., 2011, S. 12.

³²⁵ Vgl. Werdenich, M., 2008, S. 95.

Die **LCR** kann in die Kennzahlenart der relativen Zahlen eingeordnet werden.³²⁶ Die Liquiditätsdeckungsquote als Instrument für die interne Liquiditätsrisikosteuerung gilt jedoch als umstritten. Das sehr konservative Stressszenario der LCR wird in der Praxis oftmals bemängelt. Grund hierfür ist, dass unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ein „Overfunding“ (Passivüberhang) nachteilig ist, da in diesem Fall das Zinsergebnis belastet würde. Weiterer Kritikpunkt an der LCR als interne Steuerungskennzahl ist, dass die Kennzahl keine statistisch verifizierten Aussagen über die tatsächliche Eintrittswahrscheinlichkeit des vordefinierten Szenarios enthält. Unterschiede in den Geschäftsmodellen bleiben damit außer Acht.³²⁷ Im Gegensatz dazu bietet beispielsweise der Liquidity-at-Risk, der in Kapitel 2.4.3 betrachtet wurde, in der Praxis den Vorteil, dass dieser statistische Risikoanalysen zur Beurteilung der kurzfristigen Liquiditätssituation beinhaltet.³²⁸ Ergänzend dazu liefert die LCR lediglich eine Aussage über die Liquiditätssituation für die nächsten 30 Kalendertage.³²⁹ Für interne Steuerungsmaßnahmen kann dieser Zeithorizont alleine als nicht ausreichend bewertet werden.

Als **Ergebnis** kann formuliert werden, „dass Banken die neuen regulatorischen Mindeststandards um interne Verfahren ergänzen“³³⁰ müssen. Kennzahlen können dabei als Basis einer sinnvollen strategischen Planung fungieren.³³¹ Letztendlich kann die LCR jedoch nur sehr eingeschränkt als interne Steuerungskennzahl fungieren. Die Kennzahl ersetzt keine internen Liquiditätsmodelle, da sie weder bank- noch produktspezifisches Kundenverhalten berücksichtigen kann.³³² Kritisch darzulegen ist, dass eine Aufspaltung in eine aufsichtsrechtliche und eine betriebswirtschaftliche Sichtweise nicht der Zielsetzung der MaRisk entspricht.³³³

³²⁶ Vgl. Gladen, W., 2011, S. 16.

³²⁷ Vgl. Breidenbach, S., 2011, S. 62f.

³²⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.4.3.

³²⁹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 4.

³³⁰ Breidenbach, S., 2011, S. 63.

³³¹ Vgl. Schmid, M.; Mitschele, A., 2010, S. 24.

³³² Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S.36, Sp. 2.

³³³ Vgl. Bill, S.; Keller, G., 2009, S. 373.

4.3 Sensitivitätsanalyse

4.3.1 Methodische Vorgehensweise

Im Allgemeinen können anhand von Sensitivitätsanalysen Veränderungsmöglichkeiten von Einzel- und Gesamtpositionen aufgezeigt werden.³³⁴ Sie geben darüber Aufschluss, wie sich ein Ergebnis bei Variation der Parameter verändert. Folglich können Veränderungen der einzelnen Parameter infolge von Unsicherheit beurteilt und damit Risiken abgeschätzt werden.³³⁵ Wie in Kapitel 2.4.3 dargestellt gehören Szenarioanalysen zur Stresstestbetrachtung.³³⁶

Komplexität erlangt die LCR durch die diversen Gewichtungen der hoch liquiden Aktiva und Cashflows, durch die Hebelwirkungen der Caps³³⁷ sowie durch Restriktionen in der Anrechnung. Für eine aktive Steuerung der LCR ist daher ein Simulationsinstrument erforderlich. Ziel ist es, diese Komplexität unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zu reduzieren.³³⁸ Für die betroffenen Bereiche in der Modellbank ergibt sich vordergründig die **Problemstellung**, wie die LCR effizient gesteuert und damit unter Inkaufnahme möglichst geringer negativer GuV-Effekte verbessert werden kann.

Ziel der vorliegenden Sensitivitätsanalyse ist es, effiziente Maßnahmen für die Modellbank zur Verbesserung der LCR zu identifizieren. Hierbei werden die Kosten der Maßnahmen in Relation zu deren Nutzen gestellt und ihre Umsetzbarkeit in der Modellbank untersucht. Die Betrachtung der Kosten ist deshalb zwingend, weil jede Maßnahme, die eine Verbesserung der Liquiditätsdeckungsquote zum Ziel hat, gleichzeitig auch Auswirkungen auf die Renditekennzahlen hat.³³⁹

Die **methodische Vorgehensweise** richtet sich nach der Problemstellung und Zielsetzung der Sensitivitätsanalyse. Basis der Untersuchung bilden vier zentrale Steuerungsmaßnahmen. Diese finden sich sowohl in Debatten in der Praxis als auch in aktueller Fachliteratur wieder. Die vier Maßnahmen sind als Parameter im Rahmen der Sensitivitätsanalyse zu interpretieren. Deren Umsetzung haben Auswirkungen auf die Zielgröße, die Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt. Eine Beschränkung auf die vier wichtigsten Maßnahmen ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit zielführend, um eine angemessene Tiefe der Diskussion zu erreichen. Die Steuerungsmaßnahmen sind:

³³⁴ Vgl. Rudolph, B.; Johanning, L., 2000, S. 29.

³³⁵ Vgl. Löhner, A.; Lux, W., 2012, S. 73, Sp. 2.

³³⁶ Vgl. Böhmer, C.; Stegner, P.; Weick, A., 2011, S. 106.

³³⁷ Im Rahmen von Basel III wird auch von Adjustment gesprochen, sofern die Caps eine verringerte Anrechenbarkeit bewirken. Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 49.

³³⁸ Vgl. Heumüller, P.; Ingerfurth, F.; Hager, P., 2012, S. 55, Sp. 1f.

³³⁹ Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 61, Sp. 1.

Maßnahme 1: Kauf oder Leihe von hoch liquiden Aktiva zur Verbesserung des Zählers³⁴⁰

Erhöht sich der Bestand an anrechenbaren hoch liquiden Aktiva, so verbessert sich c. p. auch die LCR. In diesem Rahmen wird ebenso die Risikotoleranz der Modellbank in die Diskussion miteinbezogen, da deutliche Rendite- und damit auch Risikounterschiede bei den anrechenbaren hoch liquiden Aktiva bestehen.

Maßnahme 2: Anpassung einzelner Produktdesigns zur Verbesserung des Nenners³⁴¹

Weisen Passivprodukte oder Wertpapierleihegeschäfte einer Bank eine Restlaufzeit von mehr als 30 Kalendertagen auf, so müssen diese nicht als Zahlungsmittelabflüsse im Rahmen der LCR angerechnet werden.³⁴² Hierdurch verringert sich der Nenner der LCR und damit c. p. auch die gesamte Kennzahl.

Maßnahme 3: Verlagerung der Refinanzierungsquellen zur Verbesserung des Nenners³⁴³

Durch eine Verlagerung der Refinanzierung von Wholesaleprodukten³⁴⁴ in Retailprodukte³⁴⁵ kann eine Verbesserung der Abflussannahmen im definierten Stressszenario der LCR-Berechnung erreicht werden, da Retaileinlagen gegenüber Wholesaleeinlagen begünstigt sind.³⁴⁶ Dies verringert die Netozahlungsmittelabflüsse, wodurch die Höhe der LCR c. p. steigt.

Maßnahme 4: Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung zur Verbesserung des Nenners³⁴⁷

Eine höhere Duration der Geldmarktrefinanzierung bewirkt geringere Zahlungsmittelabflüsse im Nenner der LCR, da ein Teil der Cashflows nicht mehr in den Zeitraum der Betrachtung von 30 Kalendertagen³⁴⁸ fällt. Folglich verbessert sich c. p. die Kennzahl.

Auf diesen vier Steuerungsmaßnahmen aufbauend werden deren **Kosten** ermittelt. Um die entsprechenden Ausgaben vergleichbar zu machen, werden die jeweiligen LCR-Faktoren in die Analyse ein-

³⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 56, Sp. 3; Niemann, L.; Tornow, D., 2012, S. 32, Sp. 3; Müller, T. 2012, S. 20f; Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P., 2011, S. 185.

³⁴¹ Vgl. Auer, M.; von Pföstl, G., 2013, S. 11, Sp. 1; Müller, T. 2012, S. 22; Niemann, L.; Tornow, D., 2012, S. 33, Sp. 3.

³⁴² Vgl. hierzu Kapitel 3.1.

³⁴³ Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 58, Sp. 3; Niemann, L.; Tornow, D., 2012, S. 33, Sp. 3; Müller, T. 2012, S. 23.

³⁴⁴ Zu den Großkundeneinlagen gehören gem. Basel III „Einlagen von juristischen Personen, Einzelunternehmen oder Personengesellschaften.“ Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 14.

³⁴⁵ Einlagen von Privatkunden werden im Rahmen von Basel III „definiert als Einlagen, die von einer natürlichen Person bei einer Bank platziert werden.“ Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 14.

³⁴⁶ Vgl. hierzu Anlage 6.

³⁴⁷ Vgl. Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P., 2011, S. 187f.

³⁴⁸ Vgl. hierzu Kapitel 3.1.

bezogen. Hierdurch kann erreicht werden, dass die absoluten Kosten der Maßnahme entsprechend ihrer Effektivität gewichtet werden, da höhere Anrechnungsfaktoren der hoch liquiden Aktiva bzw. geringere Abflussfaktoren der Nettozahlungsmittelabflüsse einen größeren Nutzen bringen. Folglich gibt der Vergleich der gewichteten Kosten über die Effizienz einer Maßnahme Aufschluss. Im Anschluss an diese Erkenntnis folgt eine kritische Bewertung der Umsetzbarkeit der Maßnahmen. Abschließend werden die Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt ermittelt.

Kritisch angemerkt werden kann, dass die methodische Vorgehensweise zur Durchführung der Sensitivitätsanalyse diverse Grenzen aufweist. Im Rahmen der Untersuchung sind gewisse Annahmen notwendig, die zu einer Vereinfachung und damit auch zu einer Ungenauigkeit der Ergebnisse führen. Dies ist bei der Interpretation und Diskussion der Erkenntnisse zu beachten. Des Weiteren ist problematisch, dass bei einer Sensitivitätsanalyse lediglich ein Parameter verändert wird, jedoch sehr viele Kombinationen denkbar sind. Die Annahme, dass eine Variable verändert wird und alle anderen konstant bleiben, trifft außerdem auf die Praxis nicht zu. Eine Untersuchung von Sekundäreffekten bleibt ebenfalls aus. Als Erweiterung ist eine Szenarioanalyse denkbar, die eine simultane Änderung mehrerer Parameter forciert.³⁴⁹ Diese Methode ist für die vorliegende Problemstellung jedoch nicht zielführend, da die jeweiligen Maßnahmen einzeln entsprechend ihrer Effektivität und Kosten bewertet werden sollen. In der Festlegung einer Präferenzordnung der Maßnahmen liegt der Mehrwert dieser Arbeit. Darüber hinaus besteht lediglich Gültigkeit der Analyse für die Modellbank. Gleichzeitig handelt sich bei der durchgeführten Analyse um eine Stichtagsbetrachtung.

4.3.2 Maßnahme 1: Kauf oder Leihe von hoch liquiden Aktiva

Die Regulierung der Höhe des Bestands an hoch liquiden Aktiva bildet die einzige Möglichkeit zur Verbesserung des Zählers der LCR. Dies kann sowohl im Rahmen eines Kaufs oder auch durch Leihgeschäfte geschehen. Der Kauf oder die Leihe von hoch liquiden Aktiva bedeutet eine Bilanzverlängerung, da die Liquiditätsreserve gleichfalls refinanziert werden muss. Im Folgenden wird die **Annahme** einer fristenkongruente Refinanzierung getroffen mit dem Resultat, dass bei einer Betrachtung der Laufzeiten ab einem Jahr die zusätzlichen Zahlungsmittelabflüsse im Nenner der LCR infolge der Refinanzierung der hoch liquiden Aktiva zu vernachlässigen sind. Weiterhin soll gelten, dass unendliche Refinanzierungsmittel sowie liquide Aktiva zur Verfügung stehen. Da wie bereits erwähnt das Halten eines Liquiditätspuffers auch Kosten verursacht, werden diese im Folgenden quantifiziert. Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Kauf hoch liquider Aktiva, da dieser gegenüber der Leihe geringere Restriktionen wie beispielsweise Prolongationsrisiken aufweist.

³⁴⁹ Vgl. Löhner, A.; Lux, W., 2012, S. 73, Sp. 3.

Zur **Quantifizierung der effektiven Kosten** für Maßnahme eins werden die Refinanzierungskosten der Modellbank den Renditekurven einer Auswahl an hoch liquiden Aktiva der Level 1 und 2 gegenübergestellt. Für die Bestimmung der Refinanzierungskosten der Modellbank wurde eine Mittelkurve deutscher Banken zum Stand 16.10.2013³⁵⁰ herangezogen. Bezüglich der Auswahl an verschiedenen hoch liquiden Aktiva wurde versucht eine möglichst hohe Bandbreite an unterschiedlichen Renditen zu erreichen, um den Handlungsspielraum der ersten Maßnahme zu verdeutlichen.

Für die Untersuchung des Kaufs von HQLA³⁵¹ **Level 1** werden die Refinanzierungskosten der Modellbank mit den Renditen italienischer und deutscher Staatsanleihen verglichen. Als Beispiele für **Level 2A** Aktiva stehen europäische gedeckte Schuldverschreibungen mit einem Rating von AAA und Jumbo Pfandbriefen deutscher Emittenten. Für die **Level 2B** Aktiva wurden exemplarisch europäische Industrieunternehmen mit einem Rating von BBB herangezogen. Diese Gegenüberstellung ist in Abbildung 11 dargestellt. Bei Analyse der Renditeunterschiede wird deutlich, dass die Refinanzierungskosten der Modellbank mit Ausnahme der italienischen Staatsanleihen und den europäischen Industrieunternehmen mit einem BBB-Rating über den betrachteten Renditen liegen. Folglich kann geschlussfolgert werden, dass für die Modellbank beim Kauf von HQLA größtenteils Kosten entstehen. Dennoch können durch den Kauf höher verzinslicher Staatsanleihen, wie beispielsweise italienische, auch Erträge erwirtschaftet werden. Dies erfolgt jedoch unter Inkaufnahme zum Teil erheblicher Adressrisiken.

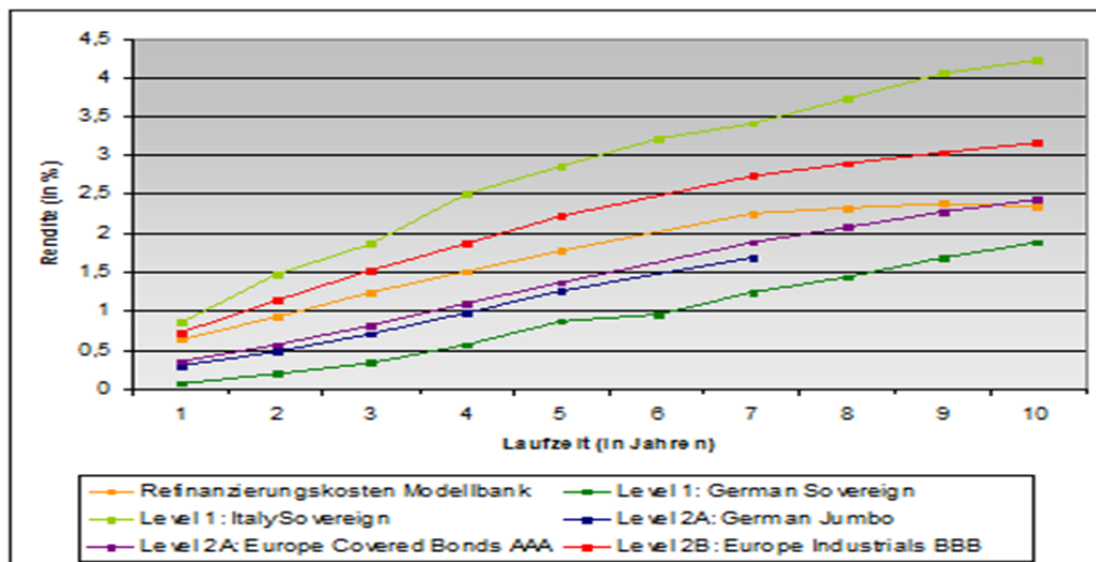


Abbildung 11: Renditekurve einer Auswahl hoch liquider Aktiva der Level 1 und 2³⁵²

³⁵⁰ Vgl. hierzu Abbildung 9.

³⁵¹ Vgl. hierzu Anlage 5.

³⁵² Mössinger, C.; Mitschele, A., 2014, S. 46. Vgl. hierzu ausführlicher Anlage 7-8.

Die vorangegangenen Erkenntnisse können noch weiter spezifiziert werden. Dazu wird jeweils die durchschnittliche Rendite der einzelnen Positionen berechnet und der **Spread** zu den durchschnittlichen Refinanzierungskosten der Modellbank ermittelt. Diese Differenz kann anschließend mit den spezifischen Anrechnungsfaktoren im Rahmen der LCR-Berechnung gewichtet werden, damit abschließend die effektiven Kosten eines Kaufs der einzelnen Positionen hoch liquider Aktiva vergleichbar sind. Diese Berechnungen können anhand Tabelle sieben nachvollzogen werden.

	Rendite (in BP) ³⁵³	Spread zu Modellbank (in BP)	Level der HOLA ³⁵⁴	Faktor zur Anrechnung ³⁵⁵	Effektiv (in BP nach Gewichtung)
Modellbank	122				
German Sovereign	41	81	1	100%	81,0
Italy Sovereign	191	-69	1	100%	-69,0
German Jumbo	75	47	2A	85%	55,3
Covered Bonds	84	38	2A	85%	44,7
Europe Industrials	150	-28	2B	50%	-56,0

Tabelle 7: Effektive Kosten des Kaufs hoch liquider Aktiva³⁵⁶

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die **effektiven Kosten** des Kaufs von hoch liquiden Aktiva eine hohe Bandbreite aufweisen. Für die Modellbank kann das sowohl bedeuten, dass Kosten entstehen (z.B. Kauf deutscher Bundesanleihen) als auch Gewinne erzielt werden (z.B. Kauf von Anleihen europäischer Industrieunternehmen mit einem Rating von BBB). Eine diesbezügliche Entscheidung setzt die Einbeziehung der institutsspezifischen Eigenkapitalausstattung, Risikotoleranz und -strategie voraus. Nur so können Präferenzen abgeleitet werden, welche Risiken eingegangen werden und welche effektiven Kosten dadurch entstehen. Da generell im Zuge der Finanzkrise eine konservative Risikopolitik verfolgt wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Modellbank in hoch liquide Aktiva mit geringen Kreditrisiken investieren wird, woraus negative GuV-Effekte resultieren.

Weiterhin kann bemerkt werden, dass die Handlungsspielräume beim Kauf hoch liquider Aktiva die aufgezeigten **Kritikpunkte** aus der Literatur an der Ausgestaltung der LCR³⁵⁷ weitgehend verifizie-

³⁵³ Aufgrund eingeschränkter Datenverfügbarkeit wird der Durchschnitt aus den Renditen mit den Laufzeiten von einem bis fünf Jahre gebildet.

³⁵⁴ Vgl. hierzu Anlage 5.

³⁵⁵ Vgl. hierzu Anlage 5.

³⁵⁶ Eigene Darstellung.

³⁵⁷ Vgl. hierzu Kapitel 3.4.

ren. Problematisch ist, dass ein Anreiz besteht in höher verzinsliche Staatsanleihen zu investieren, da in diesem Fall ein Anrechnungsfaktor von 100 Prozent besteht und dennoch eine Rendite erwirtschaftet werden kann. Hierdurch können auch systemische Risiken verstärkt werden, wenn viele Marktakteure in bonitätsschwache Staaten investieren und diese letztendlich ausfallen.

Die **Leihe hoch liquider Aktiva** stellt neben dem Kauf eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung des Zählers der LCR dar. Im Gegensatz zu Pensionsgeschäften müssen zur Erhöhung des Gesamtbestandes an hoch liquiden Aktiva nur marginal Barmittel, die ebenfalls zu den hoch liquiden Aktiva zählen, aufgewendet werden. Grund dafür und wesentlicher Vorteil ist, dass bei Leihegeschäften lediglich eine Gebühr fällig wird. Nachteilig zum Kauf hoch liquider Aktiva ist, dass Prolongationsrisiken am Ende der Laufzeit des Leihgeschäfts bestehen. Nach Rücksprache mit Experten kommen als mögliche Kontrahenten für die Modellbank vordergründig andere Banken infrage. Auch Versicherungen sind potentielle Gegenparteien.

4.3.3 Maßnahme 2: Anpassung einzelner Produktdesigns

Ziel der Anpassung einzelner Produktdesigns ist es, dass die Nettozahlungsmittelabflüsse im Nenner der LCR verringert werden. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die Restlaufzeiten von Produkten auf über 30 Kalendertage erhöht werden, beispielsweise durch Einführung einer Kündigungsfrist von 31 Tagen. Folglich finden die Cashoutflows keine Berücksichtigung bei Berechnung der LCR. Im Rahmen der nachfolgenden Analyse werden drei **Produktarten** betrachtet: das Tagesgeldkonto für Privatkunden und für Unternehmenskunden sowie Wertpapierleihegeschäfte³⁵⁸.

Als neues Produktdesign kann sowohl bei Tagesgeldkonten als auch Leihegeschäften eine Restlaufzeit von bis auf weiteres, jedoch mit einer **Kündigungsfrist von 31 Tagen**, vereinbart werden. Nach Rücksprache mit Experten kann der Kunde im Vergleich zum bisherigen Tagesgeldkonto ohne Kündigungsfrist einen Zinsvorteil von 20 BP erzielen. Bei den Wertpapierleihegeschäften mit anderen Banken wird ein Zinsbonus von 10 BP bezahlt. Demzufolge soll durch Gewährung des Bonus ein Anreiz geschaffen werden, dass Kunden mitdisponieren.

Um die **effektiven Kosten** der zweiten Maßnahme zu quantifizieren, wird der Zinsbonus, den ein Kunde für die Inkaufnahme einer Kündigungsfrist von 31 Tagen erhält, mit dem Abflussfaktor³⁵⁹ im Rahmen der LCR-Berechnung gewichtet. Bei stabilen Retaileinlagen beträgt diese Abflussannahme 5 Prozent,³⁶⁰ bei Einlagen von Unternehmenskunden 20 Prozent³⁶¹ und bei Wertpapierleihegeschäften

³⁵⁸ Die Modellbank fungiert hierbei als Leihnehmer, der Kontrahent als Leihgeber.

³⁵⁹ Vgl. hierzu Anlage 6.

³⁶⁰ Im Rahmen der Analyse wird angenommen, dass alle Retaileinlagen als stabil gem. Basel III gelten. Vgl.

100 Prozent. Dieser Faktor kann jeweils auf 0 Prozent verbessert werden, da die LCR nur Zahlungsmittelabflüsse innerhalb einer Frist von 30 Kalendertagen einbezieht. Da bei Einlagen von Kleinunternehmen der gleiche Abflussfaktor wie bei Privatkundeneinlagen gilt, meint Unternehmenskunden im Rahmen von Maßnahme zwei Unternehmen, die Finanzmittel in Höhe von mehr als 1 Mio. EUR entgegen genommen haben.³⁶² Tabelle acht veranschaulicht diese Berechnungen.

	Spread (in BP)	Faktor alt (in %)	Faktor neu (in %)	Kosten alt (in BP)	Kosten neu (in BP)	Effektiv (in BP)
Privatkunden	20	5	0	0	20	400,0
Unternehmenskunden	20	20	0	0	20	100,0
Leihe von Banken	10	100	0	0	10	10,0

Tabelle 8: Effektive Kosten der Anpassung einzelner Produktdesigns³⁶³

Es kann das Fazit gezogen werden, dass je höher der bisherige Abflussfaktor war, desto effizienter ist die zweite Maßnahme. Somit stellt sich eine Produktpassung des Tagesgeldkontos im Privatkundensegment mit 400 BP als am kostenintensivsten dar. Die Leihe von anderen Banken weist mit 10 BP die geringsten effektiven Kosten auf. Durchschnittlich betragen die effektiven Kosten für Maßnahme zwei rund 170 BP.

4.3.4 Maßnahme 3: Verlagerung der Refinanzierungsquellen

Die dritte Maßnahme hat zum Gegenstand, dass eine Verlagerung der Refinanzierungsinstrumente von **Wholesaleprodukten in Retailprodukte** vorgenommen wird. Auf diese Weise kann eine Verbesserung des Nenners der LCR erreicht werden. Hierbei wird angenommen, dass zusätzliche Retaileinlagen eingeworben werden können und somit die Wholesalerefinanzierung um denselben Betrag sinken kann. Bilanziell kommt es demnach zu einem Passivtausch. Die Aktivseite bleibt außer Acht, um einen eindeutigen Effekt der Maßnahme identifizieren zu können. Folglich muss beispielsweise auch die Bodensatztheorie³⁶⁴ nicht in der Untersuchung berücksichtigt werden, weil eine Betrachtung der Verwendung der Refinanzierungsmittel ausbleibt. Die Analyse konzentriert sich außerdem

hierzu ausführlicher Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 21f. Die zusätzlichen Anforderungen an die Einlagensicherung zur Verwendung des Abflussfaktors von 3 Prozent sind für die Modellbank gemäß Annahme nicht gegeben.

³⁶¹ Im Rahmen der Analyse wird angenommen, dass Einlagen von Unternehmenskunden vollständig durch das Einlagensicherungssystem abgedeckt sind. Hierdurch wird ein Faktor von 20 Prozent angewendet. Vgl. hierzu ausführlicher Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 67.

³⁶² Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 16.

³⁶³ Eigene Darstellung.

³⁶⁴ Vgl. hierzu Kapitel 2.4.2.

auf Einlagen von Neukunden mit dem Resultat, dass nur das Neugeschäft zusätzliche Kosten verursacht. Die Konditionen der Bestandseinlagen bleiben unverändert. Zentraler Hebel dieser Maßnahme ist eine Verbesserung der Abflussannahmen im Nenner der LCR. Durch eine Begünstigung der Refinanzierung durch Retaileinlagen wird im definierten Stressszenario der LCR lediglich ein Abflussfaktor von 5 Prozent unterstellt. Der Wholesalefaktor beträgt hingegen 100 Prozent.³⁶⁵

Zur Quantifizierung der Kosten sind zudem weitere **Annahmen** erforderlich. Nach Rücksprache mit einem Händler wird unterstellt, dass die durchschnittliche Laufzeit der Geldmarktrefinanzierung einen Monat beträgt. Nachfolgend wird eine Wholesale-Refinanzierung zu Eonia festgelegt, um eine laufzeitäquivalente Vergleichbarkeit mit den Tagesgeldkonten für Privatkunden herzustellen. Die Refinanzierungskosten betragen damit für die Modellbank 9 BP.³⁶⁶ Dieser Zinssatz dient analog der ersten Maßnahme zur Quantifizierung der Kosten einer Wholesalerefinanzierung. Um die Kosten einer Retailrefinanzierung identifizieren zu können, sind weiter gehende Überlegungen erforderlich. Da zusätzliche Privatkundeneinlagen gewonnen werden sollen, ist eine Konkurrenzanalyse erforderlich. Diese Analyse beschränkt sich auf Tagesgeldkonten. Hierbei wird zusätzlich eine Auswahl an Banken getroffen. Bei Guthabenstaffelungen der Konditionen findet der Mittelwert Verwendung.

Auswahl an Banken ³⁶⁷	Zins Tagesgeld (in BP)	Kosten Wholesale (in BP) ³⁶⁸	Spread (in BP)	Faktor Wholesale (in %)	Faktor Retail ³⁶⁹ (in %)	Effektiv (in BP)
Commerzbank	30	9	21	100	5	22,1
Deutsche Bank	30	9	21	100	5	22,1
ING-DiBa	125	9	116	100	5	122,1
KSK Böblingen	50	9	41	100	5	43,2
Renault Bank	165	9	156	100	5	164,2
Sparda Bank	50	9	41	100	5	43,2
Targobank	50	9	41	100	5	43,2
Volksbank Stuttgart	20	9	11	100	5	11,6

Tabelle 9: Effektive Kosten der Verlagerung von Refinanzierungsquellen³⁷⁰

³⁶⁵ Vgl. hierzu Anlage 6.

³⁶⁶ Vgl. hierzu Abbildung 9.

³⁶⁷ Die Belege der Quellen der einzelnen Tagesgeldkonditionen finden sich aus Gründen der Übersichtlichkeit in Anlage 9.

³⁶⁸ Vgl. hierzu Abbildung 9.

³⁶⁹ Im Rahmen der Analyse wird angenommen, dass alle Retaileinlagen als stabil gem. Basel III gelten. Die zusätzlichen Anforderungen an die Einlagensicherung zur Verwendung des Abflussfaktors von 3 Prozent sind für die Modellbank gemäß Annahme nicht gegeben.

In Tabelle neun kann die Berechnung der **effektiven Kosten** einer Verlagerung der Refinanzierungsquellen nachvollzogen werden. Dabei werden die Kosten einer Retail- und Wholesalerefinanzierung gegenübergestellt sowie mit den unterschiedlichen Anrechnungsfaktoren im Rahmen der LCR-Berechnung gewichtet. Die effektiven Kosten können dahingehend interpretiert werden, dass die Modellbank diesen Betrag aufwenden muss, um die vergleichsweise günstigere Wholesalerefinanzierung durch eine Retailrefinanzierung substituieren zu können. Die Gewinnung von Neukundenanlagen ist dabei Voraussetzung. Letztendlich sind die effektiven Kosten abhängig von der Höhe der Kondition, die die Modellbank bereit ist anzubieten. Vereinfachend kann davon ausgegangen werden, dass je höher die Kondition des Tagesgeldkontos ist, desto mehr Neukundeneinlagen können gewonnen werden. Dieser Effekt bleibt jedoch zunächst außer Acht, da erst in Kapitel 4.3.7 eine Annahme über das potentielle Volumen von Neukundeneinlagen getroffen wird.

Als Fazit für Maßnahme drei kann festgehalten werden, dass die Refinanzierung über Retaileinlagen deutlich kostenintensiver als die Refinanzierung über Wholesaleprodukte ist. Dies gilt auch, obwohl erstere im Rahmen der LCR-Berechnung wesentlich begünstigt wird. Die effektiven Kosten weisen eine Bandbreite von 11,6 BP bis 164,2 BP auf, durchschnittlichen betragen sie in etwa 59 BP.

4.3.5 Maßnahme 4: Erhöhung der Duration der Geldmarktfinanzierung

Die vierte Maßnahme hat zum Ziel, den Nenner der LCR durch eine Verlängerung der Laufzeit der Geldmarktrefinanzierung zu verbessern. Durch die Erhöhung der Duration³⁷¹ entstehen weniger Zahlungsmittelabflüsse innerhalb der nächsten 30 Kalendertage. Hierdurch kann c. p. eine Verbesserung der LCR erreicht werden. Die Bilanz bleibt im Rahmen dieser Maßnahme unverändert. Analog der dritten Maßnahme ist auch im Rahmen dieser Untersuchung eine **Annahme** über die bisherige Durchschnittslaufzeit der Geldmarktrefinanzierung zwingend. Diese wird wie bereits dargestellt auf Basis einer Expertenschätzung einen Monat betragen. Zum Stichtag des 16.10.2013 beliefen sich die Refinanzierungskosten der Modellbank mit einer Laufzeit von einem Monat auf 13 BP.³⁷²

³⁷⁰ Eigene Darstellung.

³⁷¹ Duration bezeichnet die mittlere Restbindungsdauer. Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 667.

³⁷² Vgl. hierzu Abbildung 9.

Laufzeit (in Monaten)	Passiv-OZ (in BP) ³⁷³	Spread zu Passiv-OZ mit Laufzeit 1 Monat (in BP)	Impliziter Abflussfaktor (1 Monat/Laufzeit)	Effektiv (in BP)
1	13			
3	22	9	1/3 bzw. 33 %	13,5
6	34	21	1/6 bzw. 17 %	25,2
12	63	50	1/12 bzw. 8 %	54,5

Tabelle 10: Effektive Kosten der Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung³⁷⁴

In Tabelle zehn ist die Berechnung der **effektiven Kosten** der Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung veranschaulicht. Dabei werden die Refinanzierungskosten der Modellbank mit einer Laufzeit von einem Monat jeweils mit einer längeren Laufzeit verglichen und anschließend gewichtet. Der implizite Abflussfaktor ergibt sich dabei aus der Multiplikation mit der ursprünglichen Laufzeit von einem Monat und der Division mit der betrachteten Laufzeit. Dieser Schritt ist wesentlich, da nur so eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Laufzeiten gegeben ist.

Hinsichtlich der vierten Maßnahme kann das Resümee gezogen werden, dass je länger die durchschnittliche Laufzeit der Geldmarktrefinanzierung, desto geringer die Zahlungsmittelabflüsse in den nächsten 30 Kalendertagen, aber auch desto kostenintensiver die Refinanzierung. Insgesamt sind die effektiven Kosten von 13,5 bis 54,5 BP sehr gering. Es kann jedoch auf das Problem hingewiesen werden, dass im Rahmen dieser Maßnahme das gesamte Refinanzierungsvolumen zur Kostenbeurteilung betrachtet werden muss, da die Gesamthöhe einen entscheidenden Faktor darstellt. Dies bedeutet einen zentralen Unterschied zu den vorhergegangenen Maßnahmen und wird in Kapitel 4.3.7 näher beleuchtet.

4.3.6 Zusammenfassung der effektiven Kosten

Im Anschluss an die Erarbeitung der effektiven Kosten der Maßnahmen eins bis vier sind die Ergebnisse daraus als Zwischenfazit in Abbildung zwölf zusammengefasst. Es ist jeweils die Spanne der kostengünstigsten bis zur kostenintensivsten Handlungsalternative dargestellt. Diese Spanne kann als Spielraum für Handlungsmöglichkeiten der Modellbank interpretiert werden.

³⁷³ Vgl. hierzu Abbildung 9.

³⁷⁴ Eigene Darstellung.

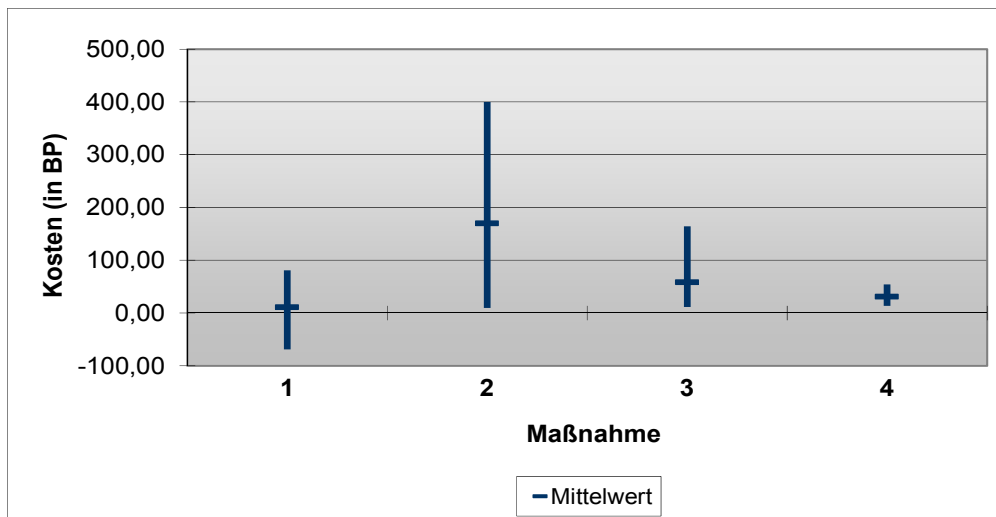


Abbildung 12: Vergleich der effektiven Kosten der Maßnahmen 1 bis 4³⁷⁵

Auffällig ist, dass die erste Maßnahme, der Kauf hoch liquider Aktiva, im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen eine Generierung von Erträgen ermöglicht. Einschränkend wirkt, dass damit eine Belastung des Eigenkapitals einhergeht. Die größte Bandbreite an Handlungsalternativen weist die zweite Maßnahme auf. Die Anpassung einzelner Produktdesigns verursacht gleichzeitig durchschnittlich die höchsten Kosten. Maßnahme drei, eine Verlagerung der Refinanzierungsquellen, erweist sich ebenfalls als kostenintensiv. Sie kann jedoch gegenüber Maßnahme zwei präferiert werden. Maßnahme vier, eine Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung, zeigt die geringsten Handlungsspielräume auf und repräsentiert die zweitgünstigste Handlungsalternative bei Vergleich der Mittelwerte. Kritisch angemerkt werden kann, dass die effektiven Kosten der vierten Maßnahme tendenziell aufgrund der Nichtberücksichtigung des Gesamtvolumens der Refinanzierung zu niedrig berechnet sind. Da die effektiven Kosten damit nur eine begrenzte Aussagekraft haben, werden nachfolgend die absoluten GuV-Kosten bei Durchführung der vier Maßnahmen für die Modellbank ermittelt.

4.3.7 Absolute Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die GuV-Effekte bei Durchführung der Maßnahmen lassen sich noch weiter konkretisieren, indem die Kosten der Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt quantifiziert werden. Bei dieser Berechnung dienen die Ergebnisse der Kapitel 4.3.2 bis 4.3.6 als Basis. Ergänzend dazu werden kumulierte Werte der Modellbank zur LCR-Berechnung herangezogen.

Zur Berechnung der Kosten der Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt für **Maßnahme eins** ist die Festlegung auf den Kauf eines Finanzinstrumentes erforderlich. Gemäß der angenommenen konservativen Risikostrategie der Modellbank werden hoch liquide Aktiva mit einem niedrigen Kre-

³⁷⁵ In Anlehnung an: Mössinger, C.; Mitschele, A., 2014, S. 47.

ditrisiko bevorzugt, die eine vergleichsweise geringe Verzinsung bieten. Die identifizierten Handlungsspielräume in Abbildung zwölf werden sich demnach signifikant einschränken. Ferner kann angemerkt werden, dass höhere Kreditrisiken beispielsweise durch den Kauf italienischer Staatsanleihen die LCR einerseits rentabel verbessern, jedoch andererseits dadurch höhere Eigenmittelunterlegungen infolge der geringeren Bonität entstehen.³⁷⁶ Diese Interdependenz zwischen regulatorischen Liquiditäts- und Eigenkapitalanforderungen ist in der abschließenden Beurteilung unabdingbar zu berücksichtigen. Infolge der beschriebenen Restriktionen beim Kauf hoch liquider Aktiva kann deshalb davon ausgegangen werden, dass deutsche Bundesanleihen die Kosten des Haltens eines Liquiditätspuffers am besten widerspiegeln. Im Vergleich zu den anderen Positionen weisen diese das geringste Kreditrisiko auf und quantifizieren damit die Kosten der Liquiditätshaltung am treffendsten. Der Spread zwischen den Refinanzierungskosten der Modellbank und der Verzinsung deutscher Bundesanleihen (81 BP³⁷⁷) wirkt sich demnach negativ auf die GuV aus. Es wird angenommen, dass die LCR durch den Kauf deutscher Bundesanleihen auf 100 Prozent ansteigen soll. Für die Modellbank beziffern damit die Kosten der Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt im Zuge der ersten Maßnahme etwa **1,3 Mio. EUR** (Vgl. Anlage 10, Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 1).

Die **zweite Maßnahme** stellte sich in Abbildung zwölf als die kostenintensivste Option dar. Nachfolgend wird jedoch die Anpassung des Tagesgeldkontos für Privatkunden³⁷⁸ aus der Betrachtung herausgenommen. Durch diese Einschränkung verringert sich der Mittelwert der Kosten von 170 BP auf 55 BP. Damit erhöht sich die Effizienz der Maßnahme wesentlich. Um die Effekte der zweiten Maßnahme noch differenzierter beurteilen zu können, wird nachfolgend zwischen Maßnahme 2a und Maßnahme 2b unterschieden. Das Potential der Sichteinlagen von Unternehmenskunden mit einer Kündigungsfrist von 31 Tagen (Maßnahme 2a) wird nach Austausch mit einem Experten auf 25 Prozent der bereits vorhandenen Volumina geschätzt. Analog bemisst sich das Potential der Wertpapierleihe mit einer Kündigungsfrist von 31 Tagen (Maßnahme 2b) auf 25 Prozent. Mit diesen Expertenschätzungen und den zuvor definierten Zinsboni von 20 BP (Maßnahme 2a) und 10 BP (Maßnahme 2b) können die GuV-Effekte quantifiziert werden (Vgl. Anlage 11, Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 2). Die Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt betragen im Rahmen der Maßnahme 2a ca. **1,8 Mio. EUR**. Maßnahme 2b stellt sich mit rund **0,2 Mio. EUR** als wesentlich kostengünstiger dar.

³⁷⁶ Vgl. Wilch, A.; Maes, U., 2012, S. 185.

³⁷⁷ Vgl. hierzu Tabelle 7.

³⁷⁸ Vgl. hierzu Tabelle 8.

Für die Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt für **Maßnahme drei** ist eine Annahmen bezüglich des Potentials der Substitution der Wholesalerefinanzierung durch Retailprodukte zu treffen. Dieses wird im Rahmen einer Expertenschätzung auf 15 Prozent der vorhandenen Volumina an Wholesale-Refinanzierung festgelegt. Zudem wurde der Mittelwert der Spreads zwischen den einzelnen Tagesgeldkonditionen und den Wholesale-Refinanzierungskosten der Modellbank vor Gewichtung aus der Untersuchung in Kapitel 4.3.4 zu Grunde gelegt (56 BP).³⁷⁹ Im Zuge dessen belaufen sich die Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt für **Maßnahme drei** auf etwa **1,1 Mio. EUR** (Vgl. Anlage 12, Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 3).

Im Hinblick auf die **vierte Maßnahme** kann zur Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt das gesamte Volumen der Refinanzierung berücksichtigt werden. Dies war im Rahmen der Analyse in Kapitel 4.3.5 nicht möglich. Ferner ist eine Annahme der angestrebten Duration der Geldmarktrefinanzierung nötig. Diese wird zunächst um zwei Monate erhöht, also drei Monate betragen, um die Auswirkungen auf die Kosten zu verdeutlichen. Die Differenz der Refinanzierungskosten der Modellbank zwischen der einmonatigen und dreimonatigen Laufzeit entspricht 9 BP.³⁸⁰ Das Gesamtvolumen der Geldmarktrefinanzierung kann unter der getroffenen Bedingung, dass die momentane durchschnittliche Laufzeit der Geldmarktrefinanzierung einen Monat beträgt, ermittelt werden. Die Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt betragen damit für **Maßnahme vier** rund **0,3 Mio. EUR** (Vgl. Anlage 13, Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 4). Es kann ergänzend noch angemerkt werden, dass Experten davon ausgehen, dass die Kosten dieser Maßnahme tendenziell zu günstig bewertet sind, da die Zinskurve momentan sehr flach ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **Maßnahme 2b** die kostengünstigste Alternative mit 0,2 Mio. EUR pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt darstellt. **Maßnahme vier** ist mit 0,3 Mio. EUR um 0,1 Mio. EUR teurer. Daraufhin folgen die **Maßnahmen drei** und **eins** mit 1,1 Mio. EUR bzw. 1,3 Mio. EUR. Als kostenintensivste Optionen hat sich **Maßnahme 2a** herausgestellt, die in etwa neunmal kostenintensiver als die günstigste Alternative ist. Um die Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse abschließend beurteilen zu können, ist weiterhin eine Erörterung der Umsetzbarkeit der einzelnen **Maßnahmen** obligatorisch.

³⁷⁹ Vgl. hierzu Tabelle 9, Spalte 4 (Spread in BP).

³⁸⁰ Vgl. hierzu Abbildung 9.

4.3.8 Kritische Würdigung der Umsetzbarkeit

Zur Festlegung einer Präferenzordnung der einzelnen Maßnahmen ist ergänzend zur Kostenperspektive eine Betrachtung der Umsetzbarkeit in der Modellbank vorzunehmen. Die **erste Maßnahme** ist die einzige Option zur Verbesserung des Zählers der LCR. Der Kauf von hoch liquiden Aktiva des Levels 1 ist unbegrenzt möglich.³⁸¹ Bei den Level 2 Aktiva sind durch die beiden Caps Restriktionen vorhanden.³⁸² Die Ausgaben zum Kauf hoch liquider Aktiva sollten erst getätigt werden, wenn die aufsichtsrechtlichen Vorgaben nicht bzw. nur knapp eingehalten werden können. Grund hierfür ist, dass wie bereits aufgezeigt negative GuV-Effekte entstehen. In diesem Rahmen ist eine interne Definition eines Mindestbestandes an hoch liquiden Aktiva zielführend, da diese Hilfestellung zur Steuerung des Liquiditätspuffers liefern kann. Bei der Modellbank greift keine Anrechnungsobergrenze mit dem Resultat, dass diesbezüglich keine weiteren Betrachtungen nötig sind. Alles in allem ist die Umsetzbarkeit der ersten Maßnahme gegeben und in Grenzen auch kurzfristig möglich.³⁸³ Da der Kauf hoch liquider Aktiva des Levels 1 unter den getroffenen Annahmen unbegrenzt möglich ist, bietet eine andere Maßnahme nur dann Vorteile, wenn diese kostengünstiger ist.

Maßnahme zwei, die Anpassung zweier Produktdesigns, schafft den Anreiz, dass Kunden gegen einen Zinsbonus mitdisponieren. Es kann festgehalten werden, dass die Umsetzbarkeit dieser Maßnahme gegeben ist, da lediglich interne Spezifikationen bereits bestehender Produkte vorgenommen sowie Marketingmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Es sind jedoch Grenzen dahingehend zu beachten, dass nur ein gegebenes Volumen an Sichteinlagen von Unternehmenskunden bzw. Wertpapierleihegeschäften vorhanden ist. Ergänzend sind bei den Wertpapierleihegeschäften Sicherheiten erforderlich. Eine Leihe hoch liquider Aktiva lediglich zu den melde relevanten Stichtagen im Rahmen des Basel III-Monitorings kommt ebenfalls nicht in Betracht, da diese Geschäfte laut Expertenmeinung nur auf kontinuierlicher Basis betrieben werden können. Alles in allem kann die Umsetzbarkeit der Maßnahmen 2a und 2b als hoch eingeschätzt werden, da die Anpassungen bereits bestehender Produkte beispielsweise einen geringeren Aufwand erfordern als die Einführung eines neuen Produkts. Insgesamt sind diese Änderungen für Maßnahme 2b einfacher durchzuführen als für Maßnahme 2a, da es sich bei der Wertpapierleihe um ein OTC-Produkt handelt.

Die Umsetzbarkeit der **dritten Maßnahme** gestaltet sich dadurch schwierig, dass der Wettbewerb am Retailmarkt als sehr intensiv bezeichnet werden kann. Erschwerend wirkt, dass die Modellbank

³⁸¹ Dies gilt lediglich unter der Annahme, dass Refinanzierungsmittel und liquide Aktiva unendlich zur Verfügung stehen.

³⁸² Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1.

³⁸³ Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 56, Sp. 2.

persönliche Beratung und Qualität in den Vordergrund stellt und damit nur marginal in den Preiswettbewerb um Privatkunden eingreifen möchten. Zusätzliche Privatkundeneinlagen durch bessere Konditionen zu gewinnen, bereitet außerdem dahingehend Schwierigkeiten, dass die Preiselastizität der Kunden nur schwer eingeschätzt werden kann. Damit ist die Steuerung dieser Maßnahme risikobehaftet. Gleichmaßen sollten Bestandskunden nicht gegenüber Neukunden benachteiligt werden, wodurch eine bessere Kondition für Neukundeneinlagen nicht gerechtfertigt werden kann. Darüber hinaus ist eine Veränderung der Struktur der Refinanzierung nur mittel- bis langfristig wirksam.³⁸⁴ Abschließend kann resümiert werden, dass die Umsetzbarkeit der dritten Maßnahme für die Modellbank als schwierig beurteilt werden kann, da ihre strategische Ausrichtung mit dieser Möglichkeit der Verbesserung der LCR kollidiert.

Der Durchführung von **Maßnahme vier**, eine Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung, stehen diverse Erschwernisse entgegen. Zentraler Grund hierfür ist die momentane Risikoaversion im Markt. Beispielsweise wird das Risiko, dass die Zinsen steigen höher gesehen als noch weiter fallende Zinsen. Folglich repräsentieren längere Laufzeiten ein größeres Risiko. Gleichmaßen bedeutet eine steiler werdende Zinskurve überproportionale hohe Kosten bei Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung. Dies ist im Hinblick auf die momentan sehr flache Zinskurve von Bedeutung. Darüber hinaus stellt die Geldmarktrefinanzierung eine unbesicherte Kreditaufnahme für die Gegenpartei der Modellbank dar, die eine aufsichtsrechtlich angemessene Eigenkapitalunterlegung erfordert. Dies hat zur Folge, dass kürzere Laufzeiten von den Gegenparteien bevorzugt werden. Demnach kann die angenommene Erhöhung der Duration um zwei Monate in Kapitel 4.3.5 nicht realisiert werden. Ein Anstieg um 10 bis 15 Tage entspricht laut Expertenschätzung dem Maximum. Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass die Umsetzbarkeit der vierten Maßnahme für die Modellbank nur marginal gegeben ist.

Resümierend kann dargelegt werden, dass Maßnahme eins am einfachsten umzusetzen ist, da zumindest Level 1 Aktiva unbegrenzt gekauft werden können bei Annahme unendlich zur Verfügung stehender Refinanzierungsmittel und liquider Aktiva. Weiterhin ist diese Option auch kurzfristig möglich. Daraufhin folgen Maßnahme 2b und Maßnahme 2a, deren Umsetzbarkeit in der Modellbank ebenfalls als hoch eingeschätzt werden kann. Einschränkend gegenüber Maßnahme eins wirkt jedoch, dass die Implementierung neuer Projekte und Marketingmaßnahmen erforderlich sind. Hierdurch kann eine Wirksamkeit erst auf mittelfristige Sicht erreicht werden. Die Maßnahmen drei und vier sind nur sehr begrenzt realisierbar in der Modellbank, wobei die dritte Maßnahme eine höhere Umsetzbarkeit aufweist.

³⁸⁴ Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 56, Sp. 2.

4.3.9 Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse

Die abschließende Beurteilung der Maßnahmen eins bis vier wird in Abbildung 13 veranschaulicht. Diese zeigt die Maßnahmen in drei Dimensionen und bewertet damit sowohl deren Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt, deren Umsetzbarkeit als auch deren Wirksamkeit in der Modellbank. Die Beurteilung der Umsetzbarkeit wird auf einer Skala von 0 bis 10 quantifiziert, wobei 10 einer uneingeschränkten Realisierbarkeit entspricht. Die Größe der Kreise spiegelt die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen wider. Diese Einordnungen werden auf Basis der voran gegangenen Erörterungen vorgenommen und stellen eine Einschätzung der Verfasserin dar.

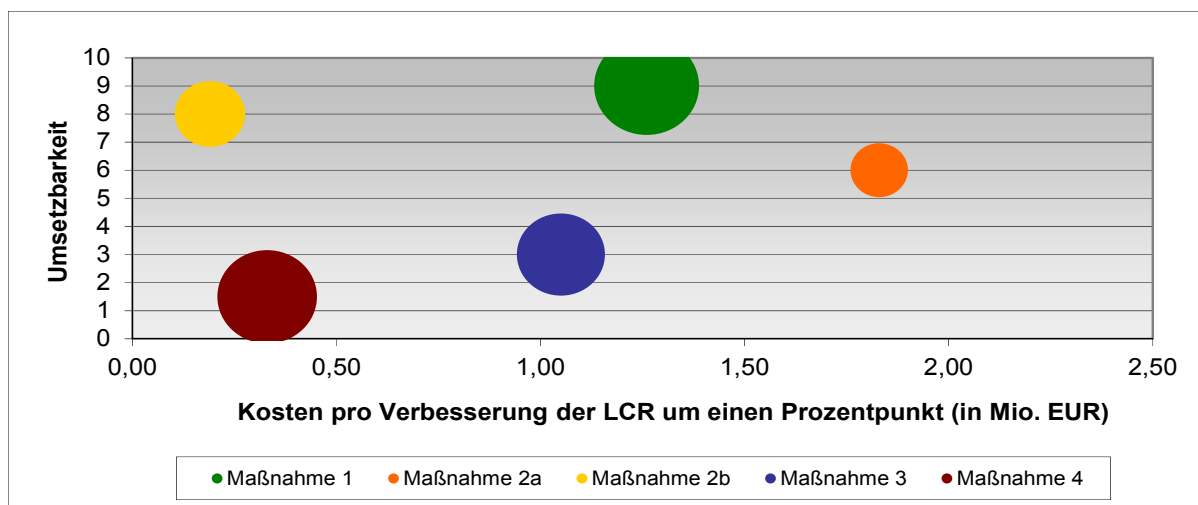


Abbildung 13: Zusammenfassung der Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse³⁸⁵

Aus Abbildung 13 wird ersichtlich, dass Maßnahme 2b gegenüber den anderen Maßnahmen aufgrund der sehr geringen Kosten und der hohen Umsetzbarkeit präferiert werden kann. Ist diese Maßnahme vollständig umgesetzt kann Maßnahme eins folgen, deren Umsetzbarkeit am höchsten ist, jedoch auch deutlich höhere Kosten als Maßnahme 2b aufweist. Die Kosten zur Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt betragen für Maßnahme eins rund das Sechsfache im Vergleich zu Maßnahme 2b. Von Maßnahme 2a kann trotz der hohen Realisierbarkeit abgesehen werden, da die Kosten hierfür prohibitiv hoch sind. Sie machen mit 1,8 Mio. EUR rund das Neunfache der Maßnahme 2b aus. Darüber hinaus weist die erste Maßnahme kaum Restriktionen auf, da hoch liquide Aktiva unter Beachtung der Caps unbegrenzt gekauft werden können.³⁸⁶ Dies führt dazu, dass die Notwendigkeit der Durchführung einer Maßnahme mit sehr hohen Kosten wie 2a nicht gegeben ist.

³⁸⁵ In Anlehnung an: Mössinger, C.; Mitschele, A., 2014, S. 47. Die Umsetzbarkeit und Wirksamkeit werden anhand einer Skala von 0 bis 10 quantifiziert, wobei 0 = nicht umsetzbar bzw. nicht wirksam und 10 = uneingeschränkte Umsetzbarkeit bzw. uneingeschränkte Wirksamkeit.

³⁸⁶ Dies gilt lediglich unter der Annahme, dass Refinanzierungsmittel und liquide Aktiva unendlich zur Verfügung stehen.

Maßnahme drei zeigt etwas geringere Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt als Maßnahme eins, jedoch ist die Realisierbarkeit wesentlich geringer einzuschätzen. Infolgedessen ist auch von Maßnahme drei abzusehen. Maßnahme vier weist eine noch geringere Umsetzbarkeit als Maßnahme drei auf. Obwohl die Kosten sehr niedrig sind, kann Maßnahme vier aufgrund der nicht gegebenen Realisierbarkeit keine Rolle bei Verbesserung der LCR in der Modellbank spielen.

Die vorliegende Sensitivitätsanalyse hat zu einer differenzierten Präferenzordnung der vier analysierten Maßnahmen beigetragen, die unter der Gültigkeit der getroffenen Annahmen zu interpretieren ist. Insgesamt wurde deutlich, dass die „Komplexität der LCR .. den Bedarf an internen Modellen zur Darstellung und Steuerung der Liquidität sowie ihrer Kennziffern weiter verstärken“³⁸⁷ wird. Hierbei steht für die Modellbank vordergründig eine Verbesserung der LCR im Fokus mit dem Ziel, dass die regulatorischen Anforderungen auch zukünftig eingehalten werden. Dennoch wird nicht nur die reine aufsichtsrechtliche Umsetzung der LCR im Zentrum der Betrachtung stehen. Ebenso bieten die regulatorischen Liquiditätsstandards eine Chance zur Neuausrichtung, um sich nachhaltig vom Wettbewerb abzuheben. Aufbauend auf der voran gegangenen Analyse können in Kapitel fünf Steuerungsimpulse für die Modellbank formuliert werden.

³⁸⁷ Müller, T., 2012, S. 23.

5 Steuerungsimpulse für die Modellbank

5.1 Operative Steuerungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR

Ziel des nachfolgenden Abschnitts ist es, Verbesserungspotenziale sowohl im Zähler als auch im Nenner der LCR mit Fokus auf die Modellbank zu identifizieren. Hierbei fließen sowohl Erkenntnisse aus der durchgeführten Sensitivitätsanalyse ein als auch darüber hinaus gehende Inhalte aktueller Fachliteratur. Wesentliche Herausforderung besteht darin, operative Steuerungsmaßnahmen kennzahlenkompatibel auszugestalten, ohne gleichzeitig die Ertragskomponente zu vernachlässigen.

5.1.1 Verbesserungsmöglichkeiten im Zähler der LCR

Zur Verbesserung des Zählers der LCR lassen sich verschiedene Optionen unterscheiden. In vorangehender Sensitivitätsanalyse wurde im Rahmen der ersten Maßnahme der **Kauf bzw. die Leihe von hoch liquiden Aktiva** betrachtet. Zentraler Vorteil dieser Maßnahme war, dass sie mit Ausnahme der Caps der Level 2 und Level 2B Aktiva keine Grenzen aufweist und ebenso kurzfristig wirksam ist. In ganzheitlicher Betrachtung hat sich diese Maßnahme für die Modellbank als komfortabel erwiesen. Die negativen GuV-Effekte bei Kauf von teuren Level 1 Papieren sind eine Begründung dafür, dass die Maßnahme erst bei Nicht-Erreichen der regulatorischen Vorgaben und nach Realisation der kostengünstigeren Maßnahme 2b durchzuführen ist.³⁸⁸

Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung des Liquiditätspuffers ergibt sich aus einem **Umschichten der hoch liquiden Aktiva**. So können nicht berücksichtigungsfähige Vermögenswerte veräußert und im gleichen Volumen in Level 1 Aktiva investiert werden. In dieser Konstellation ergibt sich der größte Effekt.³⁸⁹ Daraus lässt sich ferner ein Trend zu besicherten Anleihen, Staatsanleihen sowie Unternehmensanleihen guter Bonität ableiten.³⁹⁰ Zudem könnte dies massive Umschichtungen im Depot A der Banken mit sich bringen.³⁹¹ Bei einem möglichen Erreichen der Caps der Level 2 bzw. 2B Aktiva ist diese Überlegung für die Modellbank opportun. Diese Entscheidung ist ebenso abhängig von den aktuellen Renditen der Wertpapiere.

Darüber hinaus dürfen Vermögenswerte, die mittels **Pensionsgeschäften** in den Bestand der Bank gelangen, bei Berechnung der Liquiditätsreserve berücksichtigt werden. Hierbei kann betont werden, dass sich bei Pensionsgeschäften nicht nur der Bestand an hoch liquiden Aktiva erhöht, son-

³⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.3.2; 4.3.6 sowie 4.3.7.

³⁸⁹ Vgl. Niemann, L., Tornow, D., 2012, S. 32, Sp. 3.

³⁹⁰ Vgl. Müller, T., 2012, S. 20.

³⁹¹ Vgl. Hofmann, G., 2012, S. 33, Sp. 1.

dem gegebenenfalls auch ein Zahlungsmittelabfluss am Ende der Laufzeit des Repos Berücksichtigung finden muss.³⁹² Gleichmaßen müssen Barmittel, die ebenfalls zu den hoch liquiden Aktiva zählen, aufgewendet werden, um zusätzliche hoch liquide Vermögenswerte zu erhalten. Folglich kann es sich um ein „Nullsummenspiel“ handeln, wenn die beiden Effekte sich aufheben. Dies ist ein entscheidender Nachteil zur Wertpapierleihe und zum Kauf hoch liquider Aktiva. Für die Modellbank ist diese Maßnahme nur von untergeordneter Bedeutung, da die sich gegenseitig aufhebenden Effekte keine nachhaltige Verbesserung ermöglichen und andere Maßnahmen vorteilhaft sind.

Bernet/Dreke bringen ergänzend einen **Abbau von Geschäftsaktivitäten** oder ein **Verkauf von Sachanlagen** zur Verbesserung des Zählers der LCR vor.³⁹³ Diese Überlegungen sind für die Modellbank nicht zielführend. Ein Abbau von Geschäftsaktivitäten, beispielsweise in Form einer Substitution der Kreditvergabe durch den Kauf hoch liquider Aktiva, greift in das Geschäftsmodell der Modellbank ein, da sie ihre strategische Ausrichtung zu einem signifikanten Anteil auf die Kreditvergabe legt.³⁹⁴ Analog dazu bringt auch der Verkauf von Sachanlagen wesentliche Auswirkungen mit sich und schränkt möglicherweise den Geschäftsbetrieb ein. Die Verbesserung der LCR kann für solch folgenschwere Optionen als nicht hinreichend dringlich eingeschätzt werden.

Eine neue Form zur Erfüllung der LCR sind **Liquidity Swaps**, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bei diesen Geschäften werden eher illiquide Wertpapiere von Kreditinstituten gegen hoch liquide Wertpapiere von Versicherungsunternehmen für eine zeitlich befristete Periode und mit einem Abschlag versehen getauscht. Kreditinstitute profitieren von diesen Tauschgeschäften, da der Zähler der LCR verbessert werden kann. Versicherungsunternehmen ziehen hingegen einen Nutzen aus der höheren Verzinsung ihres Kapitals.³⁹⁵ Hierbei sind vor allem Laufzeiten von drei bis fünf Jahren die Regel.³⁹⁶ Kritisch anzumerken bleibt, dass die Aufsicht Liquidity Swaps misstrauisch gegenüber steht aufgrund potentieller systemischer Risiken. Liquidity Swaps können als Beschleuniger von Krisen im Finanzsystem wirken, da sie die Verflechtung zwischen dem Banken- und Versicherungssektor verstärken. Die britische Financial Services Agency (FSA) hat 2011 bereits zwei dieser Transaktionen Einhalt geboten.³⁹⁷ Für die Modellbank haben Liquidity Swaps eine geringe Relevanz zur Steuerung der LCR. Experten gehen davon aus, dass der Hauptgrund hierfür der im Zuge der Finanzkrise wesentliche Rückgang des Marktvolumens nach einer ersten Euphorie ist.

³⁹² Vgl. Niemann, L., Tornow, D., 2012, S. 33, Sp. 1.

³⁹³ Vgl. Bernet, A.; Dreke, M., 2013, S. 63, Sp. 1.

³⁹⁴ Vgl. hierzu Kapitel 4.1.

³⁹⁵ Vgl. o. V., 2013b, S. 68f.

³⁹⁶ Vgl. Niklowitz, M., 2012, S. 28f.

³⁹⁷ Vgl. Neubacher, B., 2012, S. 3, Sp. 3f.

Eine weitere Möglichkeit zur kurzfristigen Erhöhung des Zählers der LCR ist die aktive Steuerung des **Zentralbankguthabens**. Durch die Refinanzierung der zusätzlichen hoch liquiden Aktiva kommt es zu einer Bilanzverlängerung. Bei dieser Maßnahme werden Effekte zwischen Zähler und Nenner der LCR zu Nutzen gemacht, sofern die Kennzahl unter 100 Prozent liegt. Diese sind anhand dreier Beispiele in Tabelle elf dargestellt.

Refinanzierung Zentralbankguthaben	LCR alt	LCR neu	Erläuterung ³⁹⁸
Kurzfristige am Geldmarkt	2/3 = 67 %	3/4 = 75 %	1 Einheit HQLA Level 1 zusätzlich (Anrechnungsfaktor 100 %), 1 Einheit Outflow zusätzlich (Abflussfaktor 100 %)
Langfristig am Geldmarkt	2/3 = 67 %	3/3 = 100 %	1 Einheit HQLA Level 1 zusätzlich (Anrechnungsfaktor 100 %), Keine zusätzlichen Outflows aufgrund der Laufzeit > 30 Tage
Kurzfristig/langfristig über die EZB	2/3 = 67 %	3/3 = 100 %	1 Einheit HQLA Level 1 zusätzlich (Anrechnungsfaktor 100 %), Keine zusätzlichen Outflows (Abflussfaktor 0 %)

Tabelle 11: Verbesserung des Zählers der LCR durch Zentralbankguthaben³⁹⁹

Die drei Beispiele in Tabelle elf unterscheiden sich dahingehend, dass eine unterschiedliche Refinanzierung des Zentralbankguthabens angenommen wird. Refinanziert beispielsweise eine Bank eine Einheit an Zentralbankguthaben kurzfristig am Geldmarkt, so erhöht sich gleichzeitig der Zähler und Nenner der LCR um eine Einheit. Grund hierfür ist, dass das Zentralbankguthaben zu 100 Prozent zu den hoch liquiden Aktiva des Levels 1 addiert werden kann und die Refinanzierung über den kurzfristigen Geldmarkt einen Zahlungsmittelabfluss von 100 Prozent verursacht. Die LCR steigt dennoch bei einer anfänglichen Höhe von 67 Prozent auf 75 Prozent. Dieser Effekt kann noch verstärkt werden, indem das Zentralbankguthaben langfristig über den Geldmarkt refinanziert wird. Da Zahlungsmittelabflüsse nur innerhalb der nächsten 30 Kalendertage berücksichtigt werden, entstehen in dieser Konstellation zunächst keine Outflows. Daraus folgt, dass die LCR eine Höhe von 100 Prozent erreicht. Einschränkend kann angemerkt werden, dass die langfristige Refinanzierung bei Erreichen einer Restlaufzeit von 30 Kalendertagen zu 100 Prozent als Abfluss im Nenner addiert werden muss. Darüber hinaus ist eine kurz- oder langfristige Refinanzierung über die EZB denkbar. In beiden Fällen entsteht kein Outflow im Nenner der LCR, da die Abflussfaktoren jeweils 0 Prozent betragen. Diese Begünstigung der Refinanzierung über die Notenbank lässt die ursprüngliche LCR von 67 Prozent auf ebenfalls 100 Prozent ansteigen. Dieses Beispiel zeigt gleichermaßen einen Kritikpunkt an der Ausgestaltung der LCR auf, da die Liquiditätssituation durch eine Aufnahme liquider

³⁹⁸ Vgl. hierzu Anlage 5-6.

³⁹⁹ Eigene Darstellung.

Mittel und einem Anlegen derselben Mittel bei der EZB objektiv nicht verbessert wird. Dennoch steigt die Höhe der Kennzahl. Alles in allem wurde aufgezeigt, dass durch die aktive Steuerung des Zentralbankguthabens die LCR kurzfristig wesentlich verbessert werden kann. Dass diese Maßnahmen einige Banken durchgeführt haben, lässt sich aus den Ergebnissen des Baseler Monitorings zum Stichtag des 31.12.2011 erahnen. Der Anteil an Barmitteln und Zentralbankguthaben am Gesamtvolumen hoch liquider Aktiva aller teilgenommenen Banken macht rund 30 Prozent aus.⁴⁰⁰ Die Ergebnisse deutscher Banken im Rahmen des Basel III-Monitorings sind noch augenfälliger. Hierbei beträgt der prozentuale Anteil von Zentralbankguthaben etwa 40 Prozent.⁴⁰¹ Die European Banking Authority ermittelte für die Banken in der EU eine Quote von 45 Prozent für Barmittel und Zentralbankguthaben.⁴⁰² Diese Daten signalisieren außerdem, dass der dargestellte Anstieg hoch liquider Aktiva der Beispiele in Tabelle elf prozentual als realistisch einzuschätzen ist. Kritisch angemerkt werden kann bei dieser Handlungsmöglichkeit, dass das Baseler Monitoring eine Stichtagsbetrachtung vorsieht, jedoch die LCR nach Basel III ab 2015 zu jeder Zeit eingehalten werden muss.⁴⁰³ Folglich wird zukünftig eine nachhaltigere Verbesserung der LCR in der Modellbank bevorzugt werden, da kurzfristige stichtagsbezogene Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahl hinfällig werden.

Überdies gilt es die verschiedenen **Caps**⁴⁰⁴ bei der Steuerung des Bestandes an hoch liquiden Aktiva zu beachten. Fälligkeiten der Level 1 Aktiva haben beispielsweise einen direkten Einfluss auf die Anrechenbarkeit der Level 2 Aktiva und weiterführend auf die Höhe der LCR. Wenn die Höhe der Level 2 Aktiva nur knapp unterhalb der Obergrenze von 60 Prozent des Gesamtbestandes an hoch liquiden Aktiva liegt, dann reagiert die LCR entsprechend stark bei Fälligkeiten von Level 1 Vermögenswerten. Diese hohe Volatilität birgt die Gefahr, dass die LCR unter die Grenze von 100 Prozent fällt und damit aufsichtsrechtliche Konsequenzen drohen. Es empfiehlt sich daher für die Modellbank, einen Prozess zur kontinuierlichen Überwachung der Fälligkeiten zu implementieren mit dem Ziel, dass frühzeitig auf Engpässe reagiert werden kann.⁴⁰⁵ Im Moment greifen beide Caps im Zähler der LCR für die Modellbank nicht. Dennoch gilt es, diese Obergrenzen als strenge Nebenbedingung bei der Steuerung der LCR zu beachten.

⁴⁰⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2012, S. 26.

⁴⁰¹ Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 24.

⁴⁰² Vgl. European Banking Authority, 2012, S. 24.

⁴⁰³ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 37f.

⁴⁰⁴ Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1.

⁴⁰⁵ Vgl. Heinemann, S.; Hüsgen, T.; Seemann, V., 2012, S. 11.

5.1.2 Verbesserungsmöglichkeiten im Nenner der LCR

Eine Verbesserung des Nenners der LCR kann entweder mittels einer Reduktion der Zahlungsmittelabflüsse oder einer Erhöhung der Zahlungsmittelzuflüsse erreicht werden. In der durchgeführten Sensitivitätsanalyse wurden drei verschiedene Maßnahmen zur Verringerung der Zahlungsmittelabflüsse beleuchtet.

Die **Änderung des Produktdesigns** des Tagesgeldkontos für Unternehmenskunden (Maßnahme 2a) stellte sich im Rahmen der Sensitivitätsanalyse als sehr kostenintensiv heraus. Dennoch ist die Umsetzbarkeit in der Modellbank als insgesamt hoch einzuschätzen mit dem Resultat, dass die Maßnahme zur nachhaltigen Verbesserung der Zahlungsmittelabflüsse nicht vollständig außer Acht gelassen werden sollte. Um die Kostenintensität zu senken, kann beispielsweise der Zinsbonus verringert werden. Die Maßnahme 2b, eine Anpassung des Produkts der Wertpapierleihe, erwies sich als die beste Lösung unter den vier analysierten Maßnahmen. Grund hierfür sind die sehr geringen Kosten und eine hohe Umsetzbarkeit. Beide Optionen weisen Grenzen dahingehend auf, dass nur ein bestimmtes Volumen in der Modellbank zur Optimierung zur Verfügung steht. Gleichermäßen kann die Wirksamkeit der Maßnahmen 2a und 2b in der Praxis geringer sein, sofern sich das angenommene Potential der angepassten Produkte als zu optimistisch herausstellt.

Die dritte Maßnahme, eine **Verlagerung der Refinanzierungsquellen** von Wholesaleprodukten zu Retailprodukten, gestaltet sich für die Modellbank schwierig. Die Umsetzbarkeit ist vergleichsweise gering und ergänzend dazu, strebt die Modellbank aufgrund ihres Fokus auf Qualität und persönliche Beratung keinen Preiswettbewerb am Retailmarkt an. Daher geht diese Maßnahme nicht konform mit dem Geschäftsmodell.⁴⁰⁶ Ebenso wirkt erschwerend, dass Bestands- und Neukunden hinsichtlich deren Konditionen nicht separiert werden sollten, da damit zum Beispiel Reputationsrisiken einhergehen können. Jedoch sind die Kosten der Gewährung eines höheren Zinses an sämtliche Kunden nicht tragbar.⁴⁰⁷ Folglich kann diese Maßnahme für die Modellbank zur Verbesserung der LCR zunächst vernachlässigt werden, da die Maßnahmen eins und 2b zu bevorzugen sind.

Die vierte Maßnahme, eine **Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung**, erwies sich als für die Modellbank nicht realisierbar. Hauptgrund ist das damit verbundene Risiko überproportional hoher Kosten infolge einer steiler werdenden Zinskurve. Dennoch repräsentiert diese Maßnahme die kostengünstigste im Rahmen der Sensitivitätsanalyse.⁴⁰⁸

⁴⁰⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.1 sowie 4.3.8.

⁴⁰⁷ Vgl. hierzu Kapitel 4.3.6 und 4.3.7.

⁴⁰⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.3.7 sowie 4.3.8.

Ergänzend zur Sensitivitätsanalyse wird bei der Reduktion des Nenners der LCR zukünftig die bedarfsgerechte Bereitstellung von **Kreditlinien** eine gewichtige Rolle spielen, um eine unnötige Anrechnung von Zahlungsmittelabflüssen zu vermeiden.⁴⁰⁹ Dieser Aspekt kann auch in der Modellbank einen hohen Stellenwert einnehmen und steht in enger Verbindung mit **Transferpreisen für Liquidität**. Die erhöhten Liquiditätskosten infolge der LCR können durch eine konsequente Ausrichtung der Pricingmodelle kompensiert werden.⁴¹⁰ Durch die Anforderung der LCR wird folglich die Komplexität des Liquiditätssteuerungsprozesses erhöht. So müssen die bankinternen Transferpreise für Liquidität angepasst und sich gemäß unterschiedlichen kundenspezifischen Zusatzkosten aufspalten, damit eine individuelle Preisfindung für Liquidität ermöglicht wird.⁴¹¹ Die Einbeziehung der Liquiditätskosten in das risikoadjustierte Pricing wird gleichermaßen in den CEBS-Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation gefordert.⁴¹² Analog verlangen dies die MaRisk.⁴¹³

Weiterhin besteht die Option, eine **Bilanzverkürzung** vorzunehmen. Exemplarisch können Aktiva, die nicht im Rahmen der LCR anrechenbar sind und keine Inflows in den nächsten 30 Tagen erzeugen, verkauft und Verbindlichkeiten mit einer Fälligkeit von weniger als 30 Kalendertagen zurückbezahlt werden. Folglich sinken die Zahlungsmittelabflüsse im Nenner der LCR. Der Nutzen dieser Handlungsmöglichkeit hängt jedoch davon ab, ob die Obergrenze der Zahlungsmittelzuflüsse in Höhe von 75 Prozent⁴¹⁴ der Abflüsse bereits Wirkung zeigt.⁴¹⁵ Die Bedeutung dieser Maßnahme für die Modellbank ist gering einzuschätzen, da sie die regulatorischen Anforderungen der LCR zum aktuellen Zeitpunkt erfüllt. Damit ist die Bereitschaft niedrig, Maßnahmen mit solch weit reichenden Auswirkungen durchzuführen.

Hinsichtlich der Zahlungsmittelzuflüsse bringen Goodfellow/Salm vor, dass die Liquiditätsanforderungen Anreize schaffen für Aktivgeschäfte, die regelmäßig Inflows erzeugen. So sei beispielsweise ein **Annuitätendarlehen** mit regelmäßigen Mittelzuflüssen gegenüber einem endfälligen Darlehen mit ansonsten gleicher Ausgestaltung und an den gleichen Kunden zu präferieren.⁴¹⁶ Kritisch angemerkt werden kann dabei, dass auch endfällige Darlehen eine gewisse Verteilung bezüglich ihrer Fälligkeit aufweisen. Überdies bestehen Anreize für Passivgeschäfte, die der Bank stabil zur Verfügung stehen und ähnlich langfristig angelegt sind wie die Aktivgeschäfte.⁴¹⁷ Grund hierfür ist, dass

⁴⁰⁹ Vgl. Müller, T., 2012, S. 21.

⁴¹⁰ Vgl. Beyer, M.; Schäffler, C., 2012, S. 60.

⁴¹¹ Vgl. Andrae, S.; Gruber, J., 2012, S. 371, Sp. 3.

⁴¹² Vgl. Committee of European Banking Supervisors, 2010, S. 3.

⁴¹³ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012b, S. 33.

⁴¹⁴ Vgl. hierzu Kapitel 3.2.2.

⁴¹⁵ Vgl. Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P., 2011, S. 187.

⁴¹⁶ Vgl. Goodfellow, C.; Salm, C., 2012, S. 30, Sp. 3.

⁴¹⁷ Vgl. ebenda, S. 30, Sp. 2f.

sich dadurch die Zahlungsmittelzuflüsse und -abflüsse neutralisieren und damit keine negativen Auswirkungen im Nenner der LCR entstehen. Abschließend kann darauf hingewiesen werden, dass sämtliche dargestellte operative Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung des Nenners der LCR überwiegend mittelfristige Wirkung zeigen werden.⁴¹⁸

5.1.3 Synopse

Zusammenfassend aus den vorhergehenden Überlegungen kann festgehalten werden, dass zur Verbesserung der LCR eine Erhöhung des Zählers und/oder eine Verringerung des Nenners möglich ist. Ein Gesamtüberblick über die möglichen operativen Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR für die Modellbank wird nachfolgend in Abbildung 14 veranschaulicht. Die Nummerierung stellt dabei eine Priorisierung der Maßnahmen innerhalb der zwei Handlungsalternativen für die Modellbank dar, die auf Basis der vorangegangenen Erörterungen durch die Verfasserin getroffen wurden.

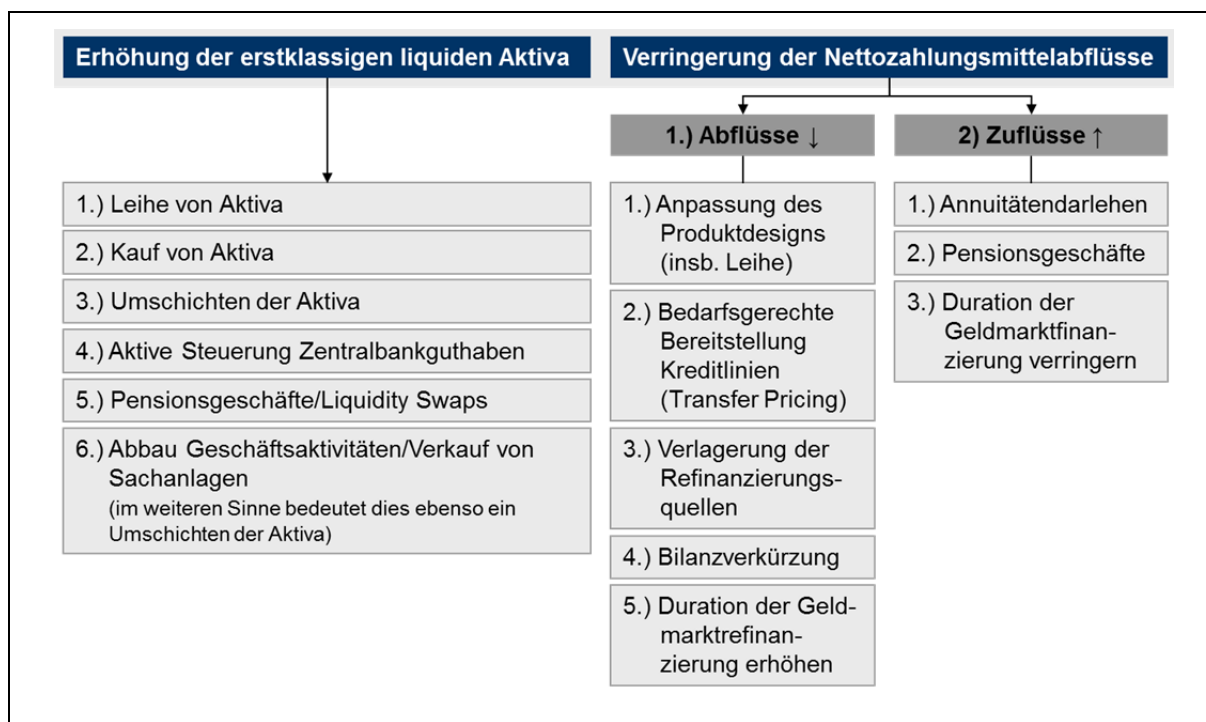


Abbildung 14: Operative Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR für die Modellbank⁴¹⁹

Abschließend kann in die Überlegungen einbezogen werden, dass Maßnahmen einen Parameter verbessern, jedoch gleichzeitig negativ auf andere Parameter wirken können.⁴²⁰ Dies trifft beispielsweise auf den Kauf hoch liquider Aktiva zu. Grund hierfür ist, dass die hoch liquiden Aktiva refinanziert werden müssen und folglich auch zusätzliche Zahlungsmittelabflüsse im Nenner entstehen. Im

⁴¹⁸ Vgl. Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P., 2011, S. 184.

⁴¹⁹ Eigene Darstellung. Vgl. hierzu Kapitel 5.1.1 sowie 5.1.2.

⁴²⁰ Vgl. Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P., 2011, S. 185.

Anschluss an die operativen Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der LCR werden nun die strategischen Herausforderungen für das Geschäftsmodell der Modellbank näher beleuchtet.

5.2 Strategische Herausforderungen

Nachfolgend werden die Auswirkungen der LCR auf das strategische Profil der Modellbank erörtert. Eine schematische Wirkungskette der aufsichtsrechtlichen Grundlage Basel III ist in Abbildung 15 dargestellt. Diese zeigt auf, dass aus den regulatorischen Anforderungen sowohl Effekte auf die strategischen Geschäftsfelder als auch das Umfeld der Bank resultieren. Deshalb gilt es, die Geschäftsfelder im Hinblick auf die neuen Regularien zu prüfen und zu beurteilen. Eine Anpassung der strategischen Ausrichtung hat eine nachhaltige Verbesserung der LCR zum Ziel.

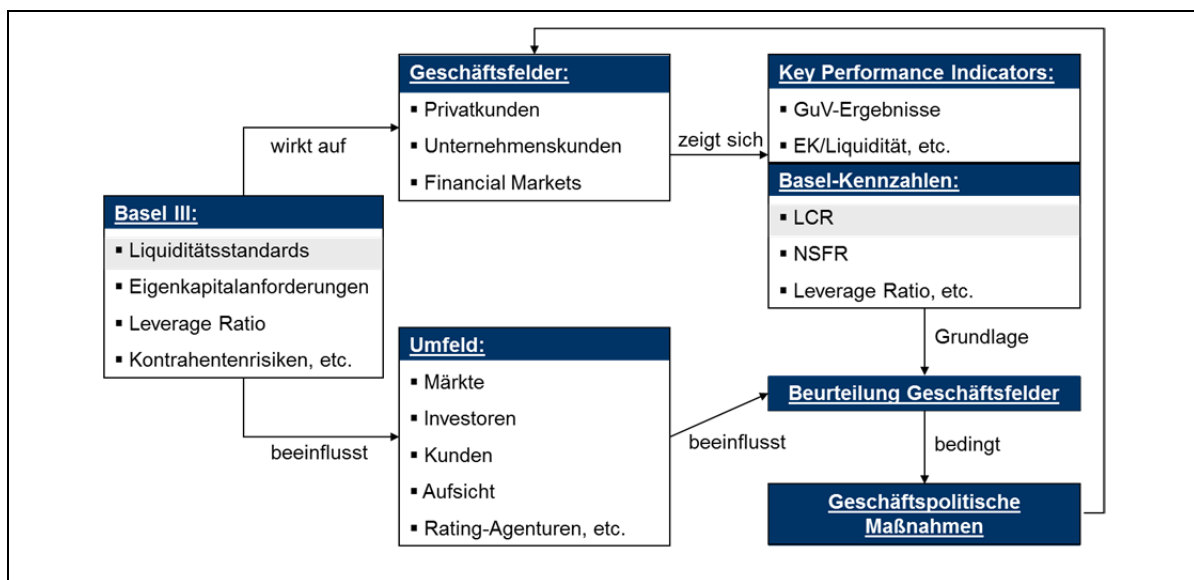


Abbildung 15: Wirkungskette von Basel III auf das Geschäftsmodell der Modellbank⁴²¹

Die voneinander abweichenden Effekte von Basel III auf die Institute der Gruppe 1 und 2 im Rahmen des Baseler Monitorings haben verdeutlicht, dass das regulatorische Rahmenwerk unterschiedliche Auswirkungen auf einzelne **Geschäftsmodelle** hat. Vor diesem Hintergrund ist nicht nur die Attraktivität einzelner Geschäftsfelder, sondern auch der Geschäftsfeldmix zu überprüfen.⁴²² Die Änderungen im Aufsichtsrecht sollen dabei keine reine Umsetzung der Anforderungen auslösen, sie bieten ebenso eine Chance für strategische und vertriebsorientierte Anpassungen, um sich nachhaltig im Wettbewerb abheben zu können.⁴²³ Im Hinblick auf die Vertriebssteuerung ist zu prüfen, wie die Einleitung von operativen Maßnahmen mit dem bestehenden Geschäftsmodell sowie der etablierten Ausrichtung in Bezug auf Zielgruppen und Produktportfolien vereinbar ist. Aus geschäftsstrategi-

⁴²¹ In Anlehnung an: Eggers, H.; Hortmann, S., 2011, S. 51.

⁴²² Vgl. Lindemann, C.; Schiele, C., 2011, S. 21, Sp. 1.

⁴²³ Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 61, Sp. 2.

scher Sicht ist deshalb zu überlegen, welche Kreditportfolien prolongiert werden sollen. Daraus ergeben sich wiederum Auswirkungen auf die Geschäftsverbindungen mit Kunden, die in der operativen Vertriebssteuerung zu beachten sind.⁴²⁴

Die **Geschäftsfelder der Modellbank** wurden bereits in Kapitel 4.1 aufgezeigt. Durch die Ausrichtung des strategischen Profils der Modellbank als Universalbank auf drei Säulen (Privatkunden, Unternehmenskunden und Financial Markets) besteht eine breite Diversifikation der Kunden- und Produktgruppen. Daraus resultieren vielschichtige Effekte auf die LCR, die nachfolgend identifiziert werden. Das Geschäft mit Unternehmenskunden beinhaltet in erster Linie die Kreditvergabe. Kredite werden im Sinne der LCR jedoch nicht als hoch liquide Aktiva anerkannt. Dies bedeutet eine Benachteiligung dieser strategischen Säule der Modellbank im Rahmen der LCR-Berechnung. Dennoch sind Zahlungsmittelabflüsse und -zuflüsse infolge einer Kreditvergabe an Nichtfinanzunternehmen gegenüber Interbankengeschäften begünstigt, was die zuvor genannte Benachteiligung neutralisiert. Eine weitere Säule der Modellbank legt den Fokus auf das Privatkundengeschäft. Analog zum Unternehmenskundengeschäft werden beispielsweise Baufinanzierungen von Privatpersonen nicht als hoch liquide Aktiva im Zähler der LCR anerkannt. Die Laufzeiten von Immobilienfinanzierungen sind generell langfristig. Bei einer fristenkongruenten Refinanzierung kann von sich gegenseitig neutralisierenden Effekten ausgegangen werden mit dem Resultat, dass diese Säule im Rahmen der LCR-Berechnung weder begünstigt noch benachteiligt ist. Dennoch ist diese Säule äußerst vorteilhaft, da Verbindlichkeiten gegenüber Retailkunden bei Berechnung der Zahlungsmittelabflüsse wesentlich privilegiert werden. Die Bedeutsamkeit dieser Säule kann dadurch untermauert werden, dass einige Banken ohne Retailgeschäft darauf abzielen, sich in diesem Markt zukünftig zu etablieren. Beispielhaft sei der Kauf der Postbank durch die Deutsche Bank genannt.⁴²⁵ Im Bereich Financial Markets können insbesondere für die Geschäfte mit institutionellen Kunden negative Konsequenzen bezüglich der Höhe der LCR ausgemacht werden, da Interbankengeschäfte eine hohe Benachteiligung bei Berechnung der Nettozahlungsmittelabflüsse erfahren. Doch wie bereits aufgezeigt wurde, stellt sich eine Substitution der Wholesalerefinanzierung über Retaileinlagen für die Modellbank als schwierig dar.

Diese negativen Auswirkungen führen dazu, dass Basel III tendenziell die zukünftige **Ertragskraft** von Banken beschränken wird. Die LCR-Kennziffer fordert einen adäquaten Liquiditätspuffer, der überwiegend Opportunitätskosten entstehen lässt.⁴²⁶ Darüber hinaus wird sich die Refinanzierung

⁴²⁴ Vgl. ebenda, S. 56, Sp.1f; S. 59, Sp. 1.

⁴²⁵ Vgl. Köhler, P.; Narat, I., 2009, S. 25.

⁴²⁶ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 354.

voraussichtlich verteuern.⁴²⁷ Die Ursache dafür liegt in der Benachteiligung von Interbankenrefinanzierungen.⁴²⁸ Infolgedessen werden Banken sich zukünftig verstärkt auf die Refinanzierung über Retaileinlagen konzentrieren.⁴²⁹ Diese bieten im Rahmen der LCR-Berechnung einen signifikanten Liquiditätsvorteil, wodurch der Wettbewerb um Kundeneinlagen deutlich zunehmen wird. Daraus können höhere Einlagenzinsen resultieren, die die Profitabilität weiter sinken lassen.⁴³⁰ Aufgrund der höheren Refinanzierungskosten sollten Banken deshalb das Verhältnis von steigender Stabilität und sinkender Rentabilität beobachten sowie beurteilen.⁴³¹ Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die günstige Liquiditätsbeschaffung über die Notenbank nicht von endloser Dauer sein kann, sondern mittelfristig durch alternative Refinanzierungsquellen zu substituieren ist. Exemplarisch seien an dieser Stelle erneut auf Retaileinlagen oder Pfandbriefemissionen verwiesen.⁴³² Weiterer Kostendruck im Rahmen der LCR wird durch Anpassungen in den IT-Systemen, ergänzenden Reportingpflichten und erhöhten Mitarbeiterressourcen entstehen.⁴³³

Für viele Banken folgt daraus eine Umstrukturierung ihrer Geschäfte, wobei die Auswirkungen auf weitere Risikoarten nicht außer Acht gelassen werden sollten. Exemplarisch kann auf Adressenausfall- und Marktpreisrisiken verwiesen werden.⁴³⁴ Zum einen ist die zukünftige **Zusammensetzung der Aktiva** festzulegen, die von der verfolgten Geschäftsstrategie, der allgemeinen Risikotoleranz sowie der angestrebten Profitabilität abhängt. Gleichmaßen ist die zukünftige **Refinanzierungsstrategie** zu überprüfen.⁴³⁵ Die Modellbank konzentriert sich auf das Kundengeschäft, überwiegend mit Unternehmen und privaten Haushalten. Die Konzeption der LCR kollidiert jedoch dahingehend mit dieser strategischen Ausrichtung, dass klassische Kredite an den Mittelstand oder Baufinanzierungen von Privatpersonen nicht als hoch liquide Aktiva im Sinne der LCR anerkannt werden. Die Begünstigung von Staatsanleihen ist damit nur schwer vereinbar mit dem Geschäftsmodell der Modellbank.

Ferner wirkt Basel III und die damit verbundenen Liquiditätsstandards auf das **Bankenumfeld**. Dies kann dazu führen, dass direkte Wettbewerber weniger oder stärker von den neuen Anforderungen betroffen sind oder sich die Nachfragesituation am Markt ändert.⁴³⁶ So zeigt beispielsweise eine

⁴²⁷ Vgl. Goodfellow, C.; Salm, C., 2012, S. 30, Sp. 3.

⁴²⁸ Vgl. Heumüller, P.; Ingerfurth, F.; Hager, P., 2012, S. 56.

⁴²⁹ Vgl. Seifert, M., 2012, S. 358.

⁴³⁰ Vgl. Dietzel, M., 2013, S. 61, Sp. 2.

⁴³¹ Vgl. Müller, T., 2012, S. 23.

⁴³² Vgl. Wimmer, K. et al., 2012, S. 61, Sp. 1.

⁴³³ Vgl. Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D., 2011, S. 36, Sp. 2.

⁴³⁴ Vgl. Heumüller, P.; Ingerfurth, F.; Hager, P., 2012, S. 56.

⁴³⁵ Vgl. Bernet, A.; Dreke, M., 2013, S. 63, Sp. 1.

⁴³⁶ Vgl. Eggers, H.; Hortmann, S., 2011, S. 52, Sp. 1.

Benchmarkstudie, dass einige Banken in der Schweiz die Vorgaben zur LCR deutlich überfüllen.⁴³⁷ Für die Modellbank gilt es nun, das Wettbewerbsumfeld und dessen LCR-Ergebnisse zu beobachten und bei einer zu großen Abweichung von den Konkurrenten entsprechend zu reagieren, um Reputationsrisiken zu vermeiden.

Überdies sind parallel weitere regulatorische Anforderungen zu beachten, die aufgrund ihrer Zielsetzungen auch zu Konflikten führen können, sofern sie **gegenläufige Steuerungsimpulse** erzeugen (z.B. Leverage Ratio).⁴³⁸ Es kann resümiert werden, dass die frühzeitige Ausrichtung des strategischen Geschäftsmodells zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden kann, der die Zukunftsfähigkeit einer Bank sicherstellt.⁴³⁹ „Damit ist zentraler Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der neuen Vorgaben die konsistente Berücksichtigung des neuen regulatorischen Regimes in allen Steuerungsprozessen mit dem Zielbild eines integrierten Kapital-, Risiko- und Liquiditätsmanagements.“⁴⁴⁰

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Diversifikation der strategischen Ausrichtung der Modellbank keinesfalls grundsätzlich mit der regulatorischen Anforderung der LCR kollidiert. Vorteilhaft wirkt die Ausrichtung auf das Kundengeschäft. Gleichzeitig kann angemerkt werden, dass die Modifikation der LCR die Dringlichkeit einer strategischen Anpassung des Geschäftsmodells der Modellbank zur Verbesserung der LCR reduziert hat. Demnach sind operative Handlungsoptionen zunächst gegenüber strategischen Anpassungen zu präferieren.

⁴³⁷ Vgl. Bodemer, S.; Van der Heide, J., 2012, S. 5.

⁴³⁸ Vgl. Wilch, A.; Maes, U., 2012, S. 186.

⁴³⁹ Vgl. Eggers, H.; Hortmann, S., 2011, S. 52, Sp. 2.

⁴⁴⁰ Lindemann, C.; Schiele, C., 2011, S. 21, Sp. 2.

6 Schlussbetrachtung

Der Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet eine Zusammenfassung sämtlicher Erkenntnisse im Hinblick auf die zu Beginn formulierte Problemstellung und Zielsetzung. Im Zentrum der Thesis steht die Forschungsfrage: Wie kann die Liquidity Coverage Ratio unter Basel III bzw. der Capital Requirements Regulation (CRR) in der Modellbank effizient gesteuert werden?

Kapitel zwei diente der Konkretisierung theoretischer und konzeptioneller Grundlagen. Zentrale Erkenntnis im Rahmen dessen war, dass die Liquiditätsperspektive in der betriebswirtschaftlichen Gesamtbanksteuerung infolge der Finanzkrise erheblich an Bedeutung gewonnen und sich neben der Rentabilitätsperspektive nachhaltig etabliert hat. Gleichermaßen wurde deutlich, dass betriebswirtschaftliche Ansätze zur Steuerung von Liquiditätsrisiken wesentlich von der aufsichtsrechtlichen Regulierung dieser Risiken abweichen. Darüber hinaus konnte die LCR als zentrale Liquiditätskennzahl unter weiteren regulatorischen Liquiditätsstandards identifiziert werden, die ab 2015 verpflichtend einzuhalten ist.

Das **dritte Kapitel** fungierte zur Erläuterung der Konzeption der LCR. Wesentliche Erkenntnis daraus war, dass die LCR zur Regulierung dispositiver Liquiditätsrisiken dient und damit auf die Sicherstellung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit abzielt. Ferner wurde ersichtlich, dass die Modifikation der LCR zu Beginn 2013 nicht automatisch verbessernde Wirkung auf die Höhe der LCR hat. Dennoch haben die aufsichtsrechtlichen Neuerungen tendenziell zu einer Erhöhung der LCR geführt. Trotz dieser Nachbesserungen bezüglich der Ausgestaltung der LCR bestehen weiterhin gewichtige Kritikpunkte. Unter anderem werden die Privilegierung von Staatsanleihen sowie die inflexible Ausgestaltung der Kennzahl bemängelt.

In **Kapitel vier** wurde eine Situations- sowie Sensitivitätsanalyse mit Fokus auf die Modellbank durchgeführt. Die Situationsanalyse zeigte auf, dass die Modellbank die regulatorischen Vorgaben zur LCR zum aktuellen Stand erfüllt. Dennoch ist eine Verbesserung der Kennzahl notwendig, um auch zukünftig alle Anforderungen einhalten zu können. Ferner konnte festgestellt werden, dass die LCR als interne Steuerungskennzahl zur Liquiditätsrisikosteuerung nur einen geringen Stellenwert aufweist. Somit dient sie aus Sicht der Modellbank lediglich regulatorischen Steuerungszwecken. Auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse aufbauend führte die Sensitivitätsanalyse zur Festlegung einer Präferenzordnung hinsichtlich der betrachteten vier Maßnahmen. Diese vier analysierten Maßnahmen waren: der Kauf bzw. die Leihe hoch liquider Aktiva, eine Anpassung verschiedener Produktdesigns, eine Verlagerung der Refinanzierungsquellen sowie eine Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung. Die Präferenzordnung ist unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen zu sehen. Die Beurteilung erfolgte in drei Dimensionen. Es wurden die Kosten pro Verbesse-

rung der LCR um einen Prozentpunkt, die Umsetzbarkeit sowie die Wirksamkeit der Maßnahmen in der Modellbank betrachtet. Hierbei stellte sich die Anpassung des Produktdesigns der Wertpapierleihe als am effektivsten heraus. Daraufhin folgen der Kauf hoch liquider Aktiva sowie die Anpassung des Tagesgeldkontos für Unternehmenskunden. Die Verlagerung der Refinanzierungsquellen von Wholesale- zu Retailprodukten sowie eine Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung erwiesen sich trotz der vergleichsweise geringen Kosten als nicht komfortabel für die Modellbank, da die Realisierbarkeit nur marginal gegeben ist.

Ziel des **fünften Kapitels** war es, die Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse in den Gesamtzusammenhang einzuordnen sowie ergänzende Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen und für die Modellbank zu beurteilen. Operative Handlungsmöglichkeiten zielen entweder auf eine Erhöhung des Bestandes an hoch liquiden Aktiva oder eine Reduktion der Nettozahlungsmittelabflüsse ab. Hierbei ist die Wirkungsweise der einzelnen Maßnahmen auf beide Parameter zu berücksichtigen. Als ergänzende Maßnahme zur durchgeführten Sensitivitätsanalyse nimmt die bedarfsgerechte Bereitstellung von Kreditlinien eine entscheidende Rolle ein, die mittels eines Transferpreissystems für Liquidität gesteuert werden kann. Ferner haben die Neuerungen der LCR zu Beginn 2013 die Dringlichkeit einer Anpassung der strategischen Ausrichtung der Modellbank reduziert. Dadurch stehen die operativen Handlungsmöglichkeiten im Vordergrund. Gleichzeitig bietet die Diversifikation der strategischen Geschäftsfelder der Modellbank sowohl Vor- als auch Nachteile bei der Steuerung der LCR. Es konnte festgestellt werden, dass keine grundsätzliche Kollision des Geschäftsmodells der Modellbank mit der aufsichtsrechtlichen Vorgabe der LCR besteht. Die Kundenausrichtung wirkt sich insgesamt positiv auf die Höhe der LCR aus.

Als Resümee kann nun die **These** der vorliegenden Arbeit, dass für die Modellbank sowohl operativer als auch strategischer Handlungsbedarf zur Verbesserung der LCR bestehen, umfassend beurteilt werden. Im Rahmen der Thesis konnten zahlreiche operative Verbesserungsmöglichkeiten der LCR in der Modellbank aufgezeigt und anhand ihrer GuV-Effekte sowie Realisierbarkeit evaluiert werden. Da die Modellbank bis 2018 eine LCR in Höhe von 100 Prozent aufweisen muss, kann der erste Teil der These verifiziert werden. Diese Aussage kann dahingehend eingeschränkt werden, dass erst bei Gefahr eines Unterschreitens aufsichtsrechtlicher Vorgaben hohe negative GuV-Effekte in Kauf genommen werden sollten, sofern keine anderweitigen Reputationsrisiken bestehen. Die verminderte Dringlichkeit einer Verbesserung der LCR in der Modellbank lassen Anpassungen des strategischen Profils in den Hintergrund treten, da operative Verbesserungsmaßnahmen als zunächst ausreichend eingeschätzt werden können. Folglich ist der zweite Teil der These zu falsifizieren.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit blieben die Betrachtung einer Kombination verschiedener Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Modellbank aus. Eine solche Szenarioanalyse kann aufbauend auf der durchgeführten Sensitivitätsanalyse zum Gegenstand **weitergehender Analysen** werden. Gleichfalls können die Interdependenzen der einzelnen Maßnahmen oder Kombinationen daraus mit anderen Risikoarten wie Marktpreis- oder Adressenausfallrisiken näher untersucht werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass auch zukünftig die Liquiditätssicherung neben dem Rentabilitätsstreben eine gewichtige Rolle in der Gesamtbanksteuerung sowie in aufsichtsrechtlichen Vorgaben spielen wird, denn ein "Unternehmen ohne Gewinn und ohne die angestrebte Rentabilität kann für einen bestimmten Zeitraum bestehen. Ein Unternehmen ohne notwendige Liquidität, um den täglichen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, kann nicht überleben."⁴⁴¹

⁴⁴¹ Heesen, B., 2011, S. 16.

Literaturverzeichnis

Albert, A. (2010): Bankenaufsichtliche Regulierung des Liquiditätsrisikomanagements. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisteninsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 83-199.

Andrae, S.; Fiedler, R. (2013): Basel III. Liquiditätsregeln korrigiert. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 27. Februar 2013, S. 1-9.

Andrae, S.; Gruber, J. (2012a): Auswirkungen von Basel III auf Produktpreise (Teil 1). Für Banken und Kunden könnte es teurer werden. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 06/2012, S. 306-310.

Andrae, S.; Gruber, J. (2012b): Auswirkungen von Basel III auf Produktpreise (Teil 2). Mehrkosten wirken sich auf Banksteuerung aus. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 07/2012, S. 370-372.

Angermüller, N. O.; Eichhorn, M.; Ramke, T. (2006): Liquiditätsrisiken: Grundlagen, Management und bankenaufsichtliche Anforderungen. In: Becker, A.; Gruber, W.; Wohler, D. (Hrsg.): Handbuch MaRisk. Mindestanforderungen an das Risikomanagement in der Bankpraxis. Stuttgart, S. 477-499.

Aubin, P. (2012): Liquidity Coverage Ratio. In: GenoGraph, Nr. 03/2012, S. 28-35.

Auer, M. (2010): Integration der Risikoarten. In: Romeike, F. (Hrsg.): Die Bankenkrise. Ursachen und Folgen im Risikomanagement. Köln, S. 217-240.

Auer, M.; von Pföstell, G. (2013): Maßnahmen zur Optimierung der RWA und Wiederherstellung der Profitabilität. RWA-Optimierung unter Basel III. In: Risiko Manager, Nr. 04 vom 21.02.2013, S. 1, 6-13.

Autenrieth, M. (2012): Über die Bedeutung der Swapkurve bei der Steuerung der Liquiditätsrisiken. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 185-214.

Bacher, U. (2012): Bankmanagement kompakt. Praxiswissen der Bankbetriebslehre. 4. Aufl., Konstanz.

Banh, M.; Cluse, M.; Schaube, S. (2010): Stresstests in Banken – Ansätze für kleine und mittlere Banken. In: Geiersbach, K.; Walter, B. (Hrsg.): Praktikerhandbuch Stresstesting. Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform. Heidelberg, S. 418-440.

Bartetzky, P. (2012): Bankbetriebliche Risiken. In: Bartetzky, P. (Hrsg.): Praxis der Gesamtbanksteuerung. Methoden – Lösungen – Anforderungen der Aufsicht. Stuttgart, S. 36-83.

Bartetzky, P. (2008): Liquiditätsrisikomanagement – Status quo. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 1-27.

Basel Committee on Banking Supervision (2013a): Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. Januar 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013b): Complete set of agreed changes to the formulation of the Liquidity Coverage Ratio published in December 2010. Annex 2. Januar 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013c): Instructions for Basel III monitoring. Februar 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013d): Press release. Group of Governors and Heads of Supervision endorses revised liquidity standard for banks. Januar 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013e): Results of the Basel III monitoring exercise as of 30 June 2012. March 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2013f): Summary description of the LCR. Annex 1. Januar 2013, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2012): Results of the Basel III monitoring exercise as of 31 December 2011. September 2012, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2010a): Basel III: Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme. Dezember 2010, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2010b): Basel III: Internationale Rahmenvereinbarung über Messung, Standards und Überwachung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko. Dezember 2010, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2008): Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. September 2008, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2006): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive Version, Juni 2006, Basel.

Baur, T. (2012): Liquidity Risk. Management and Supervisory Challenges. Kerninhalte einer Studie des Basel Committee of Banking Supervision. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 287-304.

Becker, A.; Schmitt, M.; Winkler, O. (2012): Prüfung der Internen Revision im Prüffeld der Risikotragfähigkeitskonzepte. In: Becker, A.; Berndt, M.; Klein, J. (Hrsg.): Risikotragfähigkeit im Fokus der Bankenaufsicht. Neue Vorgaben, Umsetzungsbeispiele, Prüfungsansätze. 2. Aufl., Heidelberg, S. 219-341.

Bernet, A.; Dreke, M. (2013): Neue Liquiditätsvorschriften für Banken. Gezielte Umsetzung zahlt sich aus. In: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 87, Heft 01-02/2013, S. 62-66.

Beyer, M.; Schäffler, C. (2012): Liquiditätsrisikosteuerung im Kontext von Basel III und CRD IV. In: Becker, A.; Gruber, W.; Wohler, D. (Hrsg.): Handbuch MaRisk und Basel III. Neue Anforderungen an das Risikomanagement in der Bankpraxis. 2. Aufl., Frankfurt am Main, S. 31-61.

Bieg, H.; Krämer, G.; Waschbusch, G. (2011): Bankenaufsicht in Theorie und Praxis. 4. Aufl., Frankfurt am Main.

Bill, S.; Günther, K. (2009): Ertragsorientierte Risikostrategie als wesentliche Komponente zwischen Geschäftsstrategie und operativer Steuerung. In: Riekeberg, M.; Utz, E. R. (Hrsg.): Strategische Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 367-394.

Bodemer, S. (2013): Neue Liquiditätsbestimmungen. Dimensionen des Liquiditätsrisikos. In: Risiko Manager, Nr. 03/2013, S. 1, 6-13.

- Bodemer, S. (2011):** Steuerung der taktischen und strukturellen Liquidität unter Einfluss anderer Risikoarten. In: Braun, H.; Heuter, H. (Hrsg.): Handbuch Treasury. Ganzheitliche Risikosteuerung in Finanzinstituten. Stuttgart, S. 281-308.
- Bodemer, S.; Van der Heide, J. (2012):** Risikokennzahlen Schweizer Banken. Benchmark-Studie. Zanders, Treasury and Finance Solutions. Zürich.
- Bofinger, P.; Schächter, A. (2000):** Das geldpolitische Instrumentarium. In: von Hagen, J.; von Stein, J. H. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen. Handbuch des Finanzsystems. 40. Aufl., Stuttgart, S. 1531-1555.
- Böhmer, C.; Stegner, P.; Weick, A. (2011):** Stresstests. In: Hofmann, G. (Hrsg.): Basel III und MaRisk. Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement. Frankfurt am Main, S. 101-118.
- Bonn, R. (2006):** Finanzplanbasierte Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos. In: Hölscher, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement. Band 10, Sternenfels.
- Bonner, C.; Eijffinger, S. (2012):** The impact of the LCR on the interbank money market. European Banking Center Discussion Paper No. 2012-019. o. O.
- Boos, K.-H. (2012):** 1. Eigenmittel und Liquidität. In: Boos, K.-H.; Fischer, R.; Schulte-Mattler, H. (Hrsg.): Kreditwesengesetz. Kommentar zu KWG und Ausführungsvorschriften. 4. Aufl., Stuttgart, S. 269-354.
- Brämer, P.; Gischer, H.; Richter, T. (2011):** Bankensystem und Regulierung – Lehren aus der Finanzkrise. In: Oberender, P. (Hrsg.): Reform der Finanzmarktregulierung. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Band 331, Berlin. S. 11-28.
- Braun, H.; Heuter, H. (2011):** Rahmenbedingungen des Treasury im Kontext der Gesamtbanksteuerung. In: Braun, H.; Heuter, H. (Hrsg.): Handbuch Treasury. Ganzheitliche Risikosteuerung in Finanzinstituten. Stuttgart, S. 3-15.
- Bräuning, M. (2011):** Begriffsdefinition und Einordnung von Risikokonzentrationen. In: Kühn, S.; Stegner, P. (Hrsg.): Management von Risikokonzentrationen. Erfassung – Beurteilung – Steuerung – Überwachung. Heidelberg, S. 3-16.
- Breidenbach, S. (2011):** Basel III und das Risikomanagement der Banken. Maßnahmen zur Stabilisierung des Bankensektors in Europa. Hamburg.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012a):** Anlage 2: Alle Änderungen gegenüber der MaRisk-Fassung vom 15.12.2010. Bonn.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012b):** Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk. Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012. An alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Bundesministerium der Finanzen (2011):** Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV) vom 14. Dezember 2006. Zuletzt geändert am 01. März 2011. Berlin.
- Büschgen, H. E. (2006):** Das kleine Bank-Lexikon. 3. Aufl., Stuttgart.
- Committee of European Banking Supervisors (2010):** Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation. October 2010, London.

- Committee of European Banking Supervisors (2009):** Liquidity Identity Card. June 2009, London.
- De Haan, L.; van den End, J. W. (2012):** Bank liquidity, the maturity ladder, and regulation. De Nederlandsche Bank. DNB Working Paper Nr. 346. Juli 2012, Amsterdam.
- Debus, K. (2010):** Was ist wirklich neu? Management von Liquiditätsrisiken. In: Die Bank, Nr. 06/2012, S. 60-63.
- Deutsche Bundesbank (2012):** Ergebnisse des Basel III-Monitoring für deutsche Institute. Stichtag 31. Dezember 2011. September 2012, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2011):** Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2008):** Monatsbericht September 2008. 60. Jahrgang, Nr. 09, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2008):** Praxis des Liquiditätsrisikomanagements in ausgewählten deutschen Kreditinstituten. o. O.
- Diederichs, M. (2012):** Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. Aufl., München.
- Dietz, T. (2012):** Die bankaufsichtliche Behandlung des Liquiditätsrisikos nach der Finanzkrise. Ein Überblick über nationale und internationale Entwicklungen. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 365-399.
- Dietz, T. (2010):** Liquiditätsrisikomanagement in Banken und die Finanzkrise aus Sicht der Bankenaufsicht. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisteninsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 5-81.
- Dietzel, M. (2013):** Das Einlagenmanagement stringent gestalten. In: Die Bank, Nr. 02/2013, S. 58-61.
- Dombret, A. (2012):** Die aktuelle Finanzkrise – Ursachen, Folgen und Herausforderungen. In: Pfingsten, A. (Hrsg.): Ursachen und Konsequenzen der Finanzkrise. Münsteraner Bankentage 2009. ifk edition, Sonderband 4, Wiesbaden, S. 63-70.
- Dombret, A. (2011):** Robuste Regulierung für ein widerstandsfähiges Finanzsystem. In: Grieser, S. G.; Heemann, M. (Hrsg.): Bankenaufsicht nach der Finanzmarktkrise. Frankfurter Reihe zur Bankenaufsicht. Band 2, Frankfurt am Main, S. 613-637.
- Drüen, J. (2012):** Liquiditätsrisiko. Liquiditätsmanagement ist mehr als Liquiditätsrisikomanagement. In: Risiko Manager, Nr. 07 vom 29.03.2012, S. 1, 6-9.
- Duttweiler, R. (2008):** Liquidität als Teil der bankbetriebswirtschaftlichen Finanzpolitik. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 29-50.

Ebke, W. F. (2012): Lehren aus der internationalen Finanzmarktkrise: Synthese und Ausblick. In: Ebke, W. F.; Seagon, C.; Blatz, M. (Hrsg.): Internationale Finanzmarktkrise. Erfahrungen, Lehren, Handlungsbedarf. Deutsches, Europäisches und Vergleichendes Wirtschaftsrecht. Band 71, Baden-Baden, S. 127-144.

Eggers, H.; Hortmann, S. (2011): Auswirkungen von Basel III auf das Geschäftsmodell von Kreditinstituten. In: bestbanking, Nr. 183, S. 50-52.

Einhaus, C. (2011): Reputationsrisiken im Kontext von Regulierung und bankbetrieblicher Praxis – Ein Überblick. In: Hofmann, G. (Hrsg.): Basel III und MaRisk. Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement. Frankfurt am Main, S. 311-340.

European Banking Authority (2013): Basel III monitoring exercise. Results based on data as of 31 December 2012. September 2013, London.

European Banking Authority (2012): Results of the Basel III monitoring exercise based on data as of 31 December 2011. September 2012, London.

Fiedler, R. E.; Gassmann, P.; Wackerbeck, P. (2011): Managing Liquidity in a New Regulatory Era – Tactical and Strategic Consequences for Banks. In: Grieser, S. G.; Heemann, M. (Hrsg.): Bankenaufsicht nach der Finanzmarktkrise. Frankfurter Reihe zur Bankenaufsicht. Band 2, Frankfurt am Main, S. 171-203.

Foos, D. (2010): Risk, Growth, and Governance of Banks. Mannheim.

Geiersbach, K.; Prasser, S. (2010): Stresstests im Fokus der Internen Revision. In: Geiersbach, K.; Walter, B. (Hrsg.): Praktikerhandbuch Stresstesting. Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform. Heidelberg, S. 327-367.

Gladen, W. (2011): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen. 5. Aufl., Wiesbaden.

Gleißner, W. (2011a): Risikomanagement: Datenprobleme und unsichere Wahrscheinlichkeitsverteilungen. In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 205-222.

Gleißner, W. (2011b): Quantitative Verfahren im Risikomanagement. Risikoaggregation, Risikomaße und Performancemaße. In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 179-204.

Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. München.

Gleißner, W.; Romeike, F. (2010): Risikobindheit und Methodikschwächen im Risikomanagement. In: Romeike, F. (Hrsg.): Die Bankenkrise. Ursachen und Folgen im Risikomanagement. Köln, S. 59-88.

Göbel, R. (2007): Wertorientierte Gesamtbanksteuerung: Integration der Geschäftsfelder. In: Neupel, J.; Rudolph, B.; Hahnenstein, L. (Hrsg.): Gesamtbanksteuerung und Bankcontrolling: Portfoliomangement, Verbriefungen und MaRisk. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 57/07, Düsseldorf, S. 158-183.

Goodfellow, C.; Salm, C. (2012): Basel III. Die Liquiditätsanforderungen und deren Auswirkungen. In: Risiko Manager, Nr. 24 vom 22.11.2012, S. 26-32.

Gräf, J. (2011): Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem. In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 51-73.

Grande, M. (2011): Banking Regulation and supervision – developments and prospects at the global and EU levels. In: Grieser, S. G.; Heemann, M. (Hrsg.): Bankaufsichtsrecht. Entwicklungen und Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 19-37.

Greiner, W.; Mertens, M. (2012): Die Überarbeitung der SolvV: Ein Überblick über die neuen Eigenkapitalanforderungen und Verhältniskennzahlen. In: Becker, A.; Schulte-Mattler, H. (Hrsg.): Finanzkrise 2.0 und Risikomanagement von Banken. Regulatorische Entwicklungen – Konzepte für die Umsetzung. Berlin, S. 37-73.

Haas, R.; Walter, B. (2010): Controlling und Reporting des Liquiditätsrisikos in Banken. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisten-einsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 479-551.

Hammer, K. (2011): Klassischer Treasury-Ansatz im Kontext des Asset-Liability-Managements. In: Braun, H.; Heuter, H. (Hrsg.): Handbuch Treasury. Ganzheitliche Risikosteuerung in Finanzinstituten. Stuttgart, S. 17-39.

Hank, W.; Keller, G.; Lindemann, W. (2009): Integriertes betriebswirtschaftliches und aufsichtsrechtliches Reporting auf Gesamtbankebene. In: Riekeberg, M.; Utz, E. R. (Hrsg.): Strategische Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 603-632.

Hartmann, B. (2012): Anforderungen, Umsetzung und Probleme des Liquiditätsrisikomanagements. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 157-183.

Hartmann-Wendels, T.; Hellwig, M.; Jäger-Ambrozewicz, M. (2010): Arbeitsweise der Bankenaufsicht vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): IW-Analysen. Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Band 63, Köln.

Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2010): Bankbetriebslehre. 5. Aufl., Berlin u. a.

Hauck, A.; Neyer, U. (2011): Der Interbankenmarkt und das Liquiditätsmanagement des Eurosystems in der aktuellen Finanzkrise. In: Michler, A. F.; Smeets, H.-D. (Hrsg.): Die aktuelle Finanzkrise: Bestandsaufnahme und Lehren für die Zukunft. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft. Band 93, Stuttgart.

Heesen, B. (2011): Cash- und Liquiditätsmanagement. Wiesbaden.

Heidorn, T.; Schäffler, C. (2011): Liquiditätsstresstests und Notfallplanung. In: Braun, H.; Heuter, H. (Hrsg.): Handbuch Treasury. Ganzheitliche Risikosteuerung in Finanzinstituten. Stuttgart, S. 309-343.

Heidorn, T.; Schmaltz, C. (2010): Interne Transferpreise für Liquidität. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 03 vom 01.02.2010, S. 30-34.

Heidorn, T.; Schmaltz, C. (2008): Neue Entwicklungen im Liquiditätsmanagement. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 141-170.

Heidorn, T.; Schmaltz, C.; Schröter, D. (2011): Auswirkungen der neuen Basel-III-Kennzahlen auf die Liquiditätssteuerung: Liquidity Coverage Ratio. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 08 vom 15.04.2011, S. 31-36.

Heinemann, S.; Hüsgen, T.; Seemann, V. (2012): Die Mindestliquiditätsquote – konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen. Arbeitspapier der FOM Nr. 25. Essen.

Heumüller, P.; Ingerfurth, F.; Hager, P. (2012): Im Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Liquidität. LCR-Kennziffer. In: Die Bank, Nr. 06/2012, S. 56-60.

Heuter, H.; Reitz, S. (2011): Risikoaggregation und integratives Reporting in der Gesamtbank. In: Braun, H.; Heuter, H. (Hrsg.): Handbuch Treasury. Ganzheitliche Risikosteuerung in Finanzinstituten. Stuttgart, S. 469-500.

Hofmann, G. (2012): Die neuen Liquiditätsvorschriften nach Basel III – Nachbesserungen und empirische Fundierung unverzichtbar. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 09 vom 01.05.2012, S. 32-34.

Hofmann, G. (2011): Verschärfte Bankenregulierung, Bankenwettbewerb und Finanzierung des Mittelstandes. In: Oberender, P. (Hrsg.): Reform der Finanzmarktregulierung. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Band 331, Berlin. S. 77-89.

Höhler, M.; Schneider, M. (2010): Funding und Liquiditätsausgleich im Finanzverbund von Genossenschaftsbanken. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklistenansatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 421-445.

Hölscher, R.; Haas, O. (2001): Modellbasierte Analyse und Steuerung von Liquiditätsrisiken. In: Schierenbeck, H.; Rolfes, B.; Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 899-914.

Horsch, A.; Schulte, M. (2010): Wertorientierte Banksteuerung II: Risikomanagement. In: Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.): Kompendium bankbetrieblicher Anwendungsfelder. 4. Aufl., Frankfurt am Main.

Hull, J. C. (2012): Risk Management and Financial Institutions. 3. Aufl., Hoboken u. a.

Hull, J. C. (2011): Risikomanagement. Banken, Versicherungen und andere Finanzinstitutionen. 2. Aufl., München.

Ibel, K. D. (2001): Banken Krisen und Liquiditätsrisiko. Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Band 45, Sternenfels.

Illing, G. (2012): Finanzmarktstabilität – die Notwendigkeit eines effizienten Regulierungsdesigns. In: Held, M.; Kubon-Gilke, G.; Sturm, R. (Hrsg.): Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Lehren aus der Krise für die Makroökonomik. Band 11, Marburg, S. 283-305.

International Monetary Fund (2012): Global Financial Stability Report. The Quest for Lasting Stability. World Economic and Financial Surveys. April 2012, Washington DC.

- Junius, K. et al. (2002):** Handbuch Europäische Zentralbank. Beobachtung, Analyse, Prognose. Bad Soden.
- Kaack, J. (2012):** Performance Measurement für die Unternehmenssicherheit. Entwurf eines Kennzahlen- und Indikatorensystems und die prozessorientierte Implementierung. Wiesbaden.
- Klemke, J.-P.; Nguyen, T.; Shlomo, J. B. (2013):** Funktioniert die Krisenbekämpfung? In: Die Bank, Nr. 02/2013, S. 38-43.
- Köhler, P.; Narat, I. (2009):** Rege Umbauarbeiten. Neue Aufsichtsregeln und die Struktur des Privatkundengeschäfts beschäftigen die Deutsche Bank. In: Handelsblatt, Nr. 182 vom 22.09.2009, S. 25.
- Kohtamäki, N. (2012):** Die Reform der Bankenaufsicht in der Europäischen Union. In: Callies, C.; Ruffert, M. (Hrsg.): Studien zum europäischen und deutschen Öffentlichen Recht. Tübingen.
- Kronat, O.; Wittmann, A. (2012):** Auswirkungen der neuen Liquiditätsstandards in CRD IV/CRR auf Verbriefungen. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 18 vom 19.09.2012, S. 41-43.
- Kronberger Kreis (2011):** Systemstabilität für die Finanzmärkte. In: Stiftung Marktwirtschaft (Hrsg.): Schriftenreihe der Stiftung Marktwirtschaft. Band 53, Berlin.
- Liermann, V. (2012):** Liquiditätsrisikomanagement – LCR, NSFR und darüber hinaus. In: Klauck, K.-O.; Stegmann, C. (Hrsg.): Basel III. Vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 117-140.
- Lindemann, C.; Schiele, C. (2011):** Herausforderung für die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe Technik 1 vom 15.02.2011, S. 17-21.
- Löhner, A.; Lux, W. (2012):** Der Faktor Flexibilität im Performance Management. In: Controller Magazin, Heft 04/2012, Juli/August, S. 71-77.
- Maier, S. (2011):** Der finale Basel-III-Regulierungsvorschlag (Teil I). Auswirkungen von Basel III auf Finanzmärkte, Finanzinstitute und Realwirtschaft. In: Risiko Manager, Nr. 11 vom 26.05.2011, S. 1, 8-11.
- Maneta, M.; Beck, A.; Lesko, M. (2011):** Schärfere aufsichtsrechtliche Anforderungen. Liquiditätsmanagement und Gesamtbanksteuerung. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 09/2011, S. 496-500.
- Markel, E. D. (2010):** Qualitative Bankenaufsicht. Auswirkungen auf die Bankunternehmensführung. In: von Stein, J. H. (Hrsg.): Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim. Band 46, Sternenfels.
- Meck, A. (2009):** Instrumente zur Identifikation von mikro- und makroökonomischen Veränderungen im Geschäftsgebiet – Entwicklung eines Analysekonzepts. In: Riekeberg, M.; Utz, E. R. (Hrsg.): Strategische Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 98-124.
- Meseck, S. (2012):** Liquiditätsregulierung nach Basel III. Eine Inhaltsanalyse der eingegangenen Stellungnahmen zum Entwurf der regulatorischen Anforderungen an die Liquiditätshaltung bei Grossbanken im Rahmen von Basel III. In: Meyer, C.; Pfaff, D.; Fiechter, P. (Hrsg.): Beiträge des Fachbereichs Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich. Zürich u. a.

- Mitschele, A. (2009):** Intelligente Methoden im Integrierten Risikomanagement. Karlsruhe.
- Mössinger, C.; Mitschele, A. (2014):** Mehr Liquidität – mehr Kosten. In: Die Bank, Nr. 02/2014, S. 44-48.
- Müller, J. (2012):** Risikodarstellung. In: Klauck, K.-O.; Stegmann, C. (Hrsg.): Basel III. Vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 239-253.
- Müller, M.; Schentler, P.; Koch, I. (2011):** Finanz-Controlling in der Praxis: Studie über Status quo und Handlungsbedarf. In: Gleich, R.; Horváth, U.; Michel, U. (Hrsg.): Finanz-Controlling. Strategische und operative Steuerung der Liquidität. München, S. 79-98.
- Müller, T. (2012):** Europäische Finanzmarktregulierung – Eine kritische Würdigung der neuen Liquiditätskennziffern. In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft (Hrsg.): Schriftenreihe. Band 9, Berlin.
- Nagel, R. (2010):** Neuordnungen im Risikomanagement von Banken. Was soll(t)en Banken tun?. Frankfurt am Main.
- Naim, K.; Zeranski, S. (2011):** Basel III, MaRisk und Liquiditätsrisiken in Banken. In: Hofmann, G. (Hrsg.): Basel III und MaRisk. Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement. Frankfurt am Main, S. 489-518.
- Neubacher, B. (2013):** Basel weicht Liquiditätsquote auf. In: Börsen-Zeitung, Nr. 04 vom 08.01.2013, S. 3.
- Neubacher, B. (2012):** Der Aufsicht ein Schnippchen schlagen. Regulierung macht Banken erfindereich bei Umgehung von Normen – Institute weichen Liquiditätsquote LCR schon vor Einführung aus. In: Börsen-Zeitung, Nr. 249 vom 28.12.2012, S. 3.
- Niemann, L.; Tornow, D. (2012):** Maßnahmen zur Steuerung der Liquidity Coverage Ratio. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 15 vom 01.08.2012, S. 32-33.
- Niklowitz, M. (2012):** Liquiditäts-Swaps. Warnung vor Klumpenrisiken. In: Schweizer Bank, Nr. 08 vom 16.07.2012, S. 28-29.
- o. V. (2013a):** Deutsche Kreditwirtschaft begrüßt Entscheidungen zur LCR. In: Risiko Manager, Nr. 02 vom 24.01.2013, S. 4.
- o. V. (2013b):** Finanzstabilität. Sorge um Liquidity Swaps. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 02 vom 15.01.2013, S. 68-69.
- Paul, S. (2011):** Qualitative Bankenaufsicht in der Marktwirtschaft – Theoretische Einordnung und empirische Befunde. In: Hofmann, G. (Hrsg.): Basel III und MaRisk. Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement. Frankfurt am Main, S. 455-485.
- Ramke, T. (2012a):** Nach dem Sturm!? Regulatorische Konsequenzen für das qualitative Liquiditätsrisikomanagement. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 401-437.
- Ramke, T. (2012b):** Schadenereignisse in Handelsbereichen und Risikomanagement – Vorkehrungen zur Vermeidung von Reputations- und Liquiditätsrisiken. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 215-252.

Rat der Europäischen Union (2013): Revised capital requirements rules (CRD IV) [First Reading] - Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on prudential requirements for credit institutions and investment firms. Document Number 7747/13. Brüssel.

Rehmann, S.; Martin, M. R. W. (2008): Neuerungen in der aufsichtsrechtlichen Behandlung des Liquiditätsrisikos. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 51-75.

Reichmann, T.; Kißler, M. (2011): Kennzahlengestützte Informationsversorgung im Finanz-Controlling. In: Gleich, R.; Horváth, U.; Michel, U. (Hrsg.): Finanz-Controlling. Strategische und operative Steuerung der Liquidität. München, S. 297-316.

Reitz, S. (2008): Moderne Konzepte zur Messung des Liquiditätsrisikos. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 121-140.

Rempel-Oberem, T.; Utzel, G. (2010): Methodische Grundlagen für das Liquiditätsrisiko-Management in Banken und deren Umsetzung in der Software okular LIQUIRIS. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisteninsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 259-281.

Rempel-Oberem, T.; Zeranski, S. (2008): Management von Liquiditätsrisiken. Liquidity at Risk zur Liquiditätssteuerung in Finanz-Instituten. In: Risiko Manager, Nr. 02 vom 23.1.2008, S. 1, 8-11.

Rolfes, B. (2008): Gesamtbanksteuerung. Risiken ertragsorientiert steuern. 2. Aufl., Stuttgart.

Romeike, F. (2004): Lexikon Risiko-Management. 1000 Begriffe rund ums Risiko-Management nachschlagen, verstehen, anwenden. Köln.

Rudolph, B. (2010): Die internationale Finanzkrise als Anstoß für Weiterentwicklungen im Risikocontrolling der Banken und für Reformen in der Bankenregulierung. In: Rudolph, B.; Strutz, E.; Szabo, T. (Hrsg.): Herausforderungen der Finanzmarktkrise für das Bankcontrolling. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 61/10, Düsseldorf, S. 122-149.

Rudolph, B.; Johanning, L. (2000): Entwicklungslinien im Risikomanagement. In: Johanning, L.; Rudolph, B. (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement. Risikomanagement für Markt-, Kredit- und operative Risiken. Band 1, Bad Soden, S. 15-52.

Schackmann-Fallis, K.-P. (2011): Finanzmarktstabilität – nachhaltige Strukturen, Wettbewerb und Regulierung. In: Oberender, P. (Hrsg.): Reform der Finanzmarktregulierung. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Band 331, Berlin, S. 62-75.

Schäfer, T.; Rolker, A. (2011): Bankenaufsicht im Spannungsfeld von Regulierung und Wettbewerb. In: Grieser, S. G.; Heemann, M. (Hrsg.): Bankenaufsicht nach der Finanzmarktkrise. Frankfurter Reihe zur Bankenaufsicht. Band 2, Frankfurt am Main, S. 3-22.

Schierenbeck, H. (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement. Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling. Band 1, 8. Aufl., Wiesbaden.

Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S. (2008): Ertragsorientiertes Bankmanagement. Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung. Band 2, 9. Aufl., Wiesbaden.

Schmeisser, W.; Clausen, L.; Hannemann, G. (2009): Bankcontrolling mit Kennzahlen. Unter Berücksichtigung einer kritischen Anwendung von Kennzahlen am Beispiel der Mezzaninen Finanzierung. In: Schmeisser, W. et. al. (Hrsg.): Finanzwirtschaft. Finanzdienstleistungen. Empirische Wirtschaftsforschung. München u. a.

Schmid, M.; Mitschele, A. (2010): Verzahnung von langfristiger Planung und Tagesgeschäft. Zusammenführung von strategischer und operativer Banksteuerung in einem Kennzahlensystem. In: Risiko Manager, Nr. 25/26 vom 09.12.2010, S. 24-29.

Schneck, O. (2011): Rechtsgrundlagen des Risikomanagements. In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 87-96.

Schöning, S. (2008): Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten vor dem Hintergrund geänderter aufsichtlicher Anforderungen. In: Everling, O.; Theodore, S. S. (Hrsg.): Bankrisikomanagement. Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken. Wiesbaden, S. 231-249.

Schöning, S.; Wanka, T. (2012): Moderne Konzepte zur Messung des Liquiditätsrisikos. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 59-128.

Schröter, D.; Schwarz, O. (2008): Optimale Strukturen und Prozesse für das Liquiditätsrisikomanagement. In: Bartetzky, P.; Gruber, W.; Wehn, C. S. (Hrsg.): Handbuch Liquiditätsrisiko. Identifikation, Messung und Steuerung. Stuttgart, S. 247-278.

Schürle, M.; Drüen, J. (2009): Variable Produkte. Adäquate Bewertung und Quantifizierung des Liquiditätsrisikos mit dynamischer Replikation. In: Erben, R. F. (Hrsg.): Risiko Manager. Jahrbuch 2010/2011. Köln, S. 258-263.

Seel, G. (2013): Das Liquiditätsrisiko der Banken in der Finanzkrise. Künftige Regulierungsvorschriften und ihre Auswirkungen. In: Zeranski, S.; Reuse, S. (Hrsg.): Business, Economics, and Law. Wiesbaden.

Seidel, U. M. (2011): Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems. In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 21-50.

Seifert, M. (2012): Die neue Liquiditätsrisiko-Rahmenvereinbarung der BIS. Internationale Harmonisierung der Liquiditätsregulierung und –aufsicht. In: Schöning, S.; Ramke, T. (Hrsg.): Modernes Liquiditätsrisikomanagement in Kreditinstituten. So können die erhöhten Anforderungen sachgerecht und nutzbringend erfüllt werden. Köln, S. 305-364.

Stasch, K. (2009): Lender of Last Resort. Bankenkrisen und Krisenmanagement in der Europäischen Union. In: Behrens, P. et al. (Hrsg.): Schriftenreihe des Europa-Kollegs Hamburg zur Integrationsforschung. Band 59, Hamburg.

Stegmann, C. (2012): Aufsichtsrecht und internationale Rechnungslegung. In: Klauck, K.-O.; Stegmann, C. (Hrsg.): Basel III. Vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 3-21.

Stephan, M. B. (2011): Risikointegration im strategischen Performance-Management (SPM). In: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a., S. 155-178.

Sturn, R.; Held, M.; Kubon-Gilke, G. (2012): Interdependenzen der Unordnung – Lehren aus der Krise. In: Held, M; Kubon-Gilke, G.; Sturm, R. (Hrsg.): Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Lehren aus der Krise für die Makroökonomik. Band 11, Marburg, S. 7-31.

Stützel, W. (1959): Ist die „Goldene Bankregel“ eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute? In: Deppe, H.-D. (Hrsg.): Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre II. Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmensfinanzierung. Heft 7b, Göttingen, S. 765-782.

Thelen-Pischke, H.; Sawahn, W. (2012): Regulatorische Agenda 2012 für Vorstände und Aufsichtsräte: Passen die Geschäftsmodelle noch? In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 02 vom 15.01.2012, S. 10-13.

Thomae, H. (2010): Implementierung von Stressszenarien im Liquiditätsrisikomanagement in Banken. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisten-einsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 282-316.

Tritschler, E. H. (2012): Subsidiarität in der Bankenaufsicht. Studie zum Entwicklungs- und Realisierungsprozess normativer bankaufsichtlicher Intentionen und Ziele unter Bezugnahme auf die Neue Institutionenökonomik. Baden-Baden.

Tucek, W.; Weitmayr, H. (2013): Liquiditätsanforderungen aufgeweicht, Zeithorizont erweitert. Angelsachsen setzen sich in Basel durch. In: WirtschaftsBlatt vom 08.01.2013, S. 11.

Van den End, J. W.; Kruidhof, M. (2012): Modelling the liquidity ratio as macroprudential instrument. De Nederlandsche Bank. DNB Working Paper Nr. 342. April 2012, Amsterdam.

Waschbusch, G.; Staub, N.; Luck, P. (2012): Basel III – Gefährdung der Mittelstandsfinanzierung?! In: Corporate Finance law, Nr. 04/2012, S. 191-202.

Weber, M. (2011): Die Struktur einer adäquaten Bankenaufsicht. In: Oberender, P. (Hrsg.): Reform der Finanzmarktregulierung. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Band 331, Berlin. S. 47-60.

Webers, W. (2012): Das Sanierungsverfahren nach dem Restrukturierungsgesetz. Lösung zwischen rein internen Bemühungen der Bank und förmlichen Planverfahren. In: Brogl, F. A. (Hrsg.): Handbuch Banken-Restrukturierung. Bankenabgabe – Prävention - Stabilisierung – Haftung. Berlin, S. 133-149.

Weimer, T. (2013): Level Playing Field - ein Lehrstück von hehrer Theorie und wettbewerbsgetriebener Realität. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 01 vom 01.01.2013, S. 36-38.

Werdenich, M. (2008): Modernes Cash-Management. Instrumente und Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung der Liquidität. 2. Aufl., München.

Wernz, J. (2012): Banksteuerung und Risikomanagement. Berlin u. a.

Wiedemann, A. (2012): Erfolgsrisiko. In: Gramlich, L. et. al. (Hrsg.): Gabler Bank-Lexikon. Bank – Börse – Finanzierung. 14. Aufl., Wiesbaden, S. 472.

Wierichs, G.; Smets, S. (2010): Gabler Kompakt-Lexikon Bank und Börse. 5. Aufl., Wiesbaden.

Wilch, A.; Maes, U. (2012): Implikationen für die Gesamtbanksteuerung. In: Klauck, K.-O.; Stegmann, C. (Hrsg.): Basel III. Vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung. Stuttgart, S. 181-196.

Wimmer, K. et al. (2012): Chance zur strategischen Neuausrichtung. Basel III und MaRisk. In: Die Bank, Nr. 12/2012, S. 55-61.

Zeitler, F.-C. (2011): Finanzmarktkrise und Bankenaufsicht. In: Grieser, S. G.; Heemann, M. (Hrsg.): Bankaufsichtsrecht. Entwicklungen und Perspektiven. Frankfurt am Main, S. 3-15.

Zeranski, S. (2012): Wirkungsvolle Liquiditätssteuerung in Banken im Krisenfall. In: Becker, A.; Schulte-Mattler, H. (Hrsg.): Finanzkrise 2.0 und Risikomanagement von Banken. Regulatorische Entwicklungen – Konzepte für die Umsetzung. Berlin, S. 203-234.

Zeranski, S. (2010a): Theoretische Bestandsaufnahme zum ertragsorientierten Liquiditätsrisikomanagement in Banken. In: Zeranski, S. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement in mittelständischen Banken. Messung, Steuerung und Überwachung des Liquiditätsrisikos. Regulierung und Revision des Liquiditätsrisikomanagement. Bankaufsichtliche Zulassung interner Liquiditätsmodelle. Checklisteninsatz zur Überprüfung des Liquiditätsmanagement. 2. Aufl., Heidelberg, S. 204-235.

Zeranski, S. (2010b): Implikationen auf die Weiterentwicklung des Liquiditätsrisikocontrollings. In: Romeike, F. (Hrsg.): Die Bankenkrise. Ursachen und Folgen im Risikomanagement. Köln, S. 163-195.

Zeranski, S. (2010c): Liquiditätsrisiko. In: Geiersbach, K.; Walter, B. (Hrsg.): Praktikerhandbuch Stresstesting. Risikoartübergreifend – Ganzheitlich – MaRisk-konform. Heidelberg, S. 199-231.

Verzeichnis der Internetquellen

Commerzbank (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld,

https://www.commerzbanking.de/Portal1/XML/IFILPortal/pgf.html?WSPL_ID=Wb.sGGltE3WhwiyxaJpC9UQP4SXtrGnZjFeMgkyzMTmqeL.7oQZYgi.XchNJZNtrlnVqWw8Jr1icaqTDvrwySmD5WT8wRFlxCc5goxqzH6lxfjYE6bsWQigKzcjMORXdy2r57MyMRfZbezt54-809nXMKENN5HgAQ0ILrAcla12As2Isur10li5P6N9U&tab=22&doc=/de/gb/hauptnavigation/2/13/contentseite_sa_topzins.htm (Stand: 23.04.2013).

Deutsche Bank (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, https://www.deutschebank.de/pbc/pk-sparen_geldanlage-geldmarktsparen.html?link=search (Stand: 23.04.2013).

Europäische Union (2013): CRD IV/CRR – Frequently Asked Questions, 21. März 2013, Brüssel, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-272_en.htm (Stand: 10.05.2013).

Europäische Zentralbank (2013a): Deposit facility, Euro - Euro area, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.L022.U2.EUR (Stand: 04.04.2013).

Europäische Zentralbank (2013b): Eckdaten der Finanzkrise (seit Dezember 2005), <http://www.ecb.int/ecb/html/crisis.de.html> (Stand: 04.04.2013).

Europäische Zentralbank (2013c): Longer-term refinancing operation, Euro – Euro area, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.A052.U2.EUR (Stand: 04.04.2013).

Europäische Zentralbank (2013d): Main refinancing operation, Euro – Euro area, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.A051.U2.EUR (Stand: 04.04.2013).

Europäisches Parlament (2013): Pressemitteilung vom 16.04.2013. Parlament stimmt über Reformpaket zur Stärkung von EU-Banken ab. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20130416IPR07333&format=XML&language=DE> (Stand: 28.04.2013).

ING-DiBa (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, <https://www.ingdiba.de/sparen/tagesgeld/konditionen/> (Stand: 04.04.2013).

Kreissparkasse Böblingen (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, https://www.kskbb.de/privatkunden/sparen_anlegen/sparkassen_cash/konditionen/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Fsparen_anlegen%2Fsparkassen_cash%2Fkonditionen%2F&IFLBSERVERID=IF@@@023@@@IF (Stand: 04.04.2013).

Renault Bank (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, <http://www.renault-bankdirekt.de/tagesgeld.html> (Stand: 04.04.2013).

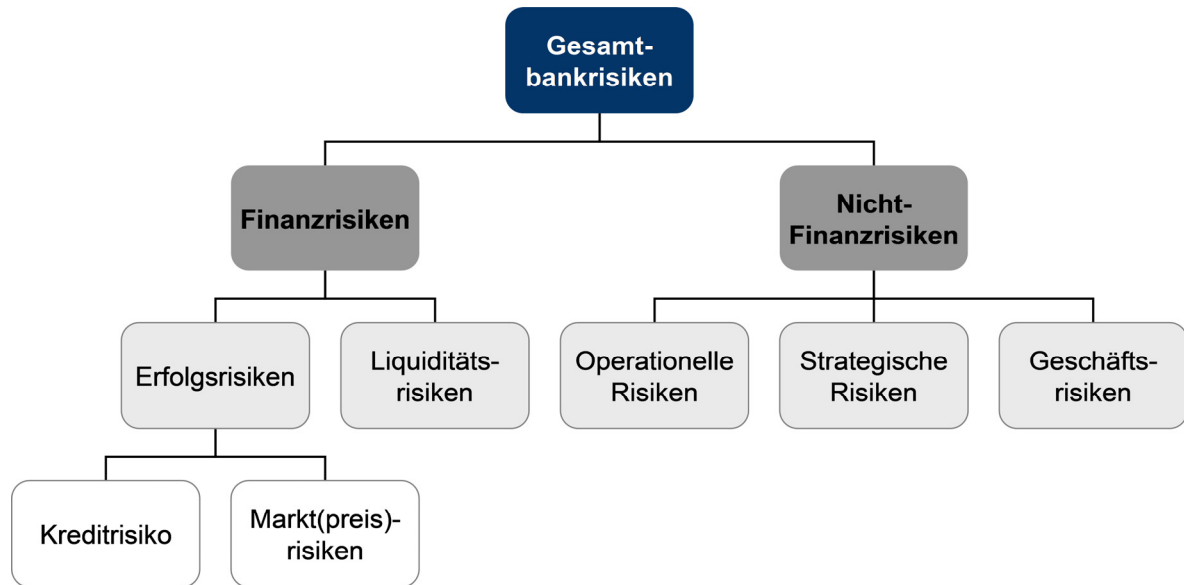
Sparda Bank (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, https://www.sparda-bw.de/tagesgeld_konditionen.php (Stand: 04.04.2013).

Targobank (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, <https://www.targobank.de/de/spargeldanlage/tagesgeld.html> (Stand: 04.04.2013).

Volksbank Stuttgart (2013): Aktuelle Konditionen für das Tagesgeld, http://www.volksbank-stuttgart.de/onlinewelt/vr-cash_online0.html (Stand: 04.04.2013).

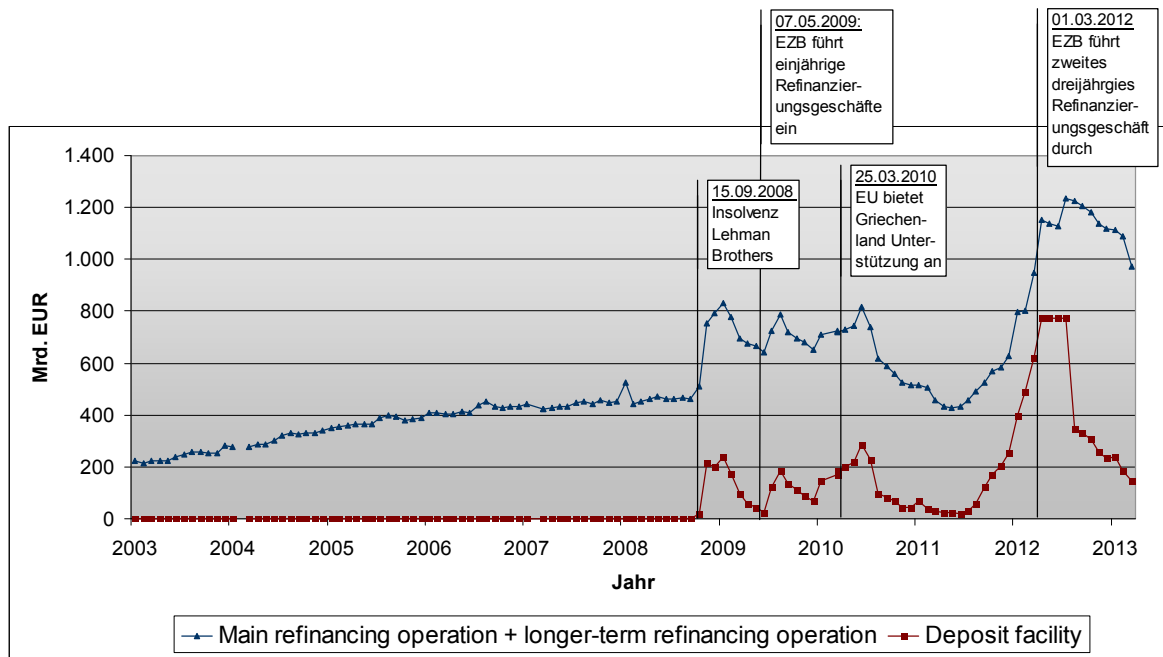
Anhang

Anlage 1: Systematisierung bankbetrieblicher Risikoarten⁴⁴²



⁴⁴² In Anlehnung an: Schierenbeck, H.; Lister, M.; Kirmße, S., 2008, S. 9; Rolfes, B., 2008, S. 9.

Anlage 2: Gegenüberstellung der Entwicklung der Einlagefazilität und der Summe aus Hauptrefinanzierungsgeschäft und längerfristigem Refinanzierungsgeschäft⁴⁴³



⁴⁴³ Eigene Darstellung nach: Europäische Zentralbank, 2013a, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.L022.U2.EUR (Stand: 04.04.2013); Europäische Zentralbank, 2013b, <http://www.ecb.int/ecb/html/crisis.de.html> (Stand: 04.04.2013); Europäische Zentralbank, 2013c, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.A052.U2.EUR (Stand: 04.04.2013); Europäische Zentralbank, 2013d, http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=123.ILM.M.U2.C.A051.U2.EUR (Stand: 04.04.2013).

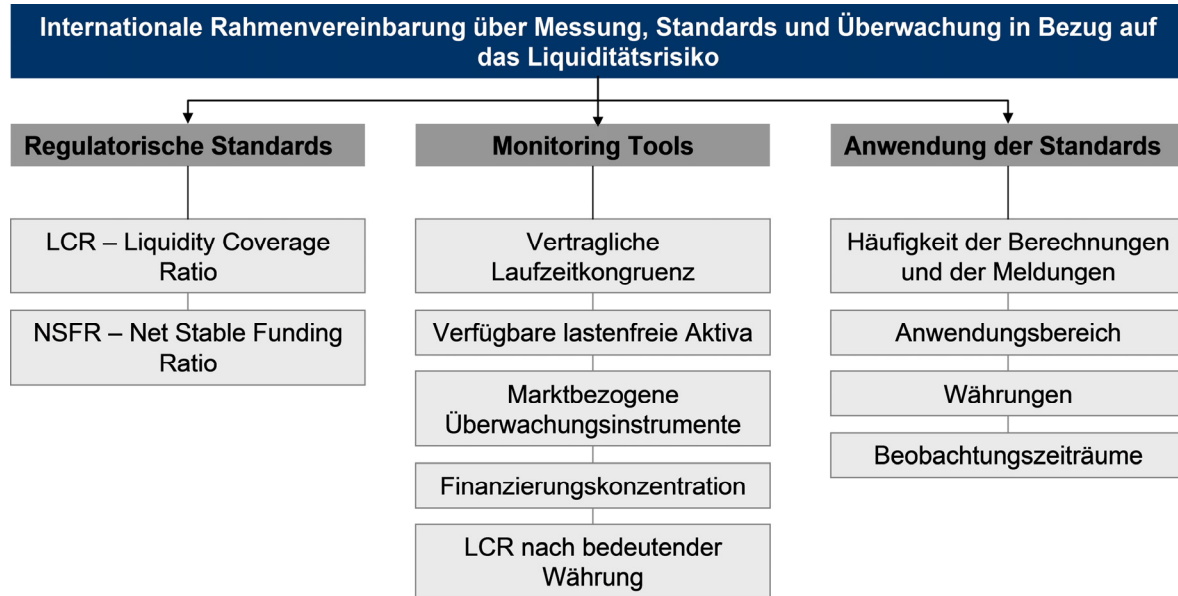
Anlage 3: Auswahl an Kennziffern zu Liquiditätsrisiken⁴⁴⁴

Kennzahl	Berechnung
Aktives Abrufpotenzial	$\frac{\text{Summe offener (Groß)Kreditzusagen}}{\text{Liquiditätsreserve}}$
Gesamtes Abrufpotential	$\frac{\text{Summe der (Groß)Kreditzusagen} + \text{Summe offener (Groß)Kreditzusagen}}{\text{Liquiditätsreserve}}$
Gearing	$\frac{\text{Verzinsliches Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Eigenkapital}}$
Goldene Bilanzregel	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$
Goldene Finanzierungsregel (langfristig)	$\frac{\text{langfristiges Vermögen}}{\text{langfristiges Kapital}} \leq 1$
Goldene Finanzierungsregel (kurzfristig)	$\frac{\text{kurzfristiges Vermögen}}{\text{kurzfristiges Kapital}} \geq 1$
Liquidität ersten Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$
Liquidität zweiten Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$
Liquidität dritten Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$

⁴⁴⁴ Eigene Darstellung nach: Schöning, S.; Wanka, T., 2012, S. 63; Schmeisser, W.; Clausen, L.; Hannemann, G., 2009, S. 49f, 53, 55, 62f; Horsch, A.; Schulte, M., 2010, S. 110.

Liquiditätsindex	$\frac{\text{Summe der laufzeitgewichteten Aktiva}}{\text{Summe der laufzeitgewichteten Passiva}}$
Liquiditätskoeffizient	$\frac{\text{Liquiditätsreserve}}{\text{kurzfristige Verpflichtungen}}$
Rückstandsquotient	$\frac{\text{Kreditvolumen mit Zins – oder Tilgungsrückständen}}{\text{Gesamtes Kreditvolumen}}$
Tagesgeldquotient	$\frac{\text{Summe aufgenommener Tagesgelder}}{\text{Summe liquider Aktiva}}$
Terminrisikoquote	$\frac{\text{Kredite mit Rückständen}}{\text{Gesamtes Kreditvolumen}}$
Vermögensstruktur	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \cdot 100$

Anlage 4: Schematischer Überblick der Baseler Rahmenvereinbarung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko⁴⁴⁵



⁴⁴⁵ Eigene Darstellung nach: Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. iii-iv.

Anlage 5: Übersicht der erstklassigen liquiden Aktiva zur Berechnung der LCR⁴⁴⁶

Einordnung der Vermögenswerte	Faktor
A.) Level 1 Aktiva	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Münzen und Banknoten ▪ Anrechenbare marktgängige Wertpapiere von Staaten, Zentralbanken, sonstigen öffentlichen Stellen und multilateralen Entwicklungsbanken ▪ Anrechenbare Zentralbankguthaben ▪ Inländische Schuldtitel des Staates oder der Zentralbank von Staaten mit einem Risikogewicht von über 0% 	100%
B.) Level 2 Aktiva	
Davon Level 2A Aktiva	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel von Staaten, Zentralbanken, multilateralen Entwicklungsbanken und sonstigen öffentlichen Stellen mit einem Risikogewicht von 20% ▪ Anrechenbare Unternehmensschuldtitel mit einem Rating von AA- oder höher ▪ Anrechenbare gedeckte Schuldverschreibungen mit einem Rating von AA- oder höher 	85%
Davon Level 2B Aktiva	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anrechenbare Residential Mortgage Backed Securities (RMBS) ▪ Anrechenbare Unternehmensschuldtitel mit einem Rating von A+ bis BBB- ▪ Anrechenbare Stammaktien 	75%
	50%
	50%

Legende:

— Neuerungen im Rahmen der Modifikation der LCR im Januar 2013

⁴⁴⁶ In Anlehnung an: Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 66; Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 46.

Anlage 6: Zusammenfassung der Ermittlung der Nettomittelabflüsse zur Berechnung der LCR⁴⁴⁷


Posten	Faktor (Multiplikation mit dem Gesamtbetrag)
Mittelabflüsse	
A.) Einlagen von Privatkunden	
Sichteinlagen und Termineinlagen (Restlaufzeit weniger als 30 Tage)	
▪ Stabile Einlagen (Einlagensicherungssystem erfüllt zusätzliche Kriterien)	3%
▪ Stabile Einlagen	5%
▪ Weniger stabile Privatkundeneinlagen	10%
Termineinlagen mit einer Restlaufzeit von mehr als 30 Tagen	0%
B.) Unbesicherte, von Großkunden bereitgestellte Finanzmittel	
Sichteinlagen und Termineinlagen (Restlaufzeit weniger als 30 Tage) von Kleinunternehmen	
▪ Stabile Einlagen	5%
▪ Weniger stabile Einlagen	10%
Operative Einlagen im Zusammenhang mit Clearing-, Verwahrungs- und Cash-Management-Dienstleistungen	25%
▪ Durch Einlagensicherung gedeckter Teil dieser Einlagen	5%
Genossenschaftsbanken in institutionellem Netzwerk (anrechenbare Einlagen beim Zentralinstitut)	25%
Nichtfinanzunternehmen, Staaten, Zentralbanken, multilaterale Entwicklungsbanken und sonstige öffentliche Stellen	40%
▪ Wenn Gesamtbetrag vollständig durch Einlagensicherung gedeckt	20%
Sonstige juristische Personen	100%
C.) Besicherte Finanzierungen	
Besicherte Finanzierungsgeschäfte mit einer Zentralbank als Gegenpartei bzw. mit allen Gegenpartei, wenn sie durch Aktiva der Stufe 1 gedeckt sind	0%

⁴⁴⁷ In Anlehnung an: Basel Committee on Banking Supervision, 2013a, S. 67-69; Basel Committee on Banking Supervision, 2010b, S. 46-50; Basel Committee on Banking Supervision, 2013c, S. 60-110.

Besicherte Finanzierungsgeschäfte, die durch Aktiva der Stufe 2 gedeckt sind, mit allen Gegenparteien	15%
Besicherte Finanzierungsgeschäfte, die mit Aktive unterlegt sind, die nicht der Stufe 1 oder 2A anrechenbar sind, mit dem eigenen Staat, der inländischen Zentralbank, multilateralen Entwicklungsbanken oder sonstigen inländischen öffentlichen Stellen als Gegenpartei	25%
Gedeckt mit RMBS, die den Aktiva der Stufe 2B anrechenbar sind	25%
Gedeckt durch andere Aktiva der Stufe 2B	50%
Alle übrigen besicherten Finanzierungsgeschäfte	100%
D.) Zusätzliche Anforderungen	
Liquiditätsbedarf (z.B. Sicherheitenanforderungen) im Zusammenhang mit Finanzierungsgeschäften, Derivaten oder sonstigen Kontrakten	(Herabstufung des Ratings um 3 Stufen)
Marktwertveränderungen bei Derivatgeschäften (größter absoluter Nettofluss von Sicherheiten innerhalb von 30 Tagen, der in den vorangegangenen 24 Monaten stattgefunden hat)	Vergangenheitsbezogener Ansatz
Bewertungsveränderungen auf für Derivative gestellte Sicherheiten, die nicht der Stufe 1 angehören	20%
Überschüssige Sicherheiten, die von einer Bank im Zusammenhang mit Derivatgeschäften gehalten werden und die von der Gegenpartei vertraglich jederzeit zurückgerufen werden können	100%
Liquiditätsbedarf im Zusammenhang mit Sicherheiten für Derivatgeschäfte, die von der berichtenden Bank vertraglich geschuldet sind	100%
Erhöhter Liquiditätsbedarf im Zusammenhang mit Derivatgeschäften, die eine Substitution der Sicherheiten durch Nicht-HQLA Aktiva erlauben	100%
ABCP, SIVs, Conduits, SPVs, etc. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindlichkeiten aus fällig werdenden ABCP, strukturierten Anlageinstrumenten, Zweckgesellschaften, usw. (anwendbar auf fällig werdende Beträge und zurückzuziehende Vermögenswerte) ▪ Asset Backed Securities (einschließlich gedeckter Schuldverschreibungen), anwendbar auf fällig werdende Beträge 	100%
Nicht beanspruchte fest zugesagter Kredit- und Liquiditätsfazilitäten an <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatkunden und Kleinunternehmen ▪ Nichtfinanzunternehmen, Staaten und Zentralbanken, multilaterale Entwicklungsbanken und sonstige öffentliche Stellen ▪ Der Bankenaufsicht unterstehende Banken ▪ Nichtbank finanzinstitute (einschließlich Wertpapierhäuser, Versicherungen) 	5% 10% (KF) 30% (LF) 40% 40% (KF)

	100% (LF)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonstige juristische Personen, Kredit- und Liquiditätsfazilitäten 	100%
Sonstige Eventualverbindlichkeiten zur Mittelbereitstellung (wie Garantien, Akkreditive, widerrufliche Kredit- und Liquiditätsfazilitäten, etc.)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelsfinanzierung 	0-5%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Short-Positionen von Kunden, gedeckt durch Sicherheiten anderer Kunden 	50%
Nettoabflüsse aus Derivaten	100%
Jegliche sonstige vertragliche Abflüsse	100%
Mittelzuflüsse	
Fällig werdende besicherte Kreditgeschäfte, die durch folgende Sicherheiten gedeckt sind:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiva der Stufe 1 	0%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiva der Stufe 2A 	15%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiva der Stufe 2B <ul style="list-style-type: none"> - Anrechnungsfähige RMBS - Andere Aktiva 	25%
	50%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch alle sonstigen Sicherheiten gedeckte Effektenkredite 	50%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle sonstigen Aktiva 	100%
Der berichtenden Bank gewährte Kredit- oder Liquiditätsfazilitäten	0%
Operative Einlagen bei anderen Finanzinstituten (einschließlich Einlagen beim Zentralinstitut in einem Netzwerk von Genossenschaftsbanken)	0%
Sonstige Zuflüsse nach Gegenpartei:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungen gegenüber Privatkunden 	50%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungen gegenüber Nichtfinanz-Großkunden, aus anderen Geschäften als in den obigen Zuflusskategorien aufgeführten 	50%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungen gegenüber Finanzinstituten und Zentralbanken, aus anderen Geschäften als den in den obigen Zuflusskategorien aufgeführten 	100%
Nettozuflüsse aus Derivaten	100%
Sonstige vertragliche Mittelzuflüsse	Nationaler Ermessensspielraum
Nettozahlungsmittelabflüsse	
= Zahlungsmittelabflüsse – min (Zahlungsmiteleingänge; 75% der Bruttozahlungsmittelabflüsse)	

Legende:

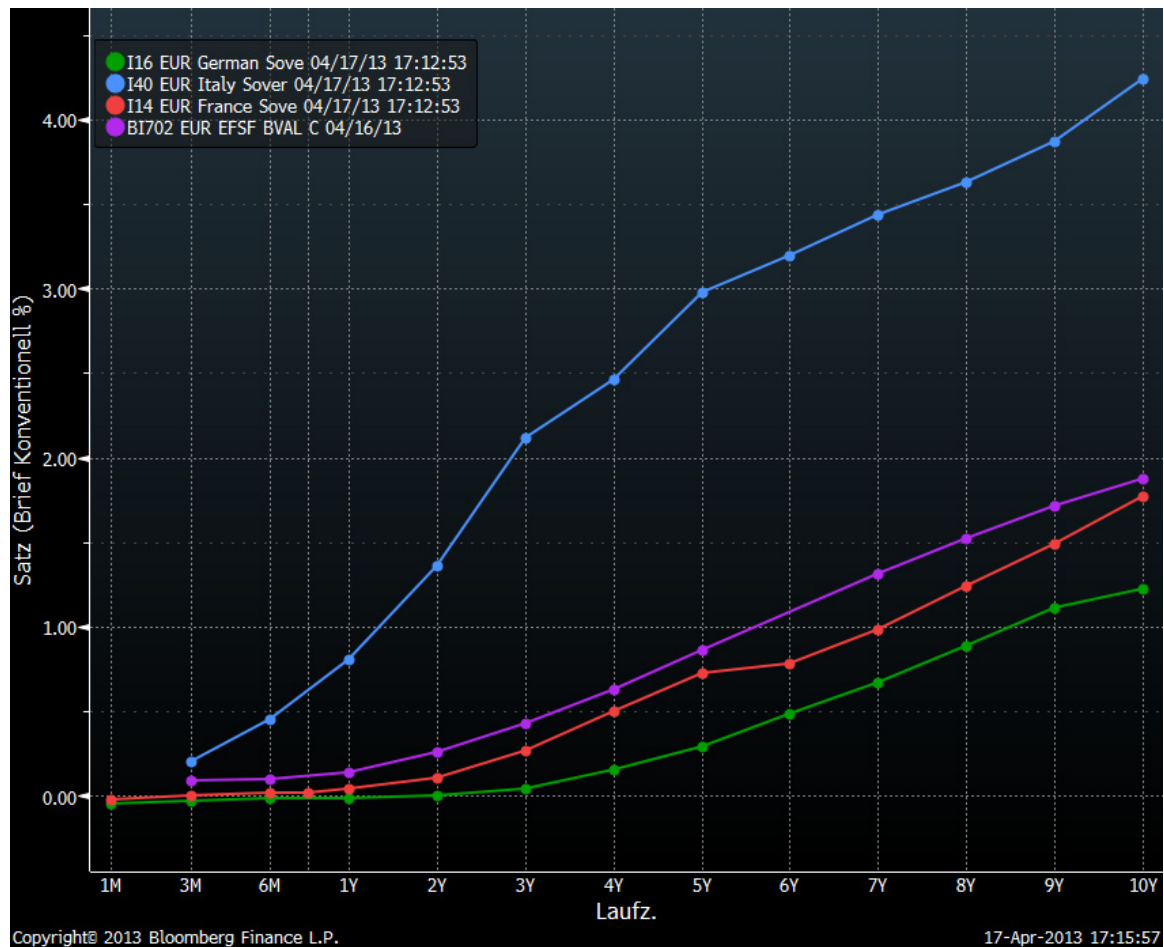
	Neuerungen im Rahmen der Modifikation der LCR im Januar 2013
RMBS	Residential mortgage backed securities
HQLA	High quality liquid assets
ABCP	Asset-backed commercial papers
SIV	Structured investment vehicle
SPV	Special purpose vehicle
LF	Liquiditätsfazilität
KF	Kreditfazilität

Anlage 7: Vergleich der Renditen hoch liquider Aktiva Level 1⁴⁴⁸

Aktiva Level 1

Stand: 16.04.2013; in %; last price

Date	I40 EUR Italy Sover 04/17/13	I16 EUR German Sove 04/17/13	I14 EUR France Sove 04/17/13	BI702 EUR EFSF BVAL C 04/16/13
1	0,8054	-0,0053	0,0568	0,136
2	1,3649	0,0225	0,1147	0,262
3	2,1371	0,0688	0,2927	0,426
4	2,4769	0,1929	0,5294	0,629
5	2,9913	0,332	0,766	0,861
6	3,212	0,5309	0,822	n/a
7	3,437	0,7174	1,024	1,316
8	3,6255	0,9361	1,282	1,524
9	3,8565	1,1659	1,534	1,715
10	4,2327	1,2768	1,811	1,873



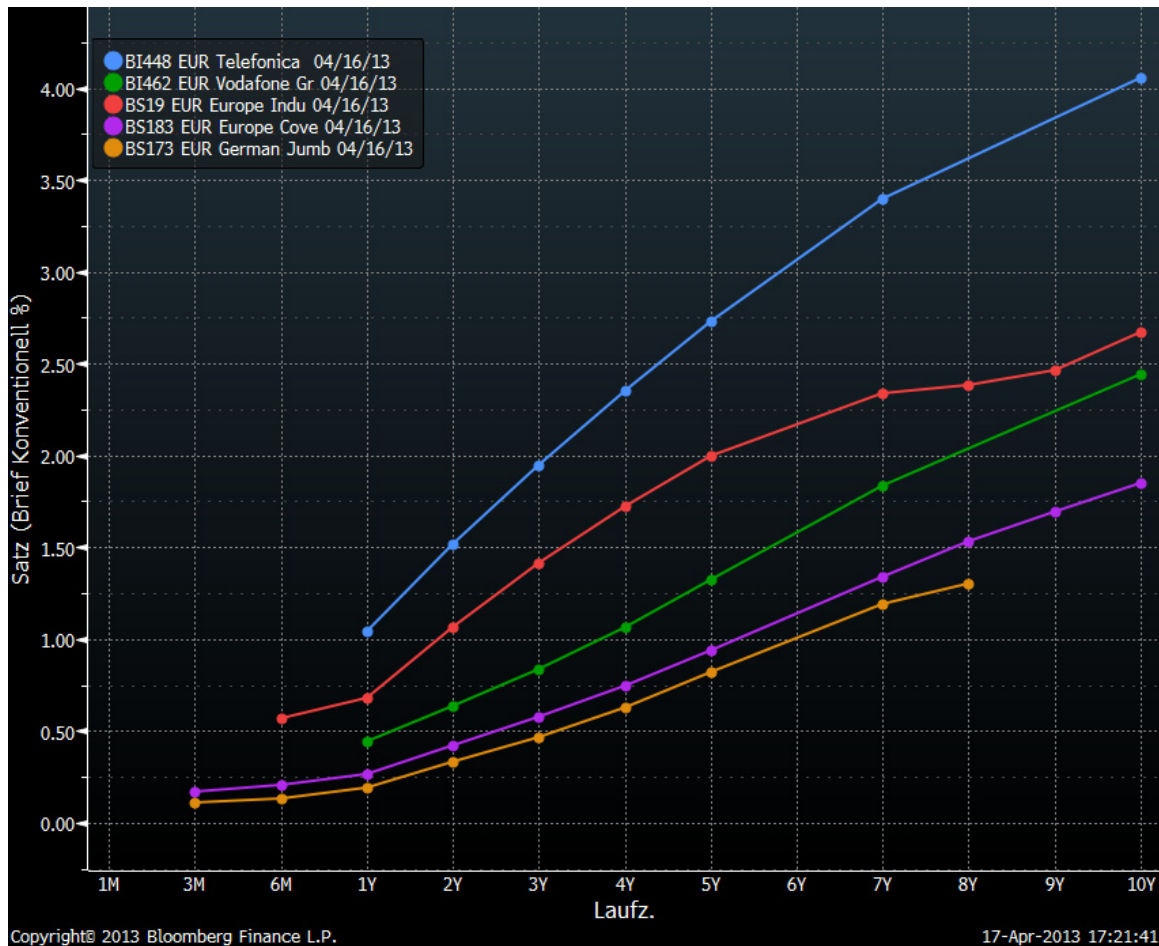
⁴⁴⁸ Vgl. Bloomberg (Stand: 16.04.2013).

Anlage 8: Vergleich der Renditen hoch liquider Aktiva Level 2⁴⁴⁹

Aktiva Level 2

Stand: 16.04.2013; in %; last price

Date	BS19 EUR Europe Indu 04/16/13	BS173 EUR German Jumb 04/16/13	BS183 EUR Europe Cove 04/16/13	BI462 EUR Vodafone Gr 04/16/13	BI448 EUR Telefonica 04/16/13
1	0,676	0,191	0,267	0,442	1,04
2	1,066	0,329	0,417	0,636	1,514
3	1,414	0,465	0,575	0,834	1,946
4	1,727	0,625	0,748	1,065	2,35
5	1,999	0,824	0,94	1,325	2,734
6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
7	2,34	1,192	1,341	1,837	3,398
8	2,385	1,304	1,532	n/a	n/a
9	2,468	n/a	1,698	n/a	n/a
10	2,674	n/a	1,847	2,444	4,061



⁴⁴⁹ Vgl. Bloomberg (Stand: 16.04.2013).

Anlage 9: Effektive Kosten der Verlagerung von Refinanzierungsquellen – Ergänzung zu Tabelle 9

Auswahl an Banken	Zins Tagesgeld (in BP)	Kosten Wholesale (in BP) ⁴⁵⁰	Spread (in BP)	Faktor Wholesale (in %)	Faktor Retail ⁴⁵¹ (in %)	Effektiv (in BP)
Commerzbank ⁴⁵²	30	9	21	100	5	22,1
Deutsche Bank ⁴⁵³	30	9	21	100	5	22,1
ING-DiBa ⁴⁵⁴	125	9	116	100	5	122,1
KSK Böblingen ⁴⁵⁵	50	9	41	100	5	43,2
Renault Bank ⁴⁵⁶	165	9	156	100	5	164,2
Sparda Bank ⁴⁵⁷	50	9	41	100	5	43,2
Targobank ⁴⁵⁸	50	9	41	100	5	43,2
Volksbank Stuttgart ⁴⁵⁹	20	9	11	100	5	11,6

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu Abbildung 9.

⁴⁵¹ Im Rahmen der Analyse wird angenommen, dass alle Retaileinlagen als stabil gem. Basel III gelten. Die zusätzlichen Anforderungen an die Einlagensicherung zur Verwendung des Abflussfaktors von 3 Prozent sind für die Modellbank gemäß Annahme nicht gegeben.

⁴⁵² Vgl. Commerzbank, 2012, https://www.commerzbanking.de/Portal1/XML/IFILPortal/pgf.html?WSPL_ID=vR2I5GP8CcBJoketsXTjV0N6.yKCOAzxerKZli4V4rxFAasyYOmalsPN.CvIGMBAeV5TyZPISRjrj3Xb54kgRe759qIZK.spHFrTYL36l6Mbl4-Ci90m9zNjZdTLYGxl57Ci9dZZp8PZ.W1f75pU56zQ&Tab=22&Doc=/de/GB/hauptnavigation/2/13/contentseite_sa_topzins.htm (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵³ Vgl. Deutsche Bank, 2013, https://www.deutsche-bank.de/pbc/pk-sparen_geldanlage_geldmarktsparen.html?link=search (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁴ Vgl. ING-DiBa, 2013, <https://www.ing-diba.de/sparen/tagesgeld/konditionen/> (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁵ Vgl. Kreissparkasse Böblingen, 2013, https://www.kskbb.de/privatkunden/sparen_anlegen/sparkassen_cash/konditionen/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Fsparen_anlegen%2Fsparkassen_cash%2Fkonditionen%2F&IFLBSERVERID=IF@@@023@@@IF (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁶ Vgl. Renault Bank, 2013, <http://www.renault-bank-direkt.de/tagesgeld.html> (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁷ Vgl. Sparda Bank, 2013, https://www.sparda-bw.de/tagesgeld_konditionen.php (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁸ Vgl. Targobank, 2013, <https://www.targobank.de/de/sparen-geldanlage/tagesgeld.html> (Stand: 23.04.2013).

⁴⁵⁹ Vgl. Volksbank Stuttgart, 2013, http://www.volksbank-stuttgart.de/onlinewelt/vr-cash_online0.html (Stand: 23.04.2013).

Anlage 10: Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 1⁴⁶⁰

Maßnahme 1: Kauf von hoch liquiden Aktiva				
In Mio. EUR				
	<u>Vorher</u>		<u>Nach Maßnahme 1</u>	
	Marktwert	Nach Gewichtung	Marktwert	Nach Gewichtung
HQLA Gesamt	13.000	12.400	16.000	15.400
HQLA Level 1	11.000	11.000	14.000	14.000
HQLA Level 2	2.000	1.400	2.000	1.400
Outflows Gesamt		22.100		22.100
Retail		2.000		2.000
Corprates		3.500		3.500
Leihe		2.100		2.100
Banks		8.500		8.500
Others		6.000		6.000
Inflows Gesamt		6.600		6.600
Net-Cashoutflows		15.500		15.500
LCR		80,00%		99,35%

Verbesserung LCR (in Prozentpunkten)	19,35
Kauf an HQLA (in Mio. EUR)	3.000
Reale GuV-Kosten für Kauf dt. Staatsanleihen (in %)	0,0081
Gesamte GuV-Kosten für Kauf dt. Staatsanleihen (in Mio. EUR)	24,30
Kosten pro Prozentpunkt Verbesserung LCR (in Mio. EUR; p.a.)	1,26

⁴⁶⁰ Eigene Darstellung.

Anlage 11: Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 2⁴⁶¹

Maßnahme 2a: Anpassung des Produktdesigns Corporates				
In Mio. EUR				
Vorher			Nach Maßnahme 2 a.)	
	Marktwert	Nach Gewichtung	Marktwert	Nach Gewichtung
HQLA Gesamt	13.000	12.400	13.000	12.400
HQLA Level 1	11.000	11.000	11.000	11.000
HQLA Level 2	2.000	1.400	2.000	1.400
Outflows Gesamt		22.100		21.225
Retail		2.000		2.000
Corprates	17.500	3.500	13.125	2.625
Leihe		2.100		2.100
Banks		8.500		8.500
Others		6.000		6.000
Inflows Gesamt		6.600		6.600
Net-Cashoutflows		15.500		14.625
LCR		80,00%		84,79%

Verbesserung LCR (in Prozentpunkten)	4,79
Verringerung Outflows (in Mio. EUR)	4.375,00
Reale GuV-Kosten (in %)	0,002
Gesamte GuV-Kosten (in Mio. EUR)	8,75
Kosten pro Prozentpunkt Verbesserung LCR (in Mio. EUR; p.a.)	1,83

⁴⁶¹ Eigene Darstellung.

Maßnahme 2b: Anpassung des Produktdesigns Leihe				
In Mio. EUR				
Vorher			Nach Maßnahme 2 a.)	
	Marktwert	Nach Gewichtung	Marktwert	Nach Gewichtung
HQLA Gesamt	13.000	12.400	13.000	12.400
HQLA Level 1	11.000	11.000	11.000	11.000
HQLA Level 2	2.000	1.400	2.000	1.400
Outflows Gesamt		22.100		21.575
Retail		2.000		2.000
Corprates		3.500		3.500
Leihe	2.100	2.100	1.575	1.575
Banks		8.500		8.500
Others		6.000		6.000
Inflows Gesamt		6.600		6.600
Net-Cashoutflows		15.500		14.975
LCR		80,00%		82,80%

Verbesserung LCR (in Prozentpunkten)	2,80
Verringerung Outflows (in Mio. EUR)	525,00
Reale GuV-Kosten (in %)	0,001
Gesamte GuV-Kosten (in Mio. EUR)	0,53
Kosten pro Prozentpunkt Verbesserung LCR (in Mio. EUR; p.a.)	0,19

Anlage 12: Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 3⁴⁶²

Maßnahme 3: Verlagerung der Refinanzierungsquellen				
In Mio. EUR				
Vorher			Nach Maßnahme 2 a.)	
	Marktwert	Nach Gewichtung	Marktwert	Nach Gewichtung
HQLA Gesamt	13.000	12.400	13.000	12.400
HQLA Level 1	11.000	11.000	11.000	11.000
HQLA Level 2	2.000	1.400	2.000	1.400
Outflows Gesamt		22.100		20.889
Retail	40.000	2.000	41.275	2.064
Corprates		3.500		3.500
Leihe		2.100		2.100
Banks	8.500	8.500	7.225	7.225
Others		6.000		6.000
Inflows Gesamt		6.600		6.600
Net-Cashoutflows		15.500		14.289
LCR		80,00%		86,78%

Verbesserung LCR (in Prozentpunkten)	6,78
Verringerung Outflows (in Mio. EUR)	1.275,00
Reale GuV-Kosten (in %)	0,0056
Gesamte GuV-Kosten (in Mio. EUR)	7,14
Kosten pro Prozentpunkt Verbesserung LCR (in Mio. EUR; p.a.)	1,05

⁴⁶² Eigene Darstellung.

Anlage 13: Berechnung der Kosten pro Verbesserung der LCR um einen Prozentpunkt – Maßnahme 4⁴⁶³

Maßnahme 4: Erhöhung der Duration der Geldmarktrefinanzierung					
In Mio. EUR					
	Vorher		Nach Maßnahme 4		
	Marktwert	Nach Gewichtung	Marktwert	Nach Gewichtung	
HQLA Gesamt	13.000	12.400	13.000	12.400	
HQLA Level 1	11.000	11.000	11.000	11.000	
HQLA Level 2A	2.000	1.400	2.000	1.400	
HQLA Level 2B					
Outflows Gesamt		22.100		16.433	
Retail	40.000	2.000	40.000	2.000	
Corprates		3.500		3.500	
Leihe		2.100		2.100	
Banks	8.500	8.500	2.833	2.833	
Others		6.000		6.000	
Inflows Gesamt		6.600		6.600	
Net-Cashoutflows		15.500		9.833	
LCR		80,00%		126,10%	

Verbesserung LCR (in Prozentpunkten)	46,10
Gesamte Geldmarktrefinanzierung (in Mio. EUR)	17.000,00
Reale GuV-Kosten (in %)	0,0009
Gesamte GuV-Kosten (in Mio. EUR)	15,30
Kosten pro Prozentpunkt Verbesserung LCR (in Mio. EUR; p.a.)	0,33

⁴⁶³ Eigene Darstellung.

Kurzlebensläufe der Autorinnen



Anna Schaitel studierte von 2010 bis 2013 BWL-Bank an der DHBW Stuttgart in Kooperation mit einer Sparkasse.

Im September 2013 schloss sie ihr Studium erfolgreich mit dem „Bachelor of Arts“ ab und studiert nun nach zwei Auslandsaufenthalten seit Oktober 2014 an der Universität Tübingen im Masterstudiengang General Management.



Carina Mössinger studierte in der Zeit von 2010 bis 2013 BWL-Bank an der DHBW Stuttgart in Kooperation mit einer großen deutschen Universalbank.

Seit dem erfolgreichen Abschluss im September 2013 setzt sie ihr Studium an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster im Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Finance fort.

In dieser Reihe werden ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse aus dem Studiengang BWL-Bank an der DHBW Stuttgart publiziert. Der Fokus liegt hierbei auf aktuellen und besonders relevanten Themen aus dem erweiterten bankbetriebswirtschaftlichen Kontext.

Im Fokus dieses dritten Bandes stehen mit der MaRisk-konformen Compliance-Funktion und der Liquiditätskennzahl Liquidity Coverage Ratio zwei aufsichtsrechtliche Themen.

Anna Schaitel untersucht in Ihrem Beitrag die neuen MaRisk-Anforderungen an die Compliance-Funktion. Basierend auf einer eingehenden Betrachtung der Compliance Funktion bei Finanzdienstleistern analysiert sie zunächst die konkreten Anforderungen gemäß MaRisk. Hierauf aufbauend erfolgt die Implementierung einer entsprechenden Funktion für eine Beispielbank.

Der Beitrag von Carina Mössinger befasst sich mit der Kennzahl Liquidity Coverage Ratio (LCR), die ab 2015 von Banken zu ermitteln und in Stufen zu erfüllen ist. Nach einem Überblick zur Steuerung von Liquiditätsrisiken werden die Anforderungen für eine beispielhafte Universalbank umgesetzt. Aus der Analyse ausgewählter Maßnahmen leitet die Autorin anschließend interessante Steuerungsimpulse ab.