

Nemet, Marijan; Ulrich, Per-Olaf

**Article**

## Aufsicht für Leasinggesellschaften: Überblick und Anforderungen

Leasing - Wissenschaft & Praxis

**Provided in Cooperation with:**

Universität zu Köln, Forschungsinstitut für Leasing

*Suggested Citation:* Nemet, Marijan; Ulrich, Per-Olaf (2009) : Aufsicht für Leasinggesellschaften: Überblick und Anforderungen, Leasing - Wissenschaft & Praxis, ISSN 1611-4558, Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln, Köln, Vol. 7, Iss. 1, pp. 3-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60299>

**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.*

## Aufsicht für Leasinggesellschaften: Überblick und Anforderungen<sup>◇</sup>

Dipl.-Vw. Marijan Nemet\*  
Dipl.-Kfm. Per-Olaf Ulrich<sup>#</sup>

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Zielsetzung und Grundlagen	4
2. Paradigmenwechsel in der Aufsicht	6
3. Formelle Anforderungen	7
4. Qualitative Anforderungen	9
5. Konsistenz der Geschäfts- und Risikostrategie	10
6. Das Interne Kontrollsystem	11
7. Interne Revision und Kontrollverfahren	15
8. Fazit und Ausblick	16
9. Literatur	17

---

<sup>◇</sup> veröffentlicht in: Finanzierung Leasing Factoring (FLF), 2009, Jg. 56, Heft 1, S. 6-12.

\* Wirtschaftsprüfer und Partner bei Deloitte & Touche.

<sup>#</sup> Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner der Kanzlei Brinkmann, Ulrich und Hermanns, Bedburg-Hau/Kleve.

Die zum Jahressteuergesetz 2009 veröffentlichten aufsichtsrechtlichen Anforderungen stellen die Leasingbranche vor neue Herausforderungen. Neben formellen Vorgaben nehmen qualitative Anforderungen an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation an Bedeutung zu. Im Fokus steht eine an den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten orientierte Umsetzung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Die Leasingbranche verfügt bereits heute über eine Vielzahl von Instrumenten zur Steuerung und Überwachung von Risiken; ihre transparente Darstellung und sachgerechte Dokumentation wird zukünftig an Bedeutung gewinnen.

## **1. Zielsetzung und Grundlagen**

Durch das Jahressteuergesetz 2008 wurde die gewerbesteuerliche Hinzurechnung des § 8 GewStG geändert, Zinsanteile aus Mieten, Pachten, Leasingraten und aus der Forfaitierung unterliegen nun der Gewerbesteuer. Um die damit verbundene Doppelbesteuerung zu beseitigen und um eine Gleichstellung der Leasingbranche gegenüber Kreditinstituten zu erreichen, hat der Gesetzgeber im Rahmen des Jahressteuergesetzes 2009 Leasinggesellschaften in den Anwendungsbereich des § 19 GewStDV („Bankenprivileg“) einbezogen und rückwirkend zum 1. Januar 2008 von der Gewerbesteuer freigestellt. Im Gegenzug hat man die Leasingbranche einer – wenn auch moderaten – Beaufsichtigung („KWG-Light“) unterworfen.

Um den steuerlichen Vorteil nutzen zu können, müssen die Gesellschaften bis zum 31. Januar 2009 bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eine formlose Anzeige erstatten. Für kleine Gesellschaften (§ 267 HGB) gilt die Frist bis zum 31. Dezember 2009. Damit erhalten die bestehenden Gesellschaften ohne eine weitere materielle Prüfung die erforderliche Zulassung wie sie § 32 ff. KWG regelt.

Voraussetzung für den Erhalt des Gewerbesteuerprivilegs ist, dass die betreffenden Gesellschaften „nachweislich ausschließlich“ das Finanzierungsleasing-Geschäft betreiben. Zur Abgrenzung dieser Vertragstypen dient das Schreiben des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen (BaKred) vom März 1999. Fi-

finanzierungsleasing-Verträge liegen hiernach vor, wenn der Finanzierungscharakter gegenüber dem Sachüberlassungscharakter überwiegt und damit die Gefahr des Untergangs des Leasingobjekts auf den Leasingnehmer übertragen wird. Dies ist unter anderem dann anzunehmen, wenn sich die feste Grundmietzeit über einen großen Teil der Abschreibungszeit des Leasingobjekts erstreckt. Aufgrund der hier genannten Definition fallen grundsätzlich alle Vollamortisationsverträge, alle Sale-and-Lease-Back-Verträge und alle Verträge mit Andienungsrechten und Mietkaufverträge unter die KWG-Regelungen. Neben der schwierigen Abgrenzung des Begriffs „Finanzierungsleasing“ ergeben sich erhebliche Unsicherheiten, wie in diesem Zusammenhang leasingtypische Serviceleistungen im Einzelfall zu würdigen sind. Nach dem aktuellen Diskussionsstand (Stand: 3. Dezember 2008) stehen derartige Hilfs- und Nebengeschäfte dem „Ausschließlichkeitsgebot“ grundsätzlich nicht entgegen. Eine zeitnahe Klarstellung sowie Abgrenzung durch das Bundesministerium der Finanzen (BMF) ist zu erwarten, um Rechtsunsicherheiten zu vermeiden.

Nachdem man im Rahmen der Diskussion seitens des Gesetzgebers zunächst eine Vollaufsicht einschließlich umfassender Eigenkapital- und Solvabilitätsanforderungen angestrebt wurde, orientieren sich die nun beschlossenen Regelungen weitgehend an den Normen für Kreditkarteninstitute und damit an der geringsten Regelungstiefe. Leasinggesellschaften verfügen nicht über Kundeneinlagen und unterliegen insoweit nicht den gleich hohen Gläubigerschutzanforderungen wie Kreditinstitute. Dieser Tatsache wurde damit auch zumindest ansatzweise Rechnung getragen. Zudem haben Leasinggesellschaften nie zu Instabilitäten des Finanzkreislaufes geführt.<sup>1</sup>

Die nachfolgende Analyse der gesetzlichen Regelungen sowie die ersten Reaktionen führen zu folgendem Resümee: Dem Gesetzgeber ist zwar in Teilen eine an den branchenspezifischen Besonderheiten ausgerichtete Regelung der Leasing-Aufsicht gelungen. Eine Ausnahme bilden allerdings die schwierigen Abgrenzungsfragen im Zusammenhang mit dem Begriff des Finanzierungsleasings und der damit verbundenen Ausschließlichkeitsregel sowie der leasingtypischen Serviceleistungen. Beide führen zu Rechtsunsicherheiten und

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartmann-Wendels (2008).

bergen steuerliche Risiken. Bereits bei der Abgrenzung des Anwendungsbereichs zeigen sich auch die enormen Herausforderungen an die praktische Umsetzung.

Da es bereits bei Vorliegen einzelner Operating-Leasing-Verträge zu einer „Infizierung“ des gesamten Unternehmens und damit im Zweifel zu einem Verlust der Gewerbesteuerfreiheit führen kann, kommt zukünftig einem effizienten, an aufsichtsrechtlichen Anforderungen orientierten Vertragscontrolling eine große Bedeutung zukommen. Nur so sind operationelle und vor allem steuerliche Risiken eingrenzbar. Darüber hinaus sollte zukünftig in Einzelfällen eine Auslagerung derartiger Verträge auf eine gesonderte operative Einheit zu erwogen werden. Neben gegebenenfalls gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen kann dies unter Umständen zu erhöhten Anforderungen an die IT-Infrastruktur eines solchen, vor allem steuerlich motivierten Leasingkonzerns führen.

## **2. Paradigmenwechsel in der Aufsicht**

In den vergangenen Jahren ist es bei der BaFin zu einem Paradigmenwechsel und damit zu einer weitgehenden Abkehr von der traditionell regelbasierten hin zu einer verstärkt prinzipienorientierten Aufsicht gekommen. Dies gilt es bei der praktischen Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Pflichten zu beachten. Formelle Aspekte verlieren an Bedeutung zugunsten einer verstärkt qualitativen, d.h. am jeweiligen Geschäftsmodell und dem damit verbundenen Risiko ausgerichteten Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Regelungen. Dies gilt insbesondere für die praktische Umsetzung der organisatorischen Anforderungen an die Geschäftsorganisation nach § 25a KWG und den sie konkretisierenden Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Die MaRisk geben den betreffenden Gesellschaften Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Im Sinne einer effizienten und an den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ausgerichteten Umsetzung des Risikomanagements sollte diese angemessen und verantwortungsvoll genutzt werden. Vor diesem Hintergrund ist bei den wesentlichen aufsichtsrechtlichen Anforderungen tendenziell zwischen überwiegend formellen und überwiegend qualitativen Anforderungen unterschieden werden.

Überwiegend formale Anforderungen	
§§ 1, 2c i.V.m. § 33 KWG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Geschäftsleiter und die Inhaber bedeutender Beteiligungen</li> </ul>
§ 32 KWG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formelle Anforderungen an die Erlaubniserteilung (z.B. tragfähiges Geschäftsmodell; Darstellung des geplanten Struktur insb. des Risikomanagementsystems, fachliche Eignung und Zuverlässigkeit des Geschäftsleiters)</li> <li>Erlaubnis gilt bei fristgerechter Anzeige für alle bestehende Leasinggesellschaften zunächst als gegeben</li> </ul>
§ 14 KWG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quartalsweise Anzeige der sog. Millionenkreditmeldungen (&gt; 1,5 Mio EUR) an die Bundesbank</li> </ul>
§ 24 KWG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse formelle Anzeigepflichten u.a. bei Veränderungen des Kreises der Geschäftsleiter, der Gesellschafter sowie Erwerb oder Aufgabe bedeutender Beteiligungen an dem Unternehmen sowie qualifizierter Beteiligungen an anderen Unternehmen</li> </ul>
Überwiegend qualitative Anforderungen	
§ 25a KWG MaRisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besonderer organisatorische Pflichten (einschließlich der Umsetzung eines Systems zu Geldwäscheprävention – GwG)</li> </ul>

- Prüfungsanforderungen ergeben sich aus § 26 KWG sowie § 340k HGB i.V.m. § 1 PrüfBV
- Es bestehen Auskunfts- und Prüfungsrechte der BaFin u.a. nach §§ 44 ff KWG sowie Möglichkeiten Maßnahmen u.a. nach §§ 45b KWG zu erlassen

Abb.1: Überblick über die wesentlichen Regelungen<sup>2</sup>

### 3. Formelle Anforderungen

Zu den Kernpunkten der formellen Anforderungen gehören nach Intension der Aufsicht neben den verschiedenen Anzeigepflichten vor allem im Zusammenhang mit Veränderungen innerhalb der Geschäftsleitung und des Gesellschafterkreises (§ 24 KWG) die Meldung der Millionenkredite nach § 14 KWG. Eine entsprechende Umsetzung der Anforderungen nach § 14 KWG ist im Gesetztext bis zum Redaktionsschluss allerdings noch nicht abschließend erfolgt. Danach sind der Deutschen Bundesbank alle Verpflichtungen im Sinne des § 19 KWG gegenüber einzelnen Kunden oder Kundengruppen vierteljährlich anzuzeigen, sofern innerhalb des jeweiligen Quartals die Meldegrenze von 1,5 Millionen EUR überschritten wird. Im Gegenzug erhält die Gesellschaft eine Rückmeldung über die Gesamtverschuldung der von ihr gemeldeten Kunden bzw. Kundengruppen. Während die organisatorische Umsetzung der weitgehend formlos umzusetzenden Meldungen nach § 24 KWG für Leasinggesell-

<sup>2</sup> Quelle: Deloitte 2008.

schaften keine größere Herausforderung darstellen dürfte, sind bei Millionenkreditanzeigen neben anderen folgende Punkte zu beachten:

- Die Definition der Verpflichtungen nach § 19 Abs. 1 KWG umfasst neben fälligen Leasingforderungen auch die Restbuchwerte des Leasingvermögens.
- Während Meldungen nach § 24 KWG in der Regel zentral (etwa bei der Geschäftsleitung) angesiedelt werden können, dürfte die Umsetzung und Ermittlung der Meldungen nach § 14 KWG vor allem über das Rechnungswesen sowie das Risikomanagement erfolgen. Durch die verstärkte Verzahnung dieser beiden Bereiche sowie die gleichzeitige Verarbeitung der ergänzenden Informationen aus der Rückmeldung der Bundesbank zur Gesamtverschuldung der jeweiligen Kunden im Risikomanagement kann aus dieser tendenziell formalen Anforderung gezielt betriebswirtschaftlicher Nutzen gezogen werden.
- Die wesentliche Voraussetzung für eine sachgerechte Umsetzung der Meldeanforderungen nach § 14 KWG bildet in der Regel eine angemessene IT-technische Zusammenführung der jeweiligen Verpflichtungen auf Gruppenebene entsprechend den Regelungen des § 19 Abs. 2 KWG. Eine solche Zusammenführung, die sich weitgehend am Konzernbegriff des § 290 HGB und an Risikogesichtspunkten orientiert, dient unabhängig von aufsichtsrechtlichen Pflichten der Steuerung von Klumpenrisiken und sollte in das Risikomanagement einer Leasinggesellschaft integriert werden.

Neben den verschiedenen Anzeige- und Meldepflichten werden die teilweise erweiterten Anforderungen an die Erstellung und Prüfung der Jahresabschlüsse sowohl die Leasinggesellschaften als auch die Abschlussprüfer vor neue Herausforderungen stellen. Dazu gehören die Prüfung der Erfüllung der vorgenannten Anzeigepflichten, die sachgerechte Würdigung der Angemessenheit des Risikomanagementsystems gemäß den MaRisk, die Prüfung des Geldwäschepräventionssystems, die Umsetzung der Berichterstattungsanforderungen gemäß der Prüfungsberichtsverordnung für Finanzdienstleistungsinstitute

und die wohl ebenfalls erforderlichen Umsetzungsanforderungen aus der RechKredV.<sup>3</sup>

#### **4. Qualitative Anforderungen**

Bereits seit Umsetzung des Gesetzes für Kontrolle und Transparenz (KonTraG) haben Vorstände börsennotierter Unternehmen die Pflicht, geeignete Maßnahmen zu treffen und ein internes Überwachungssystem einzurichten, das den Fortbestand der Unternehmen gefährdende Entwicklungen im Sinne eines Frühwarnsystems rechtzeitig erkennt. Aufgrund der Ausstrahlungswirkung ergab sich bereits in der Vergangenheit grundsätzlich eine entsprechende Verpflichtung auch für andere Unternehmen. Für Kreditinstitute – zukünftig auch für die Leasinggesellschaften – ergibt sich eine entsprechende Anforderung unmittelbar aus § 25a KWG. Leasingunternehmen müssen danach über eine angemessene Geschäftsorganisation verfügen. Diese umfasst neben einem Risikomanagementsystem

- angemessene Regelungen zur Bestimmung der finanziellen Lage,
- eine vollständige, lückenlose Dokumentation von ausgeführten Geschäften und
- ein angemessenes, geschäfts- und kundenbezogenes Sicherungssystem zur Geldwäscheprävention.

Die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems wird über die MaRisk konkretisiert. Bei der Konzeptionierung der MaRisk ging die BaFin von einem weiten Risikomanagementbegriff aus, der u.a. auch die Steuerung personellen Ressourcen und der IT-Ausstattung umfasst. Der Geschäftsstrategie und der daraus abgeleiteten Risikostrategie kommt im Rahmen dieser weiten Auslegung des Risikomanagementbegriffes eine besondere Bedeutung zu. Unter dem Risikomanagement im engeren Sinne subsumiert man in der Terminologie der MaRisk das Interne Kontrollverfahren mit den Teilkomponenten Aufbau-

---

<sup>3</sup> Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV).

und Ablauforganisation, Risikosteuerung und -controlling sowie die Interne Revision.<sup>4</sup>

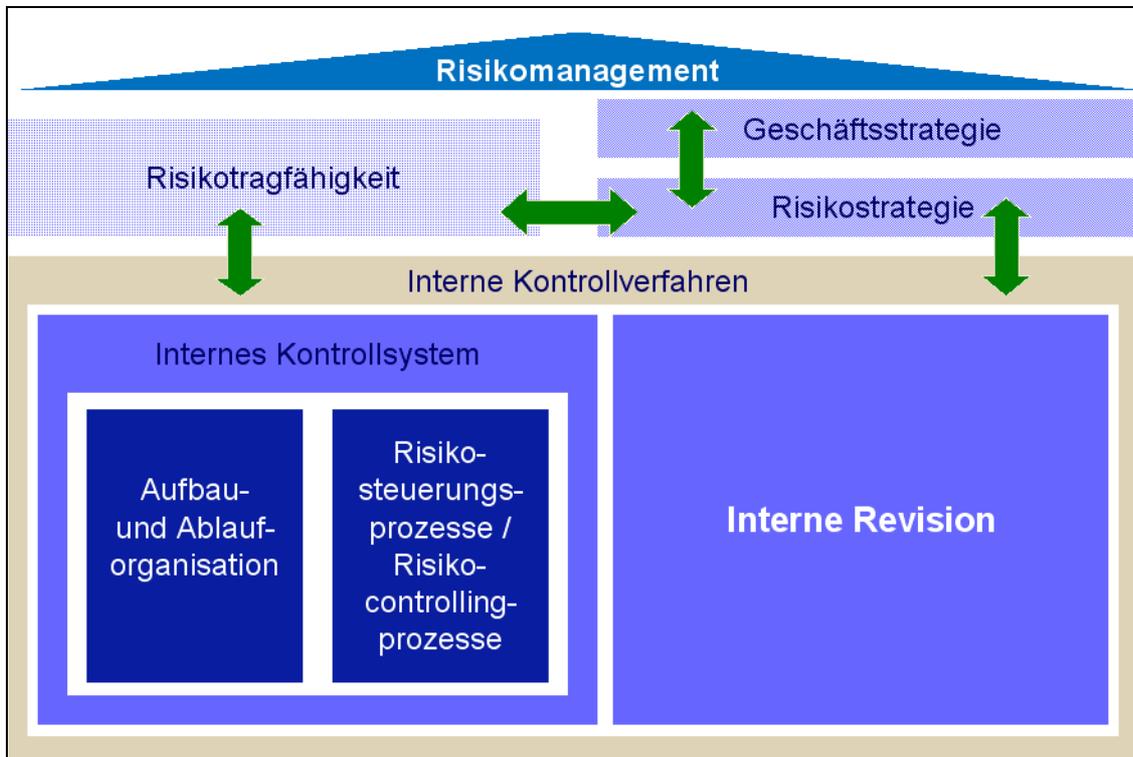


Abb.2: Risikomanagement im Sinne der MaRisk<sup>5</sup>

## 5. Konsistenz der Geschäfts- und Risikostrategie

Die Basis der Überlegungen bildet die Ausgestaltung einer unternehmensindividuellen Geschäftsstrategie, welche die Geschäftsleitung bestimmt und in deren alleiniger Verantwortung liegt. Sie kann insoweit nicht Gegenstand von Prüfungen durch externe Prüfer oder durch die Interne Revision sein. Die Geschäftsstrategie muss in Einklang mit der Risikotragfähigkeit des jeweiligen Unternehmens stehen. Das bedeutet: Das Risiko eines Unternehmen wird durch dessen Risikodeckungspotenzial bzw. dessen ökonomisches Kapital beschränkt wird. Hierbei erscheint eine Ableitung dieses Risikodeckungspotenzials allein aus Bilanzwerten bei Leasinggesellschaften aufgrund der handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften wenig zielführend. Vielmehr sollte man durch entsprechende Überleitungsrechnungen ein aussagefähiges ökonomisches Eigenka-

<sup>4</sup> Vgl. Nemet / Althoff (2006).

<sup>5</sup> Quelle: Deloitte 2008.

pital ermitteln, das zur Risikodeckung zur Verfügung steht. Ein adäquates und branchenübliches Instrument hierfür ist beispielsweise die Substanzwertrechnung.<sup>6</sup>

Basierend auf den Vorgaben der in der Geschäftsstrategie niedergelegten Ziele und Planungen muss das Unternehmen unter Beachtung seiner Risikotragfähigkeit eine Risikostrategie zu entwickeln, welche die Ziele für die Risikostrategie vorgibt. Zur Beurteilung der Konsistenz der Ziele untereinander und für die sich anschließende aufbau- und ablauforganisatorische Umsetzung sowie die Konzeption des dafür erforderlichen Instrumentariums ist eine entsprechende Dokumentation erforderlich. Die Art und Weise der Dokumentation bleibt dabei dem jeweiligen Unternehmen überlassen. Dabei muss sich die Dokumentationstiefe an der jeweiligen Risikolage und den tatsächlichen Gegebenheiten orientieren und darf keinesfalls einen formalistischen Selbstzweck erfüllen. Das hat die Bundesbank in jüngster Zeit in diesem Zusammenhang erneut ausdrücklich betont.

## **6. Das Interne Kontrollsystem**

Zur Darstellung der Geschäfts- und Risikostrategie und bei der darauf folgenden Gestaltung der zur Steuerung der Risiken eingesetzten Instrumente, die Bestandteil des Internen Kontrollsystems und insbesondere des Risikomanagements und Risikocontrollingsystems sind, muss im Vorfeld eine sachgerechte Identifizierung der jeweiligen Risiken aus dem Leasinggeschäft erfolgen. Hierzu haben wir den typischen Risiken aus dem Leasinggeschäft die in den MaRisk genannten Risikoarten (Adressen-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationelles Risiko) und diesen wiederum wesentlich in der Leasingbranche gebräuchliche Steuerungsinstrumente gegenübergestellt.

Unter das Adressenausfallrisiko lassen sich die Bonitäts- und ebenso die Objekt Risiken subsumieren. Risikoindikatoren, aus denen sich diese Risiken ergeben, können für die einzelnen Leasinggesellschaften unterschiedlich sein und ergeben sich einerseits aus den kundenindividuellen Faktoren, wie beispiels-

---

<sup>6</sup> Vgl. Nemet / Ulrich (2007) sowie Hellen (2005).

weise der Branche, dem Sitz, der Region, der Rechtsform oder der Größenklasse der Kunden, aus der Engagementgröße und aus den refinanzierten Objekten selbst. Zur Messung dieser Risiken steht insbesondere im Massengeschäft die Berechnung von Schadenquoten zur Verfügung. Diese sollte man in Abhängigkeit der erkannten Risikoschwerpunkte der Gesellschaft differenziert behandeln. Das Adressenausfallrisiko steigt regelmäßig an, wenn sich Risikoindikatoren kumulieren, sich also unverhältnismäßig hohe Volumina auf wenige Kunden bzw. auf einzelne Risikoindikatoren bündeln. Derartige Klumpenrisiken sind zu vermeiden oder durch entsprechende Risikosteuerungsmaßnahmen abzuschwächen. Das danach noch verbleibende Risiko kann über differenzierte Limitsysteme und mit Kompetenzvorgaben gesteuert und überwacht werden.

Leasingtypische Risiken	Adressenausfallrisiko	Marktpreisrisiko	Liquiditätsrisiko	Operationelle Risiken
Bonitätsrisiken	X			(X)
Objekt- / Verwertungsrisiken	X	(X)		(X)
Klumpenrisiken	X	(X)		(X)
Zinsänderungsrisiken		X	(X)	(X)
Liquiditätsrisiken			X	(X)
Währungskursrisiken		X		(X)
Vertragsrisiko				(X)
Betrugsrisiken / Unterschlagung				X

Tab. 1: Leasingtypische Risiken unter MaRisk<sup>7</sup>

Zur Risikosteuerung steht eine Vielzahl von Gestaltungselementen zur Verfügung, die einzeln oder in Kombination angewendet werden können. So reduziert sich das Ausfallrisiko, wenn mit hochwertigen und marktgängigen Objekten gearbeitet werden kann, deren Verwertung im Bedarfsfall den Ausfall deckt, aber auch durch Vertragsgestaltungen, etwa in Form von progressiven Leasingraten oder Ballonraten. Des Weiteren können Risiken beispielsweise durch Einsatz des regresslosen Forderungsverkaufs, ABS-Transaktionen oder auch durch Restwertgarantien vollständig oder teilweise auf Dritte verlagert werden.

<sup>7</sup> Quelle: Deloitte 2008

Hierbei ist folgendes zu beachten: Der Garantiegeber unterliegt ebenfalls Adressenausfallrisiken und muss damit genauso überwacht werden. Da nicht allein der Forderungsausfall, sondern die Vollamortisation im Fokus einer Leasinggesellschaft steht, kommt leasingtypisch den Verwertungsrisiken eine besondere Bedeutung zu. Laufende Marktgegebenheiten beeinflussen das Risiko, so etwa technische Entwicklungen, Branchenentwicklungen bei Spezialmaschinen und Modetrends. Sie machen eine laufende Analyse der Restwertermittlungen und möglicherweise Nachkalkulationen notwendig. Derartige Risiken können durch entsprechende Objektstrategien und desgleichen durch Vertragsgestaltungen (Vollamortisation; Andienungsrechte) oder Restwertgarantien ausgesteuert werden.

Zu den Marktpreisrisiken einer Leasinggesellschaft zählen insbesondere Zinsänderungs- und Währungsrisiken. Objekt- und Verwertungsrisiken lassen sich grundsätzlich ebenfalls dem Marktpreisrisiko zuordnen, da sich deren Risiko vor allem aus ungünstigen Marktentwicklungen ergibt. Konzeptionell ordnet man diese Risiken (analog Basel II) allerdings der besonderen Bedeutung der Objektverwertungen zur Erreichung der Vollamortisation beziehungsweise zur Vermeidung von Forderungsausfällen den Adressenrisiken zu. Zinsänderungsrisiken ergeben sich hinsichtlich den Zinsentwicklungen und der Veränderung der Zinsstrukturkurve. Die Leasingbranche vermeidet dieses Risiko zumeist durch eine zins- und laufzeitkongruente Refinanzierung ihrer Verträge. Unabhängig davon bieten sich zur Risikobemessung und -steuerung derartiger Risiken zahlungsstrombasierte Zinsbindungsbilanzen bzw. Barwertbilanzen mit darauf aufbauenden Sensitivitätsanalysen an. Die dem Unternehmen verbleibenden Risiken können durch Limitsysteme überwacht und ggf. durch kompensatorische Gegengeschäfte reduziert werden. Zur Behandlung eventuell bestehender Währungsrisiken lassen sich ähnliche Überlegungen anstellen.

Unter dem Begriff der Liquiditätsrisiken versteht man, Zahlungsverpflichtungen nicht jederzeit erfüllen zu können oder über ungenügende Refinanzierungsmittel zur Finanzierung des Neugeschäfts zu verfügen. Probleme bei der Steuerung der Adressenausfallrisiken beeinflussen mittelbar die Refinanzierungsmöglichkeiten und können damit unmittelbar zu Liquiditätsengpässen führen. Das hat sich gerade in jüngster Zeit herausgestellt. Als Risikoindikatoren kön-

nen aber auch Kenngrößen zur aktuellen Kreditlinienauslastungen ebenso wie die Entwicklungen des eigenen externen Ratings dienen. Die Bewertung von Liquiditätsrisiken kann beispielsweise anhand der Berechnung eines Liquiditätsstatus erfolgen. Die in der Geschäftsstrategie dokumentierten Planungs- und Zielvorgaben ermöglichen es, Kapitalbedarfsrechnungen durchzuführen und sie anschließend zur Berechnung von Liquiditätsunter- und -überdeckungen in Laufzeitbändern einzustellen. Erkennbare Liquiditätsengpässe können über eine Anpassung der Kreditlinien oder durch eine Änderung in der Refinanzierungsstruktur gesteuert werden. Hier bieten sich etwa Forfaitierungen, Sale-and-Lease-Back-Transaktionen, das Eingehen von offenen oder stillen Beteiligungen, die Aufnahme von Mezzanin-Kapital bis hin zur Durchführung von ABS-Transaktionen an. Wie im gesamten Risikomanagementprozess sind dabei stets positive wie negative Wechselwirkung zu anderen Risikoarten zu berücksichtigen.

Unter den operationellen Risiken versteht man Verlustrisiken, die sich angesichts ungenügender personeller Ressourcen, inadäquater oder fehlerhafter interner Prozesse, Systeme oder externer Ereignisse ergeben. So weit gefasst können operationelle Risiken grundsätzlich die Ursache für alle Risiken sein, was die praktische Relevanz dieses Risikos deutlich unterstreicht.

Leasingunternehmen nutzen im Massengeschäft in der Regel standardisierte Vertragswerke. Im großvolumigen Einzelgeschäft trifft man dagegen häufig umfangreiche Vertragsgestaltungen an. Hieraus ergeben sich rechtliche Risiken, die den operationalen Risiken zuzuordnen sind. Dies gilt auch für das Veritätsrisiko, das sich aus rechtlichen Mängeln in den Vertragsgestaltungen, aber auch aufgrund von Betrugs- bzw. Unterschlagungshandlungen ergibt. Daneben stehen Risiken im Fokus, die zum Beispiel aus dem laufenden IT-Betrieb resultieren. Zur Risikomessung können die auftretenden Schadenfälle in Schadensdatenbanken zu erfasst, ausgewertet und deren Ursachen analysiert werden.

Zur Steuerung sind aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen zu ergreifen und Prozessstörungen zu beheben. Steuerungsmaßnahmen können aber auch in dem Abschluss von Versicherungen, in Form von Notfallkonzepten,

durch den Einsatz von Ersatzverfahren bis hin zu Neuausrichtungen der Geschäftsaktivitäten bestehen. Diese verschiedenen Risikosteuerungs- und -controllinginstrumente sind entsprechend der MaRisk in eine adäquate Auf- und Ablauforganisation einzubinden. Dazu gehört, dass miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchzuführen sind. Der Funktionstrennung, einem zentralen Element der Auf- und Ablauforganisation, liegt das bekannte und bewährte Vier Augen Prinzip zugrunde. Die Prozessabläufe des jeweiligen Unternehmens müssen unter Berücksichtigung des jeweiligen Risikopotenzials klar definiert, aufeinander abgestimmt und angemessen in Form von Handbüchern, Arbeitsanweisungen oder Arbeitsablaufbeschreibungen und Organisationsrichtlinien dokumentiert werden. Das umfasst die in den Prozessen integrierten Arbeitsabläufe, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kontrollen und in- und externe Kommunikationswege des Unternehmens. Eine sachgerechte Dokumentation ist unabhängig von aufsichtsrechtlichen Vorgaben die Grundlage für jede ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und ermöglicht die Übergabe von Aufgaben auch im Vertretungsfall.

Insbesondere hinsichtlich des Berichtswesens enthalten die MaRisk zahlreiche allgemeingültige Anforderungen an eine zeitnahe und regelmäßig durchzuführende Risikokommunikation mit der Zielsetzung, die Geschäftsleitung aber auch Aufsichtsgremien über die Risikosituation unter Berücksichtigung aller vorgeannten Risikoarten in regelmäßigen Abständen zu unterrichten.

## **7. Interne Revision und Kontrollverfahren**

Die MaRisk sehen die Implementierung einer Internen Revision vor, die zwar direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist, ihre Aufgaben jedoch unabhängig und weisungsungebunden durchzuführen hat. Zu den Kernaufgaben gehört die Überprüfung der Umsetzung der MaRisk. Im Fokus dieser Prüfung liegt hier, ob sich das unternehmensspezifische Risikoprofil in der Gesamtstrategie und in den eingesetzten Risikomanagement- und Risikocontrollingsystemen widerspiegelt und ob dieses in der Lage ist, die potenziellen Risiken adäquat zu identifizieren, zu messen und zu steuern.

Des Weiteren muss die Interne Revision untersuchen, ob die Dokumentation der Prozesse, die Ableitung und Begründung der zur Risikosteuerung genutzten Maßnahmen und Instrumente sowie die Berichterstattung angemessen sind und damit den Regelkreislauf des Risikomanagements gewährleisten. Wie die Umsetzung der MaRisk grundsätzlich, muss sich die Ausgestaltung der Internen Revision ebenso an der Größe und Komplexität des jeweiligen Unternehmens orientieren. Dabei wird für viele Leasinggesellschaften auch die Auslagerung der Internen Revision (Outsourcing) in Betracht kommen.

## **8. Fazit und Ausblick**

Die im Zusammenhang mit dem Jahressteuergesetz 2009 verabschiedete Beaufsichtigung von Leasinggesellschaften stellt die Leasing-Branche vor neue Herausforderungen. Neben der schwierigen Abgrenzungsfrage des Begriffs „Finanzierungsleasing“ sowie der sogenannten „Hilfs- und Nebengeschäfte“ sowie den damit verbundenen steuerlichen Risiken ergeben sich wichtige Anforderungen an die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation einer Leasinggesellschaft, insbesondere im Zusammenhang mit der Umsetzung der MaRisk.

In der Regel verfügen Leasingunternehmen bereits heute über ein gelebtes Risikomanagementsystem, das die branchentypischen Risikofelder sachgerecht abdeckt. Vor diesem Hintergrund wird es sowohl für kleine als auch große Leasinggesellschaften zukünftig vor allem darauf ankommen, die bestehenden auf das jeweilige Geschäftsmodell und die damit verbundenen Risiken abgestellten Instrumente sachgerecht zu strukturieren, transparent zu machen und vor allem angemessen zu dokumentieren. Sofern in Teilbereichen Einzelkomponenten fehlen bzw. ergänzt werden müssen, kommt es entscheiden darauf an, diese ebenso wie das gesamte Risikomanagement- und Risikocontrollingssystem an den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten auszurichten und das Risikoprofil der Gesellschaft damit sachgerecht abzubilden. Nur so kann eine sachgerechte und kosteneffiziente Umsetzung insbesondere der Anforderungen des § 25a KWG sichergestellt werden. Ferner sollten die Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume, wie sie die MaRisk gewährt, verantwortungsvoll und angemessen genutzt werden.

Die MaRisk sind darüber hinaus einen wesentlichen Baustein einer Gesamtunternehmenssteuerung. Erweitert man nämlich die Geschäfts- und Risikostrategie, die durch das jeweilige Risikodeckungspotenzial begrenzt wird, um eine Ertragsplanung, so verfügt man über alle Elemente einer Gesamtunternehmenssteuerung. Dazu könnte die Substanzwertrechnung, sofern sie um eine Neugeschäftsplanung ergänzt wird, einen wichtigen Beitrag leisten. Vor diesem Hintergrund kann die Auseinandersetzung mit der neuen Gesetzgebung auch als Chance zur Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung von Leasinggesellschaften verstehen.

## **9. Literatur**

Hartmann-Wendels, Thomas (2008): Müssen Leasing-Gesellschaften einer Regulierung unterzogen werden?, in: FLF, 55. Jg., S. 116-120.

Hellen, Heinz-Hermann (2005): Substanzwert-Rechnung – Instrument zur Analyse und Steuerung von Leasing-Gesellschaften, in: FLF, 52. Jg., S. 114-119.

Nemet, Marijan / Althoff, Frank (2006): Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Erläuterungen und Anmerkungen zum Rundschreiben vom 20.1.2005, in: FLF, 53. Jg., S. 53-59.

Nemet, Marijan / Ulrich, Per-Olaf (2007): Die Substanzwertrechnung für Leasing-Gesellschaften unter IFRS, in: FLF, 54. Jg., S. 55-64.