

# **Risk Governance als Kooperationsproblem in der Unternehmensführung von Banken**



**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
doctor rerum politicarum - Dr. rer. pol.**

## **Vorgelegt am**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzdienstleistungen

Heinrich Heine-Universität Düsseldorf  
Professor Dr. Christoph J. Börner

## **Von**

Thomas Richter, geb. am 23.02.1981  
Poststraße 58  
40667 Meerbusch  
02132 6855555  
trichter@zeb.de  
Matrikelnummer: 1987193

**Abgabedatum: 30.05.2014**

## Inhaltsverzeichnis

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <b>XV</b>    |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>   | <b>XVIII</b> |
| <b>1 Einleitung</b>  | <b>1</b>     |
| <b>1.1 Zielsetzung der Arbeit</b>  | <b>1</b>     |
| <b>1.2 Aufbau der Arbeit</b>   | <b>3</b>     |
| <b>2 Risk Governance als Kernelement der Corporate Governance von Banken</b> | <b>5</b>     |
| <b>2.1 Rahmenmodell Corporate Governance</b>                                 | <b>5</b>     |
| 2.1.1 Definition und Zielsetzung   | 5            |
| 2.1.1.1 Definition von Corporate Governance                                  | 5            |
| 2.1.1.2 Differenzierung von externer und interner Corporate Governance       | 8            |
| 2.1.1.3 Zielsetzung von Corporate Governance                                 | 9            |
| 2.1.1.4 Umsetzung durch Corporate-Governance-Regelungen                      | 10           |
| 2.1.2 Interessengruppen  | 11           |
| 2.1.2.1 Interessenmonistische Ausgestaltung der Corporate Governance         | 11           |
| 2.1.2.2 Interessenplurale Ausgestaltung der Corporate Governance             | 11           |
| 2.1.3 Governanceprobleme   | 12           |
| 2.1.3.1 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management                | 12           |
| 2.1.3.2 Governanceproblem innerhalb einer Interessengruppe                   | 13           |
| 2.1.3.3 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Gläubigern                | 13           |
| 2.1.4 Corporate-Governance-Mechanismen                                       | 14           |
| 2.1.4.1 Definition und Vorbemerkungen  | 14           |
| 2.1.4.2 Externe Corporate-Governance-Mechanismen                             | 15           |
| 2.1.4.3 Hybride Corporate-Governance-Mechanismen                             | 16           |
| 2.1.4.4 Interne Corporate-Governance-Mechanismen                             | 16           |
| <b>2.2 Spezifika von Banken im Kontext von Corporate Governance</b>          | <b>18</b>    |
| 2.2.1 Spezifika von Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen           | 18           |
| 2.2.1.1 Liquiditätsschöpfungsfunktion  | 18           |
| 2.2.1.2 Hoher Verschuldungsgrad  | 18           |

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 2.2.1.3     | Intransparenz über Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und Risikosituation                 | 19 |
| 2.2.1.4     | Vernetzung von Banken   | 19 |
| 2.2.1.5     | Hohe Abhängigkeit von Marktschwankungen   | 20 |
| 2.2.1.6     | Gefahr eines Bank Run   | 20 |
| 2.2.1.7     | Regulierung und Beaufsichtigung   | 21 |
| 2.2.2       | Identifikation von Bankspezifika auf Basis des Rahmenmodells zur Corporate Governance | 22 |
| 2.2.2.1     | Definition und Zielsetzung  | 22 |
| 2.2.2.2     | Interessengruppen   | 23 |
| 2.2.2.2.1   | Besondere Schutzbedürftigkeit der Gläubiger   | 23 |
| 2.2.2.2.2   | Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder   | 25 |
| 2.2.2.2.3   | Konkurrenten als zusätzliche Stakeholder  | 26 |
| 2.2.2.3     | Governanceprobleme  | 26 |
| 2.2.2.3.1   | Stärkere Ausprägung allgemeiner Governance-Probleme                                   | 26 |
| 2.2.2.3.1.1 | Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management                                 | 27 |
| 2.2.2.3.1.2 | Governanceproblem innerhalb einer Interessengruppe                                    | 28 |
| 2.2.2.3.1.3 | Governanceproblem zwischen Eigentümern und Gläubigern                                 | 28 |
| 2.2.2.3.2   | Zusätzliche bankenspezifische Governance-Probleme                                     | 29 |
| 2.2.2.3.2.1 | Governanceproblem zwischen Gläubigern und Management                                  | 29 |
| 2.2.2.3.2.2 | Governanceproblem zwischen und Bankenaufsicht und Management                          | 30 |
| 2.2.2.4     | Corporate-Governance-Mechanismen  | 31 |
| 2.2.2.4.1   | Eingeschränkte Wirksamkeit allgemeiner Corporate-Governance-Mechanismen               | 31 |
| 2.2.2.4.1.1 | Markt für Unternehmenskontrolle bzw. -übernahmen                                      | 31 |
| 2.2.2.4.1.2 | Transparenz   | 32 |
| 2.2.2.4.1.3 | Kontrolle der Unternehmensleitung durch Aufsichtsgremien                              | 33 |
| 2.2.2.4.1.4 | Anreizsysteme   | 34 |

---

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 2.2.2.4.2  | Regulierung als zusätzlicher Corporate-Governance-Mechanismus   | 35        |
| <b>2.3</b> | <b>Lessons learnt der Finanzmarktkrise</b>  | <b>36</b> |
| 2.3.1      | Defizite im Risikomanagement von Banken   | 36        |
| 2.3.1.1    | Unzureichende Berücksichtigung von risikomanagementbezogenen Aspekten auf Ebene der Unternehmensführung | 36        |
| 2.3.1.2    | Ungleichgewicht zwischen risikonehmenden und risikosteuernden Organisationseinheiten                    | 37        |
| 2.3.1.3    | Defizite im Gesamtbank-Risikomanagementprozess  | 38        |
| 2.3.1.4    | Unzureichende Nutzung des Stresstesting   | 39        |
| 2.3.1.5    | Defizite in der Risikoabbildung im Rahmen der Rechnungslegung   | 40        |
| 2.3.1.6    | Unangemessene technische Infrastruktur  | 41        |
| 2.3.2      | Sonstige Defizite in der Unternehmensführung von Banken   | 41        |
| 2.3.2.1    | Kontraproduktive Anreiz- und Vergütungssysteme  | 41        |
| 2.3.2.2    | Unzureichende Kontrolle des Managements durch Kontrollgremien   | 42        |
| 2.3.3      | Defizite in der Regulierung von Banken  | 43        |
| 2.3.3.1    | Vernachlässigung des systemischen Risikos   | 43        |
| 2.3.3.2    | Existenz von Regulierungslücken   | 45        |
| 2.3.3.3    | Defizite in der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitaldefinition   | 47        |
| <b>2.4</b> | <b>Definition und Zielsetzung von Risk Governance</b>   | <b>47</b> |
| 2.4.1      | Definition von Risk Governance in Banken  | 47        |
| 2.4.2      | Zielsetzung der Risk Governance von Banken: Sicherstellung der Risikotragfähigkeit                      | 52        |
| <b>3</b>   | <b>Risk Governance im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie</b>   | <b>55</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie</b>  | <b>55</b> |
| 3.1.1      | Einordnung der Prinzipal-Agenten-Theorie in Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ)           | 55        |
| 3.1.2      | Informationsasymmetrien, Kooperationsprobleme und daraus resultierende Gefahren                         | 57        |
| 3.1.2.1    | Klassifizierung von Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Kooperationsproblemen             | 57        |
| 3.1.2.2    | Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme  | 58        |
|            |   | IV        |

---

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 3.1.2.2.1  | Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss  | 58        |
| 3.1.2.2.2  | Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss   | 59        |
| 3.1.2.3    | Resultierende Gefahren  | 61        |
| 3.1.2.3.1  | Resultierende Gefahren vor Vertragsschluss  | 61        |
| 3.1.2.3.2  | Resultierende Gefahren nach Vertragsschluss   | 61        |
| 3.1.3      | Lösungsansätze Prinzipal-Agenten-Theorie  | 64        |
| 3.1.3.1    | Überblick Lösungsansätze  | 64        |
| 3.1.3.2    | Lösungsansätze für Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss   | 64        |
| 3.1.3.3    | Lösungsansätze für Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss  | 65        |
| 3.1.4      | Agency-Kosten   | 66        |
| <b>3.2</b> | <b>Referenzmodell: Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen in der Unternehmensführung von Banken</b> | <b>70</b> |
| 3.2.1      | Entwicklung des Referenzmodells   | 71        |
| 3.2.1.1    | Vorbemerkungen  | 71        |
| 3.2.1.2    | Beschreibung Referenzmodell   | 71        |
| 3.2.2      | Erweiterungen des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie  | 76        |
| 3.2.2.1    | Mehrstufige P-A-Beziehungen   | 76        |
| 3.2.2.2    | Multi-Auftrags-Modell   | 77        |
| 3.2.2.3    | Mehr-Agenten-Modelle  | 78        |
| 3.2.2.4    | Hybride Modelle   | 79        |
| 3.2.2.5    | Dynamische Modelle  | 79        |
| 3.2.3      | Prämissen und Vorgehensmodell der Analyse   | 80        |
| 3.2.3.1    | Prämissen für die Durchführung der Analyse  | 80        |
| 3.2.3.2    | Vorgehensmodell der Analyse   | 82        |
| 3.2.3.2.1  | Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren               | 82        |
| 3.2.3.2.2  | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 83        |
| 3.2.4      | Identifikation relevanter P-A-Beziehungen und Kooperationsprobleme  | 85        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 3.2.4.1     | Relevante P-A-Beziehungen   | 85        |
| 3.2.4.1.1   | Stufe 3   | 85        |
| 3.2.4.1.2   | Stufe 4   | 85        |
| 3.2.4.2     | Relevante Kooperationsprobleme bzw. Gefahren  | 86        |
| 3.2.4.2.1   | Definition der Relevanz   | 86        |
| 3.2.4.2.2   | Gefährdung der Risikotragfähigkeit: Erster Wirkungskanal  | 86        |
| 3.2.4.2.3   | Gefährdung der Risikotragfähigkeit: Zweiter Wirkungskanal   | 87        |
| <b>3.3</b>  | <b>Analyse der P-A-Beziehungen im Referenzmodell</b>  | <b>88</b> |
| 3.3.1       | Stufe 1: Externe Corporate Governance von Banken  | 88        |
| 3.3.1.1     | Eigentümer – Bankmanagement   | 88        |
| 3.3.1.1.1   | Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren | 89        |
| 3.3.1.1.1.1 | Kooperationsprobleme  | 89        |
| 3.3.1.1.1.2 | Gefahren  | 91        |
| 3.3.1.1.2   | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 92        |
| 3.3.1.2     | Gläubiger – Bankmanagement  | 95        |
| 3.3.1.2.1   | Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren | 96        |
| 3.3.1.2.1.1 | Kooperationsprobleme  | 96        |
| 3.3.1.2.1.2 | Gefahren  | 98        |
| 3.3.1.2.2   | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 99        |
| 3.3.1.3     | Bankenaufsicht – Bankmanagement   | 102       |
| 3.3.1.3.1   | Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren | 102       |
| 3.3.1.3.1.1 | Kooperationsprobleme  | 103       |
| 3.3.1.3.1.2 | Gefahren  | 104       |
| 3.3.1.3.2   | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 104       |
| 3.3.2       | Stufe 2: Interne Corporate Governance von Banken – Aufsichtsrat als Supervisor                    | 107       |

---

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 3.3.2.1     | Identifikation und Erläuterung relevanter<br>Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren    | 107 |
| 3.3.2.1.1   | Kooperationsprobleme  | 108 |
| 3.3.2.1.2   | Gefahren  | 109 |
| 3.3.2.2     | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 111 |
| 3.3.3       | Stufe 3: Interne Corporate Governance von Banken –<br>Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands       | 113 |
| 3.3.3.1     | CEO – CFO   | 114 |
| 3.3.3.1.1   | Identifikation und Erläuterung relevanter<br>Kooperationsprobleme und daraus resultierender<br>Gefahren | 114 |
| 3.3.3.1.1.1 | Kooperationsprobleme  | 115 |
| 3.3.3.1.1.2 | Gefahren  | 116 |
| 3.3.3.1.2   | Ableitung und Erläuterung relevanter<br>Lösungsansätze  | 119 |
| 3.3.3.2     | CEO – CRO   | 125 |
| 3.3.3.2.1   | Identifikation und Erläuterung relevanter<br>Kooperationsprobleme und daraus resultierender<br>Gefahren | 125 |
| 3.3.3.2.1.1 | Kooperationsprobleme  | 126 |
| 3.3.3.2.1.2 | Gefahren  | 127 |
| 3.3.3.2.2   | Ableitung und Erläuterung relevanter<br>Lösungsansätze  | 131 |
| 3.3.4       | Stufe 4: Interne Corporate Governance von Banken – CFO und CRO<br>als Supervisor                        | 136 |
| 3.3.4.1     | Identifikation und Erläuterung relevanter<br>Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren    | 137 |
| 3.3.4.1.1   | Kooperationsprobleme  | 137 |
| 3.3.4.1.1.1 | CEO – CFO/CRO   | 138 |
| 3.3.4.1.1.2 | CFO/CRO – Marktbereiche   | 140 |
| 3.3.4.1.2   | Gefahren  | 142 |
| 3.3.4.1.2.1 | CEO – CFO/CRO   | 142 |
| 3.3.4.1.2.2 | CFO/CRO – Marktbereiche   | 144 |
| 3.3.4.2     | Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze   | 145 |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>4 Zielbild für Risk Governance von Banken zur Reduktion der Kooperationsprobleme in der Unternehmensführung</b> | <b>150</b> |
| <b>4.1 Anwendungsbereich von Risk Governance in Banken</b>   | <b>150</b> |
| <b>4.2 Entwicklung konzeptionelles Zielbild von Risk Governance in Banken</b>                                      | <b>153</b> |
| 4.2.1 Fachlich-methodische Perspektive   | 153        |
| 4.2.1.1 Optimierung im Gesamtbanksteuerungssystem  | 153        |
| 4.2.1.1.1 Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte   | 153        |
| 4.2.1.1.2 Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung  | 157        |
| 4.2.1.1.3 Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie   | 159        |
| 4.2.1.1.4 Angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken                             | 160        |
| 4.2.1.1.5 Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme   | 162        |
| 4.2.1.1.6 Überarbeitung des Kennzahlensystems  | 163        |
| 4.2.1.2 Optimierung in der Rechnungslegung von Banken  | 168        |
| 4.2.1.2.1 Erhöhung der Risikotransparenz   | 168        |
| 4.2.1.2.1.1 Abbildung von Risikovorsorge und Zinserträgen in der GuV nach dem Expected-Cash-Flow-Model             | 168        |
| 4.2.1.2.1.2 Optimierung der Offenlegungspflichten im Rahmen des Säule 3-Berichts                                   | 169        |
| 4.2.1.2.2 Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva                 | 171        |
| 4.2.2 Organisatorisch-funktionale Perspektive  | 172        |
| 4.2.2.1 Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung                                    | 172        |
| 4.2.2.1.1 Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit   | 172        |
| 4.2.2.1.2 Stärkung der Kompetenzen der Risikomanagementfunktion  | 173        |
| 4.2.2.1.3 Angemessene Ressourcenausstattung  | 174        |
| 4.2.2.2 Ernennung eines Chief Risk Officer (CRO)   | 174        |

---

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| 4.2.2.2.1   | Verantwortungsbereich des CRO  | 174        |
| 4.2.2.2.2   | Organisatorische Integration des CRO   | 176        |
| 4.2.2.2.2.1 | Schnittstellen des CRO   | 176        |
| 4.2.2.2.2.2 | Berichtslinien des CRO   | 177        |
| 4.2.2.3     | Verhinderung organisatorischer Silos   | 179        |
| 4.2.2.3.1   | Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements | 179        |
| 4.2.2.3.2   | Verhinderung von Ressortegoismen   | 180        |
| 4.2.2.4     | Geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat                 | 181        |
| 4.2.2.4.1   | Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat                         | 181        |
| 4.2.2.4.1.1 | Verbesserung der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder                     | 181        |
| 4.2.2.4.1.2 | Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat                        | 183        |
| 4.2.2.4.2   | Adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen                              | 184        |
| 4.2.2.5     | Risikokontrolle durch den CRO  | 186        |
| 4.2.2.5.1   | Implementierung einer internen Risikovalidierung                               | 186        |
| 4.2.2.5.2   | Verbesserung der internen Risikokommunikation                                  | 187        |
| 4.2.2.5.2.1 | Aufbau der internen Risikokommunikation  | 187        |
| 4.2.2.5.2.2 | Inhalt der internen Risikokommunikation  | 189        |
| 4.2.2.5.2.3 | Erstellung der internen Risikokommunikation                                    | 190        |
| <b>5</b>    | <b>Analyse der relevanten Bankenregulierung</b>                                | <b>192</b> |
| <b>5.1</b>  | <b>Rechtlicher Rahmen für Banken in Deutschland</b>                            | <b>192</b> |
| 5.1.1       | Wettbewerbsrecht   | 193        |
| 5.1.2       | Bankenaufsichtsrecht   | 193        |
| 5.1.2.1     | Zielsetzung und Definition von Bankenaufsichtsrecht                            | 194        |
| 5.1.2.1.1   | Zielsetzung Bankenaufsichtsrecht   | 194        |
| 5.1.2.1.2   | Definition Bankenaufsichtsrecht  | 195        |
| 5.1.2.2     | Regelungsebenen im Bankenaufsichtsrecht  | 197        |

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| 5.1.2.2.1   | Internationale Ebene  | 198        |
| 5.1.2.2.2   | Europäische Ebene   | 198        |
| 5.1.2.2.2.1 | Rechtsetzung in der<br>Bankenregulierung in der<br>Europäischen Union   | 198        |
| 5.1.2.2.2.2 | Kooperation in der europäischen<br>Bankenregulierung  | 199        |
| 5.1.2.2.3   | Nationale Ebene   | 201        |
| <b>5.2</b>  | <b>Selektion relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen</b>   | <b>201</b> |
| 5.2.1       | Strukturierung des regulatorischen Umfelds  | 201        |
| 5.2.1.1     | Grundlagen zur Strukturierung   | 202        |
| 5.2.1.1.1   | Kategorisierung bankaufsichtsrechtlicher Normen   | 202        |
| 5.2.1.1.2   | Differenzierung von Themenfeldern<br>bankaufsichtsrechtlicher Normen  | 204        |
| 5.2.1.2     | Beschreibung der Kategorien bankaufsichtsrechtlicher<br>Normen  | 205        |
| 5.2.1.2.1   | Aufsichtsrecht  | 205        |
| 5.2.1.2.2   | Aufsichtspraxis   | 208        |
| 5.2.1.2.3   | Sonstiges   | 210        |
| 5.2.1.3     | Beschreibung der Themenfelder bankaufsichtsrechtlicher<br>Normen  | 211        |
| 5.2.2       | Anwendung Selektionsverfahren   | 216        |
| 5.2.2.1     | Gesamtheit bankaufsichtsrechtlicher Normen  | 216        |
| 5.2.2.2     | Durchführung Selektion  | 216        |
| 5.2.2.2.1   | Schritt 1: Bereinigung von Normen ohne<br>Organisations- oder Risikomanagementbezug   | 217        |
| 5.2.2.2.2   | Schritt 2: Bereinigung um rein quantitative<br>risikomanagementbezogene Normen  | 218        |
| 5.2.2.2.3   | Schritt 3: Bereinigung von Normen ohne<br>Relevanz für Kreditbanken bzw. Großbanken in<br>der Rechtsform der Aktiengesellschaft | 219        |
| 5.2.2.2.4   | Schritt 4: Bereinigung um<br>geschäftstypenspezifische Normen   | 220        |
| 5.2.2.2.5   | Schritt 5: Bereinigung um<br>themenfeldübergreifende Normen   | 220        |
| 5.2.2.2.6   | Schritt 6: Bereinigung um<br>Auslegungsentscheidungen   | 221        |

---

|  |            |
|--|------------|
| 5.2.2.3 Endergebnis Selektion  | 223        |
| <b>5.3 Gap-Analyse der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen</b>  | <b>224</b> |
| 5.3.1 Schritt 1: Zusammenführung relevanter Normen mit dem Zielbild von Risk Governance  | 225        |
| 5.3.1.1 Fachlich-methodisches Zielbild von Risk Governance   | 225        |
| 5.3.1.2 Organisatorisch-funktionales Zielbild von Risk Governance  | 228        |
| 5.3.2 Schritt 2: Beurteilung des inhaltlich-fachlichen Abdeckungsgrades des Zielbilds von Risk Governance durch relevante Normen | 231        |
| 5.3.2.1 Fachlich-methodisches Zielbild von Risk Governance   | 231        |
| 5.3.2.1.1 Optimierung im Gesamtbanksteuerungssystem  | 232        |
| 5.3.2.1.1.1 Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte   | 232        |
| 5.3.2.1.1.2 Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung  | 234        |
| 5.3.2.1.1.3 Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie   | 235        |
| 5.3.2.1.1.4 Angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken   | 236        |
| 5.3.2.1.1.5 Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme   | 238        |
| 5.3.2.1.1.6 Überarbeitung des Kennzahlensystems  | 239        |
| 5.3.2.1.2 Optimierung in der Rechnungslegung von Banken  | 240        |
| 5.3.2.1.2.1 Erhöhung der Risikotransparenz   | 240        |
| 5.3.2.1.2.2 Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva                             | 241        |
| 5.3.2.2 Organisatorisch-funktionales Zielbild von Risk Governance  | 242        |
| 5.3.2.2.1 Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung von Banken                                     | 243        |
| 5.3.2.2.1.1 Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit   | 243        |
| 5.3.2.2.1.2 Stärkung der Kompetenzen   | 244        |
| 5.3.2.2.1.3 Angemessene Ressourcenausstattung  | 245        |

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| 5.3.2.2.2   | Ernennung eines CRO   | 245        |
| 5.3.2.2.2.1 | Verantwortungsbereich des CRO   | 245        |
| 5.3.2.2.2.2 | Organisatorische Integration des CRO  | 247        |
| 5.3.2.2.3   | Verhinderung organisatorischer Silos  | 248        |
| 5.3.2.2.3.1 | Implementierung<br>ressortübergreifender Ausschüsse<br>innerhalb des Bankmanagements  | 248        |
| 5.3.2.2.3.2 | Verhinderung von Ressortegoismen  | 248        |
| 5.3.2.2.4   | Geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch<br>den Aufsichtsrat   | 249        |
| 5.3.2.2.4.1 | Verstärkung der Risikokontrolle<br>durch den Aufsichtsrat   | 249        |
| 5.3.2.2.4.2 | Adäquate Berücksichtigung der<br>Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat  | 250        |
| 5.3.2.2.5   | Risikokontrolle durch den CRO   | 251        |
| 5.3.2.2.5.1 | Implementierung einer internen<br>Risikovalidierung   | 251        |
| 5.3.2.2.5.2 | Verbesserung der internen<br>Risikokommunikation  | 252        |
| <b>5.4</b>  | <b>Diskussion des Regulierungsansatzes im Kontext der Risk Governance<br/>von Banken</b>  | <b>253</b> |
| 5.4.1       | Qualitative Bankenaufsicht  | 253        |
| 5.4.2       | Kritische Würdigung qualitativer Bankenaufsicht   | 256        |
| 5.4.2.1     | Vorteile qualitativer Bankenaufsicht  | 256        |
| 5.4.2.1.1   | Zulassung bankinterner Modelle zur<br>Risikomessung   | 256        |
| 5.4.2.1.2   | Berücksichtigung bankspezifischer<br>organisatorischer und qualitativer Aspekte des<br>Risikomanagements                                    | 257        |
| 5.4.2.1.3   | Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen<br>Bankenaufsicht und Bankmanagement<br>hinsichtlich der Ausgestaltung der Risk<br>Governance | 258        |
| 5.4.2.1.4   | Nutzung des SRP als Kontrollsystem im Rahmen<br>des Monitoring  | 258        |
| 5.4.2.2     | Nachteile qualitativer Bankenaufsicht   | 259        |

---

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 5.4.2.2.1  | Entstehung von Handlungsspielräumen bei beaufsichtigten Instituten und Regulierungsmitarbeitern  | 259        |
| 5.4.2.2.2  | Kontraproduktive Wirkungen durch Fehlanreize   | 260        |
| 5.4.2.2.3  | Regulierungsintransparenz und -unsicherheit  | 262        |
| 5.4.2.2.4  | Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch Fehlanreize der qualitativen Bankenaufsicht   | 263        |
| 5.4.2.2.5  | Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch Regulierungsunsicherheit und -intransparenz bei Großbanken  | 265        |
| <b>5.5</b> | <b>Abschließende Evaluation der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance</b>   | <b>266</b> |
| 5.5.1      | Abdeckung des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance  | 266        |
| 5.5.2      | Abdeckung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von risk governance   | 268        |
| 5.5.3      | Regulierungskosten im Kontext von Risk Governance  | 270        |
| 5.5.4      | Zusammenfassung  | 271        |
| <b>6</b>   | <b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick</b>   | <b>272</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Zusammenfassung</b>   | <b>272</b> |
| 6.1.1      | Risk Governance als Kernelement der Corporate Governance von Banken  | 272        |
| 6.1.2      | Wesentliche Ergebnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken | 274        |
| 6.1.2.1    | Referenzmodell   | 274        |
| 6.1.2.2    | Relevante Kooperationsprobleme und Gefahren  | 276        |
| 6.1.2.3    | Lösungsansätze   | 278        |
| 6.1.3      | Zielbild Risk Governance   | 282        |
| 6.1.4      | Wesentliche Ergebnisse aus der Analyse der relevanten Bankenregulierung  | 286        |
| 6.1.4.1    | Abdeckung des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance  | 287        |
| 6.1.4.2    | Abdeckung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance   | 287        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.1.4.3 Regulierungsansatz im Kontext von Risk Governance | 289        |
| <b>6.2 Grenzen der Analyse</b>                            | <b>290</b> |
| <b>6.3 Ausblick</b>                                       | <b>291</b> |
| <b>7 Ehrenwörtliche Erklärung</b>                         | <b>293</b> |
| <b>8 Literaturverzeichnis</b>                             | <b>294</b> |
| <b>Anhang</b>   | <b>311</b> |

---

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1:  | Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme   | 58  |
| Abbildung 2:  | Übersicht Lösungsansätze für Kooperationsprobleme  | 64  |
| Abbildung 3:  | Schematische Darstellung Agency-Kosten   | 67  |
| Abbildung 4:  | Referenzmodell: Übersicht P-A-Beziehungen im Kontext von Risk Governance                                       | 72  |
| Abbildung 5:  | Strukturierung der Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent   | 83  |
| Abbildung 6:  | Strukturierung der Lösungsansätze für Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent                        | 84  |
| Abbildung 7:  | Kooperationsprobleme zwischen Eigentümern und Management sowie daraus resultierende Gefahren                   | 89  |
| Abbildung 8:  | Kooperationsprobleme zwischen Gläubigern und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren                | 96  |
| Abbildung 9:  | Kooperationsprobleme zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren            | 102 |
| Abbildung 10: | Kooperationsprobleme zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren | 108 |
| Abbildung 11: | Kooperationsprobleme zwischen CEO und CFO sowie daraus resultierende Gefahren                                  | 114 |
| Abbildung 12: | Kooperationsprobleme zwischen CEO und CRO sowie daraus resultierende Gefahren                                  | 125 |
| Abbildung 13: | Kooperationsprobleme und daraus resultierende Gefahren zwischen CEO, CFO und CRO sowie Marktbereichen          | 137 |
| Abbildung 14: | Schnittstellen des CRO im Kontext von Risk Governance  | 176 |
| Abbildung 15: | Berichtslinien des CRO im Zielbild von Risk Governance   | 178 |
| Abbildung 16: | Kommunikationsstrukturen und Adressaten im Rahmen der internen Risikoberichterstattung                         | 188 |
| Abbildung 17: | Übersicht deutsche Banken, die unter die direkte Aufsicht der EZB im Rahmen des SSM fallen                     | 197 |
| Abbildung 18: | Normenhierarchie hinsichtlich bankaufsichtsrechtlicher Normen  | 203 |
| Abbildung 19: | Übersicht Verteilung bankaufsichtsrechtlicher Normen auf einzelne Kategorien                                   | 204 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 20: Verteilung bankaufsichtsrechtlicher Normen auf Themenfelder   | 205 |
| Abbildung 21: Zusammenführung von Themenfeldern und Kategorien bankaufsichtsrechtlicher Normen  | 216 |
| Abbildung 22: Bankaufsichtsrechtliche Normen mit Organisations- oder Risikomanagementbezug  | 218 |
| Abbildung 23: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 1 nach Bereinigung um rein quantitative risikomanagementbezogene Normen | 218 |
| Abbildung 24: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 2 bereinigt um bankengruppenspezifische Normen                          | 219 |
| Abbildung 25: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 3 bereinigt um geschäftsarten-spezifische Normen                        | 220 |
| Abbildung 26: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 4 bereinigt um themenfeldübergreifende Normen                           | 221 |
| Abbildung 27: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 5 verteilt auf Kategorien   | 222 |
| Abbildung 28: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 5 verteilt auf Kategorien   | 223 |
| Abbildung 29: Übersicht Endergebnis Selektionsverfahren   | 223 |
| Abbildung 30: Übersicht relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen  | 224 |
| Abbildung 31: Ausprägungsformen der inhaltlich/fachlichen Abdeckung relevanter Normen in Bezug auf das Zielbild von Risk Governance       | 225 |
| Abbildung 32: Ergebnisse von Schritt 1 der Gap-Analyse: Bezugspunkte zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance               | 226 |
| Abbildung 33: Ergebnisse von Schritt 1 der Gap-Analyse: Bezugspunkte zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance        | 229 |
| Abbildung 34: Ergebnis Gap-Analyse zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance   | 232 |
| Abbildung 35: Ergebnis der Gap-Analyse zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance                                      | 243 |
| Abbildung 36: Branchenübergreifender Vergleich von Financial Leverage börsennotierter Unternehmen in Deutschland (DAX, MDAX, SDAX)        | 311 |
| Abbildung 37: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (1/10)  | 314 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 38: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (2/10)  | 315 |
| Abbildung 39: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (3/10)  | 316 |
| Abbildung 40: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (4/10)  | 317 |
| Abbildung 41: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (5/10)  | 318 |
| Abbildung 42: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (6/10)  | 319 |
| Abbildung 43: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (7/10)  | 320 |
| Abbildung 44: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (8/10)  | 321 |
| Abbildung 45: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (9/10)  | 322 |
| Abbildung 46: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (10/10) | 323 |
| Abbildung 47: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (1/6)   | 324 |
| Abbildung 48: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (2/6)   | 325 |
| Abbildung 49: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (3/6)   | 326 |
| Abbildung 50: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (4/6)   | 327 |
| Abbildung 51: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (5/6)   | 328 |
| Abbildung 52: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (6/6)   | 329 |
| Abbildung 53: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 3         | 330 |
| Abbildung 54: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 4         | 331 |
| Abbildung 55: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 5         | 332 |
| Abbildung 56: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 6         | 332 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|        |   |
|--------|---|
| AktG   | Aktiengesetz                                    |
| AT     | Allgemeiner Teil                                |
| BaFin  | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht |
| BCBS   | Basel Committee on Banking Supervision          |
| BIS    | Bank for International Settlements              |
| Bspw.  | beispielsweise                                  |
| BT     | Besonderer Teil                                 |
| CEBS   | Committee of European Banking Supervisors       |
| CEO    | Chief Executive Officer                         |
| CFO    | Chief Financial Officer                         |
| CIR    | Cost Income Ratio                               |
| COO    | Chief Operating Officer                         |
| CRD    | Capital Requirements Directive                  |
| CRO    | Chief Risk Officer                              |
| CRR    | Capital Requirements Regulation                 |
| DCGK   | Deutscher Corporate Governance Kodex            |
| EBA    | European Banking Authority                      |
| ECGI   | European Corporate Governance Institute         |
| EFSF   | Europäische Finanzstabilisierungsfazilität      |
| ESFS   | Europäisches System der Finanzaufsicht          |
| ESM    | Europäischer Stabilitätsmechanismus             |
| EU     | Europäische Union                               |
| et al. | und andere                                      |
| etc.   | et cetera                                       |
| EZB    | Europäische Zentralbank                         |
| ff.    | die folgenden                                   |
| FinaV  | Finanzinformationenverordnung                   |
| FSB    | Financial Stability Board                       |
| ggf.   | gegebenenfalls                                  |

---

|               |   |
|---------------|---|
| GuV           | Gewinn- und Verlust-Rechnung  |
| Hg.           | Herausgeber   |
| IAS           | International Accounting Standards  |
| ICAAP         | Internal Capital Adequacy Assessment Process  |
| IFRS          | International Financial Reporting Standards   |
| i. d. R.      | in der Regel  |
| i. H. v.      | in Höhe von   |
| i. V. m.      | in Verbindung mit   |
| KWG           | Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)   |
| LiqV          | Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV)   |
| MaRisk        | Mindestanforderungen an das Risikomanagement  |
| MaComp        | Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp) |
| No.           | number  |
| P-A-Beziehung | Prinzipal-Agenten-Beziehung   |
| PrüfBV        | Verordnung über die Prüfung der Jahresabschlüsse der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute   |
| RechkredV     | Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute  |
| RoA           | Return on Assets  |
| RoE           | Return on Equity  |
| RoRWA         | Return on Risk Weighted Assets  |
| RWA           | Risk Weighted Assets  |
| Rn.           | Randnummer  |
| S.            | Seite(n)  |
| SolvV         | Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung - SolvV)   |
| SRP           | Supervisory Review Process  |
| SREP          | Supervisory Review and Evaluation Process   |

|          |   |
|----------|---|
| SSM      | Single Supervisory Mechanism  |
| Tz.      | Textziffer  |
| u. a.    | unter anderem   |
| vgl.     | vergleiche  |
| Vol.     | volume  |
| WpDVerOV | Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen |
| WPHG     | Gesetz über den Wertpapierhandel  |
| z. B.    | zum Beispiel  |

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die Motivation zur Behandlung von Risk Governance als Kooperationsproblem in der Unternehmensführung von Banken im Rahmen dieser Arbeit wird durch die Verarbeitung der Finanzmarktkrise begründet. Die negativen Auswirkungen der Finanzmarktkrise haben die Banken unterschiedlich stark getroffen. Einige Banken haben die Finanzmarktkrise wirtschaftlich besser bzw. erfolgreicher überstanden als andere. Einzelne Banken mussten sogar durch staatliche Unterstützungsmaßnahmen<sup>1</sup> vor der Zahlungsunfähigkeit gerettet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt keine vollständige Aufarbeitung der Finanzmarktkrise sowie eine Darstellung und Erläuterung des chronologischen Verlaufs. Der Fokus liegt auf den Implikationen der Finanzmarktkrise für die Unternehmensführung von Banken in Deutschland. In Deutschland existieren unterschiedliche Bankengruppen. Es handelt sich dabei um Kreditbanken, Sparkassen und Girozentralen sowie Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken. Im Fokus dieser Arbeit stehen Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, welche zur Gruppe der Kreditbanken zählen<sup>2</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit sollen zwei Fragestellungen untersucht werden. In einer bankinternen Betrachtungsweise wird die Fragestellung untersucht, wie die Risk Governance von Banken auf Basis der Bankspezifika im Kontext von Corporate Governance, den lessons learnt der Finanzmarktkrise sowie insbesondere unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Prinzipal-Agenten-Theorie basierten Analyse der Kooperationsbeziehungen innerhalb des Bankmanagements auszugestalten ist. Dazu wird im Rahmen dieser Arbeit ein Zielbild für die Risk Governance von Banken entwickelt. In einer bankexternen Perspektive wird die Fragestellung untersucht, inwieweit die im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise bereits überarbeitete Bankenregulierung das entwickelte Zielbild für die Risk Governance von Banken abdeckt und eine Entwicklung hin zur Erreichung dieses Zielbilds durch die Banken fördert. Dazu werden im Rahmen dieser Arbeit relevante bankaufsichtsrechtliche Normen im Vergleich zum Zielbild für die Risk Governance von Banken untersucht.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise<sup>3</sup> ist zur Beantwortung der ersten Fragestellung in der bankinternen Betrachtungsweise das Risikomanagement im Rahmen der Unternehmensführung von Banken zu untersuchen. Im Fokus

---

<sup>1</sup> Die staatlichen Eingriffe bei Commerzbank, IKB und Hypo Real Estate dienen als Beispiele für staatliche Rettungsmaßnahmen.

<sup>2</sup> Die Differenzierung der Banken in Deutschland erfolgt in Anlehnung an Büschgen; Börner (2003), S. 63-65. Hier wurde der Strukturierungsansatz für Universalbanken zugrunde gelegt.

<sup>3</sup> Es handelt sich dabei insbesondere um die identifizierten Defizite im Risikomanagement von Banken.

stehen demnach Aspekte der Corporate Governance von Banken insgesamt sowie spezifische fachlich-methodische und organisatorisch-funktionale Aspekte des Risikomanagements von Banken. Aus der Zusammenführung von Corporate Governance<sup>1</sup> und Risikomanagement als besonderer Verantwortung bzw. Funktion innerhalb der Unternehmensführung von Banken resultiert Risk Governance als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Risk Governance wird definiert als ein Teilgebiet der internen Corporate Governance von Banken.

Zur Untersuchung der Risk Governance von Banken ist die bankinterne organisatorische Ausgestaltung der Unternehmensführung, insbesondere die in der Bankpraxis gängige Geschäftsverteilung und die damit verbundene Ressortbildung im Vorstand zu analysieren. Die Prinzipal-Agenten-Theorie stellt eine für diese Untersuchung geeignete Grundlage dar, weil die Kooperationsbeziehungen zwischen den Beteiligten im Bankvorstand als Prinzipal-Agenten-Beziehungen abgebildet werden können. Zwischen den einzelnen Beteiligten bestehen aufgrund der Geschäftsverteilung Delegationsbeziehungen sowie Informationsasymmetrien und Ziel- bzw. Interessenkonflikte. Auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie können Kooperationsprobleme identifiziert und erklärt sowie Lösungsansätze abgeleitet und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit untersucht werden. Auf dieser Basis kann eine strukturierte Analyse der Risk Governance von Banken als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung durchgeführt werden.

Unter Berücksichtigung der Bankspezifika im Kontext von Corporate Governance und den lessons learnt der Finanzmarktkrise sowie insbesondere auf Basis der Erkenntnisse aus der Prinzipal-Agenten-Theorie basierten Analyse der Kooperationsbeziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken wird ein konzeptionelles Zielbild für die Risk Governance von Banken in fachlich-methodischer und organisatorisch-funktionaler Perspektive entwickelt.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung hinsichtlich der Abdeckung des entwickelten Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist das bankaufsichtsrechtliche Umfeld im Kontext von Risk Governance zu untersuchen. Im Rahmen der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise wurden umfangreiche Änderungen und Ergänzungen im Bankenaufsichtsrecht insbesondere im Kontext von Risk Governance vorgenommen. Die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen werden in dieser Arbeit analysiert. Zielsetzung dieser Analyse ist die Schaffung von Transparenz über die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen sowie die Bewertung des inhaltlich-fachlichen Abdeckungsgrades dieser Normen im Vergleich zum konzipierten Zielbild von Risk Governance. Zusätzlich erfolgt eine kritische Würdigung des im Kontext von Risk Governance angewendeten Regulierungsansatzes.

---

<sup>1</sup> Im Kontext von Corporate Governance weisen Banken Spezifika auf, welche in dieser Arbeit berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Analyse wird die Existenz bzw. Notwendigkeit der Regulierung von Banken nicht in Frage gestellt bzw. untersucht. Im Fokus stehen die Evaluation der existierenden relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen sowie die Ableitung von Optimierungsbedarf für die Bankenaufsicht in diesem Kontext.

Durch diese Arbeit soll ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion um die Konzeption und Notwendigkeit einer bankenspezifischen Corporate Governance sowie zur Vertiefung und Erweiterung der Vor- und Nachteile der qualitativen Bankenaufsicht geleistet werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 2 wird Risk Governance als Kernelement der Corporate Governance von Banken klassifiziert. Dazu wird zunächst ein allgemeines Rahmenmodell zur Corporate Governance zur Beschreibung von Corporate Governance als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung definiert. Auf der Grundlage dieses Rahmenmodells werden dann die Spezifika von Banken im Kontext von Corporate Governance identifiziert und erläutert. Im Anschluss daran werden die lessons learnt der Finanzmarktkrise dargestellt. Darauf aufbauend erfolgen die für diese Arbeit maßgebliche Definition von Risk Governance von Banken sowie die Beschreibung deren Zielsetzung

Kapitel 3 dieser Arbeit behandelt die zuvor definierte Risk Governance im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie. Dazu wird zunächst kurz das Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Konzeption des Referenzmodells, in welchem Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen in der Unternehmensführung von Banken abgebildet wird. Das konzipierte Referenzmodell besteht aus insgesamt vier Stufen, welche das Beziehungsgeflecht der Akteure im Rahmen der externen und internen Corporate Governance von Banken strukturieren. Dadurch werden die Identifikation der auf den einzelnen Stufen des Referenzmodells bestehenden P-A-Beziehungen sowie eine differenzierte Analyse dieser P-A-Beziehungen ermöglicht. Nach dieser Strukturierung werden die für die Analyse im Rahmen des Referenzmodells erforderlichen Erweiterungen des Grundmodells der P-A-Theorie identifiziert und erläutert. Zur Fokussierung auf die Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren in den einzelnen P-A-Beziehungen sowie die Identifikation wirksamer Lösungsansätze werden bestimmte vereinfachende Annahmen für die Durchführung der Analyse von Risk Governance getroffen. Im Rahmen der Analyse erfolgt eine Fokussierung auf die relevanten P-A-Beziehungen innerhalb des Bankvorstands, welche in den Stufen drei und vier des Referenzmodells abgebildet werden.

Im Anschluss an die Analyse von Risk Governance im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie erfolgt in Kapitel 4 dieser Arbeit die Entwicklung des Zielbilds von Risk Go-

vernance. Dazu wird in einem ersten Schritt dessen Anwendungsbereich definiert und in einem zweiten Schritt das konzeptionelle Zielbild, welches in eine fachlich-methodische und eine organisatorisch-funktionale Perspektive differenziert wird, entwickelt.

In Kapitel 5 dieser Arbeit erfolgt die Analyse der relevanten Bankenregulierung. Dazu wird zunächst der rechtliche Rahmen für Banken in Deutschland beschrieben. Dabei wird auf das Bankenaufsichtsrecht fokussiert. In einem nächsten Schritt wird das Bankenaufsichtsrecht durch Kategorisierung der Normen und Differenzierung von Themenfeldern strukturiert. Grundlage der Kategorisierung ist die Anwendung einer Normenhierarchie. Im Anschluss daran werden diejenigen bankaufsichtsrechtlichen Normen aus dem Bankenaufsichtsrecht selektiert, die sich auf die Ausgestaltung der Risk Governance von Banken gemäß der in dieser Arbeit verwendeten Definition beziehen. Dazu wird ein aus sechs Schritten bestehendes Selektionsverfahren angewendet. Nach der Selektion relevanter Normen erfolgt eine inhaltlich/fachliche Analyse dieser Normen im Vergleich zu dem im vorigen Kapitel konzipierten Zielbild von Risk Governance. Im Rahmen dieser Gap-Analyse wird untersucht, welche Aspekte des Zielbilds in fachlich-methodischer und organisatorisch-funktionaler Perspektive durch die relevanten Normen wie umfassend abgedeckt werden. Nach der Gap-Analyse der relevanten Normen erfolgt eine kritische Würdigung des von der Bankenaufsicht im Kontext von Risk Governance angewendeten Regulierungsansatzes. Das Ende dieses Kapitels bildet eine gesamtheitliche Evaluation der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance.

Das Kapitel 6 dieser Arbeit enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit und eine Identifikation weiterer möglicher Forschungsansätze im Rahmen der akademischen Diskussion der Corporate Governance von Banken, insbesondere der Risk Governance von Banken in Form eines Ausblicks.

## **2 Risk Governance als Kernelement der Corporate Governance von Banken**

Zielsetzung dieses Kapitels ist die Herleitung und Definition des Begriffes der Risk Governance von Banken. In einen ersten Schritt wird dazu ein Rahmenmodell zur Beschreibung von Corporate Governance als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung definiert. Auf der Grundlage des Rahmenmodells zur Corporate Governance werden die Spezifika von Banken im Kontext von Corporate Governance identifiziert und erläutert. Bevor die einzelnen Elemente des Rahmenmodells analysiert werden, erfolgt eine allgemeine Identifikation von Bankspezifika im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen<sup>1</sup>. Darauf aufbauend erfolgen die Definition der Risk Governance von Banken sowie die Beschreibung deren Zielsetzung.

### **2.1 Rahmenmodell Corporate Governance**

#### **2.1.1 Definition und Zielsetzung**

##### **2.1.1.1 Definition von Corporate Governance**

Zur Fokussierung auf die Herleitung und Definition des Begriffes der Risk Governance von Banken als Grundlage zur Beantwortung der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Fragestellungen erfolgt keine umfangreiche Erläuterung der theoretischen Grundlagen bzw. Ansätze zur Corporate Governance. Hierzu wird auf umfangreiche Literatur zum Themengebiet der Corporate Governance verwiesen.<sup>2</sup>

Ausgehend von den Erkenntnissen von Berle und Means<sup>3</sup> über die dysfunktionalen Wirkungen der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht konzentriert sich die

---

<sup>1</sup> Nicht-Finanzunternehmen werden in diesem Kontext definiert als Sammelbegriff für Unternehmen, die nicht der Finanzbranche bzw. der Finanzwirtschaft zugeordnet werden. Als Beispiele für Nicht-Finanzunternehmen können Automobilhersteller, Anlagenbauer, Elektronikkonzerne oder Chemieunternehmen herangezogen werden.

<sup>2</sup> Es werden vertragstheoretische und organisationstheoretische Ansätze zur Corporate Governance differenziert. Zu den vertragstheoretischen Ansätzen zählen die Theorie der Verfügungsrechte, die Prinzipal-Agenten-Theorie, der Transaktionskostenansatz und die Theorie unvollständiger Verträge. Vgl. dazu Alchian; Demsetz (1972), Berle; Means (2010), Coase (1937), Fama; Jensen (1983a), Fama; Grossman; Hart (1983), Hart (1995), Hart (2009), Hart; Moore (1990), Jensen (1983b), Jensen; Meckling (1976), Williamson (1975) und Williamson (1985). Für eine Vertiefung siehe Literaturhinweise (Fußnoten) in Gerum (2007), S. 10-11 und Brühl (2009), S. 34-39. Zu den organisationstheoretischen Ansätzen zählen u. a. der Stakeholder-Ansatz und der ressourcenbasierte Ansatz. Vgl. dazu Ansoff (1965), Barney (1986), Barney (1991), Donaldson; Preston (1995), Freeman (1999), Freeman (2010) und Grant (1991). Für eine Vertiefung siehe Literaturhinweise (Fußnoten) in Gerum (2007), S. 14-19 und Brühl (2009), S. 44-47.

<sup>3</sup> Vgl. Berle; Means (2010).

anglo-amerikanische Forschung zu Corporate Governance<sup>1</sup> auf das daraus resultierende Organisations- und Kontrollproblem.<sup>2</sup>

Dieses Organisations- und Kontrollproblem wird als Prinzipal-Agenten-Problem<sup>3</sup> bezeichnet und modelliert.<sup>4</sup>

Die anglo-amerikanische Corporate-Governance-Forschung basiert auf den gesamten Erkenntnissen der vertragstheoretischen Ansätze bzw. dem damit korrespondierenden Corporate-Governance-Verständnis. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt resultierenden Agency-Problem und der interessenmonistischen Ausgestaltung der Corporate Governance an den Interessen der Eigentümer.<sup>5</sup>

Eine in der angloamerikanischen Literatur weithin akzeptierte Definition von Corporate Governance stammt von Shleifer und Vishny<sup>6</sup>. Corporate Governance umfasst demnach sämtliche Regelungen zur Sicherstellung einer angemessenen Rendite des von den Investoren zur Verfügung gestellten Kapitals. Gemäß dieser Definition fokussiert Corporate Governance allein die Interessen der Eigentümer. Es soll sichergestellt werden, dass die Manager als Agenten der Eigentümer genau in deren Interesse handeln.<sup>7</sup>

Organisationstheoretische Ansätze der Corporate-Governance-Forschung begründen eine interessenpluralistische Ausgestaltung der Corporate Governance.<sup>8</sup> Sie dienen aus

---

<sup>1</sup> Der Begriff der Corporate Governance wurde in der englischsprachigen Literatur erstmals vor ca. 25 Jahren von Zingales verwendet. Vgl. dazu Zingales (1998).

<sup>2</sup> Corporate Governance ist aktuell eines der meist diskutierten Gebiete in den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Dennoch ist – insbesondere im internationalen Vergleich – nicht hinreichend klar, was genau der Gegenstand von Corporate Governance ist. Vgl. Gerum (2004), S. 9, Gerum (2007), S. 5, Hopt (2011), S. 3. und Mülbert (2010), S. 4.

<sup>3</sup> Vgl. für eine zusammenfassende Darstellung Shleifer; Vishny (1997). Als Primärquellen zum Prinzipal-Agenten-Problem zwischen Eigentümern und Management siehe Jensen; Meckling (1976), Fama; Jensen (1983a) und Fama; Jensen (1983b).

<sup>4</sup> Vgl. Werder (2009), S. 4, Zöllner (2007), und Shleifer; Vishny (1997).

<sup>5</sup> Vgl. Gerum (2004), S. 10 und Brühl (2009), S. 7 sowie stellvertretend für die angloamerikanische Corporate-Governance-Forschung Shleifer; Vishny (1997).

<sup>6</sup> Vgl. Shleifer; Vishny (1997), S. 737.

<sup>7</sup> Vgl. Shleifer; Vishny (1997), S. 737, Gerum (2007), S. 6 und Brühl (2009), S. 7. Zur Übersetzung siehe Feser (2009), S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. Gerum (2004), S. 29, Gerum (2007), S. 14-18 und Brühl (2009), S. 44-47.

diesem Grund als theoretische Fundierung bzw. Grundlage der kontinental-europäischen Corporate-Governance-Systeme<sup>1</sup>.

In Kontinental-Europa und insbesondere in Deutschland<sup>2</sup> sind interessenplural ausgestaltete Corporate-Governance-Systeme etabliert. Dadurch wird das oben beschriebene Organisations- und Kontrollproblem um das sog. Legitimationsproblem, d. h. die Frage, welche Interessen die Zielsetzung und Politik des Unternehmens bestimmen sollen, erweitert.<sup>3</sup>

In der angloamerikanischen Corporate-Governance-Forschung<sup>4</sup> wird die Behandlung unterschiedlicher Interessenlagen auch zunehmend breiter angelegt.<sup>5</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Corporate-Governance-Definition von Grundmann und Mülbert (2001)<sup>6</sup> verwendet. Gemäß dieser Definition umfasst Corporate Governance sämtliche Fragen der Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit in einem marktwirtschaftlichen Umfeld. Dazu zählen Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane, Unternehmensstrukturen sowie die Beziehung der Unternehmen zu ihren Aktionären und zu den übrigen Anspruchsgruppen.

Diese Corporate-Governance-Definition weist zusätzlich zur interessenpluralen Ausgestaltung zwei Besonderheiten auf. Zum einen ist das fachlich/inhaltliche Anwendungsgebiet von Corporate Governance so breit ausgelegt, dass insbesondere auch Vorgaben hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung einbezogen werden. Die zweite Besonderheit ist, dass aufgrund der Berücksichtigung der organisatorischen Ausgestaltung

---

<sup>1</sup> Corporate-Governance-Systeme bestehen aus verschiedenen rechtlichen und faktischen Elementen, die unterschiedliche Ausprägungen haben können. Die Corporate-Governance-Systeme unterscheiden sich durch unterschiedliche Kombinationen der Ausprägungen dieser Elemente. Zu den wichtigsten Systemelementen zählen die übergeordnete Zielsetzung im Sinne einer Shareholder- oder Stakeholderorientierung, Strukturmerkmale wie bspw. das Führungssystem (monistisch oder dualistisch), direktionale oder kollegiale Leitungsorganisation, die Verankerung der Arbeitnehmer und die Ausrichtung von Publizität und Prüfung. Vgl. dazu Werder (2009), S. 22-24.

<sup>2</sup> Aus dem deutschen Aktienrecht kann gefolgert werden, dass der Vorstand im Rahmen seiner Aufgabe zur Leitung der Gesellschaft das Unternehmensinteresse zu verfolgen hat. Vgl. zum Unternehmensinteresse Hopt (2011), S. 5 und Hüffer (2010), §76 Rn 12. Das Unternehmensinteresse umfasst dabei die Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen des Unternehmens. Demzufolge sind neben den Interessen der Eigentümer insbesondere auch die Interessen der Arbeitnehmer, der Öffentlichkeit, der Kunden, der Gläubiger und der Lieferanten zu berücksichtigen. Vgl. zum Umfang der zu berücksichtigenden Interessen Schmidt; Weiß (2009), S. 165.

<sup>3</sup> Zum Legitimationsproblem sowie dem Organisations- und Kontrollproblem siehe bspw. Gerum (2004), S. 10.

<sup>4</sup> Vgl. Literaturhinweise in Werder (2009), S. 4 und S. 8.

<sup>5</sup> Vgl. Werder (2009), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Grundmann; Mülbert (2001), S. 215.

das Anwendungsgebiet nicht mehr auf die erste Führungsebene<sup>1</sup> beschränkt ist, sondern auch nachgelagerte Hierarchieebenen einbezogen werden.<sup>2</sup>

Ein zusätzlicher im Gesamtkontext dieser Arbeit wichtiger Vorteil der verwendeten Corporate-Governance-Definition ist, dass dieses Corporate-Governance-Verständnis nach Mülbert (2010)<sup>3</sup> kompatibel zu dem Corporate-Governance-Verständnis der Bankaufsicht ist.<sup>4</sup>

### **2.1.1.2 Differenzierung von externer und interner Corporate Governance**

Die externe Corporate Governance bezieht sich auf das Verhältnis der Unternehmensleitung zu den wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Den Eigentümern (Shareholdern) wird im Kreise der Anspruchsgruppen eine besondere Bedeutung beigemessen. Die externe Corporate Governance adressiert damit Fragen der Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld.<sup>5</sup>

Die interne Corporate Governance bezieht sich auf die jeweiligen Rollen, Kompetenzen und Funktionsweisen sowie das Zusammenwirken der Unternehmensorgane wie Vorstand und Aufsichtsrat für den Fall des sog. dualistischen Systems bzw. innerhalb des Boards für den Fall des sog. monistischen Systems.<sup>6</sup>

Das Hauptanwendungsgebiet der internen Corporate Governance ist das Leitungsorgan in der Ausprägung des Boards/Verwaltungsrats im monistischen System bzw. sind Leitungs- und Kontrollorgan (in Deutschland: Vorstand und Aufsichtsrat) im Falle des dualistischen Systems.<sup>7</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird einem umfassenderen Verständnis von interner Corporate Governance gefolgt. Nach diesem umfassenderen Verständnis bezieht die interne Corporate Governance auch Instrumente der Unternehmensführung, insbesondere ein funktionierendes internes Kontrollsystem sowie ein Risikomanagementsystem mit ein.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Die erste Führungsebene besteht aus Vorstand und Aufsichtsrat bzw. dem Board.

<sup>2</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 4-5.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbert (2010).

<sup>4</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 5. Die Bankaufsicht wird an dieser Stelle vertreten durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS). Vgl. zum Corporate-Governance-Verständnis der Bankenaufsicht BCBS (2006a), S. 4 Nr. 10.

<sup>5</sup> Vgl. Werder (2009), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 33 sowie Werder (2009), S. 4.

<sup>7</sup> Vgl. Hopt (2000), S. 783.

<sup>8</sup> In Anlehnung an Wohlmannstetter (2011), S. 33.

### 2.1.1.3 Zielsetzung von Corporate Governance

Im Folgenden wird zur Fokussierung auf das Anwendungsgebiet dieser Arbeit - deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – in Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen ein interessenplural ausgestaltete Corporate-Governance-System sowie der für Deutschland relevante Fall des dualistischen Systems bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat zugrunde gelegt.

Das Unternehmensgeschehen, kann als komplexes Geflecht von Austauschbeziehungen zahlreicher Akteure mit Opportunismusooptionen und Opportunismusrisiken verstanden werden. In diesem Zusammenhang kann die Realisierung von Opportunismusooptionen zur Wohlfahrtsverlusten und Verteilungsungleichgewichten zwischen den Stakeholdern führen.<sup>1</sup>

Die Opportunismusooptionen bzw. die Gefahr von opportunistischem Verhalten entsteht durch das Vorliegen von Arbeitsteilung und Delegation in Unternehmen, die Existenz von Informationsasymmetrien zwischen den Beteiligten, die Existenz von Interessen- bzw. Zielkonflikten und die Existenz von unvollständigen Verträgen.<sup>2</sup>

Die Gefahr von opportunistischem Verhalten einzelner Stakeholder im Kontext der Corporate Governance wird als Governanceproblem bezeichnet.<sup>3</sup>

Die Umsetzung von Corporate Governance erfolgt durch Corporate-Governance-Regelungen. Diese Corporate-Governance-Regelungen werden definiert als Gesamtheit aller gesetzlichen Vorschriften und untergesetzlichen Governancestandards in Form von Kodizes und unternehmensspezifischen Leitlinien, die sich auf Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane, Unternehmensstrukturen sowie die Beziehung der Unternehmen zu ihren Aktionären und zu den übrigen Anspruchsgruppen beziehen.<sup>4</sup>

Die Reduktion von Governanceproblemen entspricht dem Zweck bzw. der Zielsetzung von Regelungen zur Corporate Governance. Durch rechtliche und faktische Regelungen sollen die Handlungsspielräume und Motivationen der Beteiligten für opportunistisches Verhalten reduziert werden. Demnach sollen durch sog. Governanceregulungen effiziente Rahmenbedingungen für eine nachhaltig produktive Wertschöpfung und faire Wertverteilung geschaffen werden.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Werder (2009), S. 10-14.

<sup>2</sup> Vgl. stellvertretend für viele: Shleifer; Vishny (1997), Witt (2003), S. 5-6 und Werder (2009), S.10-14.

<sup>3</sup> Vgl. Werder (2009), S. 10-17.

<sup>4</sup> Vgl. Werder (2009), S. 19-20 und Grundmann; Mülbart (2001), S. 215.

<sup>5</sup> Vgl. Werder (2009), S. 16-17 und Regierungskommission DCGK (2010), Präambel und 4.1.1.

In interessenplural ausgestalteten Corporate-Governance Systemen dient das Unternehmensinteresse als übergeordnete Leitmaxime, die dem Management als Inhaber der obersten Verfügungsgewalt eine Handlungsorientierung bietet.<sup>1</sup>

#### **2.1.1.4 Umsetzung durch Corporate-Governance-Regelungen**

Zur Lösung von Governanceproblemen können Marktmechanismen genutzt oder gezielte Regelungen definiert werden. Im Falle der Nutzung des Markgeschehens wird lediglich ein institutioneller Rahmen zur Kanalisierung der marktlichen Prozesse definiert. Als Beispiel hierfür gilt das Übernahmegesetz. Im anderen Fall wird ein bestimmter Governance relevanter Sachverhalt durch eine eindeutige Vorgabe bzw. Vorschrift klar geregelt. Als Beispiel hierfür kann das Verbot der Personalunion von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß § 105 AktG herangezogen werden.<sup>2</sup>

In Anlehnung an Werder (2009)<sup>3</sup> können drei unterschiedliche Ebenen von Corporate-Governance-Regelungen differenziert werden.

Auf der ersten Ebene sind gesetzliche Vorschriften anzusiedeln. Gesetzliche Vorschriften zur Corporate Governance sind das Ergebnis eines parlamentarischen Gesetzgebungsverfahrens. Diese sind für alle Adressaten des betreffenden Gesetzes verbindlich.<sup>4</sup>

Auf der zweiten und dritten Ebene sind untergesetzliche Governancestandards, welche auch als Soft Law bezeichnet werden, zugeordnet. Diese Regelungen besitzen nicht den Status formeller Rechtsvorschriften der ersten Ebene. Die untergesetzlichen Governancestandards entstehen oftmals auf Initiative der Unternehmenspraxis. Dabei sollen diese Regelungen die geltenden gesetzlichen Vorschriften ausfüllen. Wirksamkeit bzw. Verbindlichkeit erlangen diese Regelungen durch Selbstbindung. Innerhalb der untergesetzlichen Governancestandards werden nach dem Kriterium der Geltungsreichweite generelle Kodizes und unternehmensindividuelle Leitlinien differenziert.<sup>5</sup>

Kodizes sind der zweiten Ebene zuzuordnen. Dabei handelt es sich um Regelwerke für eine bestimmte, größere Gruppe von Unternehmen. Sowohl die Abgrenzung der von einem Kodex erfassen Unternehmen als auch der Grad der Verbindlichkeit der Kodexregelungen sind abhängig von der jeweiligen Ausgestaltung eines Kodex. Die Verbindlichkeit eines Kodex reicht von der Freiwilligkeit der Befolgung der in einem Kodex enthaltenen Regelungen im Rahmen der sog. Comply-or-Explain-Philosophie bis hin zu einem faktischen Zwang. Faktischer Zwang liegt dann vor, wenn bspw. die Re-

---

<sup>1</sup> Vgl. Werder (2009), S. 16-17 und Regierungskommission DCGK (2010), Präambel und 4.1.1.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Werder (2009), S. 20.

<sup>4</sup> Vgl. Werder (2009), S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. Werder (2009), S. 20.

geln eines Kodex als Voraussetzung für eine Börsenzulassung akzeptiert werden müssen.<sup>1</sup>

Unternehmensindividuelle Leitlinien sind der dritten Ebene zuzuordnen. Ihr Geltungsbereich bzw. Verbindlichkeit bezieht sich jeweils nur auf das erlassende Unternehmen. Der Inhalt dieser Leitlinien liegt im Ermessen des Managements. Dabei können unternehmensindividuelle Gegebenheiten im Rahmen der durch gesetzliche Regelungen und eventuell zu berücksichtigende Kodizes gezogenen Grenzen berücksichtigt werden.<sup>2</sup>

## **2.1.2 Interessengruppen**

### **2.1.2.1 Interessenmonistische Ausgestaltung der Corporate Governance**

Die klassischen Corporate-Governance-Forschung<sup>3</sup>, welche primär auf den Erkenntnissen der Analyse der P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Management basieren, nehmen nur die Perspektive der Eigentümer ein und fokussieren damit die Eigentümerinteressen im Sinne einer Equity Governance.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang sind lediglich zwei Interessengruppen zu berücksichtigen. Dabei handelt es sich um das Management und die Eigentümer.

### **2.1.2.2 Interessenplurale Ausgestaltung der Corporate Governance**

Dem Stakeholder-Ansatz<sup>5</sup> folgend, müssen zur Sicherung der Unternehmensexistenz alle Individuen und Interessengruppen, die dem Unternehmen kritische Ressourcen zur Verfügung stellen oder von negativen Externalitäten beeinflusst werden, an den unternehmenspolitischen Entscheidungen beteiligt werden. Diese Austauschbeziehungen bilden die Legitimation für die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen.<sup>6</sup>

Bei diesen Interessengruppen handelt es sich neben den Eigentümern<sup>7</sup> und dem Management um die Gläubiger, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden und den Staat.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Werder (2009), S. 20.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 20.

<sup>3</sup> Vgl. stellvertretend für viele Jensen; Meckling (1976), und Shleifer; Vishny (1997).

<sup>4</sup> Zum Begriff der Equity Governance siehe Heremans (2007), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Ansoff (1965), Donaldson (1995), Freeman (1999) und Freeman (2010). Für eine Vertiefung siehe Literaturhinweise (Fußnoten) in Gerum (2007), S. 14-16 und Brühl (2009), S. 44-45. Siehe in diesem Zusammenhang zur Koalitionstheorie auch Cyert; March (1995).

<sup>6</sup> Vgl. Gerum (2004), S. 29, Gerum (2007), S. 14-18, Brühl (2009), S. 44-47.

<sup>7</sup> Aktionäre sind Shareholder und Stakeholder zugleich. Vgl. dazu Werder (2009), S. 8.

<sup>8</sup> Vgl. Werder (2009), S. 8-9.

Alle vorgenannten Anspruchsgruppen stehen in vertraglich oder gesetzlich determinierten Austauschbeziehungen zum Unternehmen. Die Eigentümer stellen Eigenkapital gegen Rendite, das Management Leitung bzw. Unternehmensführung gegen Entlohnung, die Gläubiger Kredite gegen Zinsen, die Mitarbeiter Arbeitsleistungen gegen Entlohnung, die Lieferanten Zulieferungen gegen Bezahlung, die Kunden Bezahlung gegen Produkte und der Staat Infrastruktur gegen Steuern zur Verfügung.<sup>1</sup>

### **2.1.3 Governanceprobleme**

Governanceprobleme beruhen darauf, dass Stakeholder die ihnen offen stehenden Opportunismuschancen ausnutzen oder zumindest ausnutzen können.<sup>2</sup>

Die Governanceprobleme treten dabei zwischen allen Stakeholdern des Unternehmens auf. Zur strukturierten Beschreibung dieser Governanceprobleme erfolgt in Anlehnung an Mülbert (2010)<sup>3</sup> und Heremans (2007)<sup>4</sup> eine Differenzierung von drei verschiedenen Arten von Governanceproblemen.

#### **2.1.3.1 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management**

Das Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management resultiert aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Es handelt sich dabei um ein Organisations- und Kontrollproblem, welches als Prinzipal-Agenten-Problem<sup>5</sup> bezeichnet und modelliert wird und Gegenstand klassischen Corporate-Governance-Forschung, insbesondere des sog Shareholder-Ansatzes ist.<sup>6</sup>

In dieser Beziehung zwischen Eigentümern und Management konkretisiert sich das Governanceproblem bzw. das sog. Agency-Problem in der Gefahr von opportunistischem Verhalten des Managements. Durch opportunistisches Verhalten nutzt das Management seine Verfügungsgewalt zur Verfolgung eigener Interessen aus, so dass dadurch das Vermögen des Unternehmens zu Lasten der Aktionäre verschwendet wird.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Werder (2009), S. 8-9.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 10-17.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 15-16.

<sup>4</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 5-6.

<sup>5</sup> Vgl. für eine zusammenfassende Darstellung Shleifer; Vishny (1997). Als Primärquellen zum Prinzipal-Agenten-Problem zwischen Eigentümern und Management siehe Jensen; Meckling (1976), Fama; Jensen (1983a) und Fama; Jensen (1983b).

<sup>6</sup> Vgl. Shleifer; Vishny (1997), Werder (2009), S. 4 und Zöllner (2007).

<sup>7</sup> Vgl. Werder (2009), S. 7.

### **2.1.3.2 Governanceproblem innerhalb einer Interessengruppe**

Eine weitere Art von Governanceproblemen wird begründet durch unterschiedliche und teilweise auch konfliktäre Einzelinteressen von Stakeholdern innerhalb einer Gruppe. Für den Fall, dass einzelne Stakeholder einer Gruppe in einem gewissen Maße Verfügungsgewalt erlangen und aufgrund bestehender konfliktärer Einzelinteressen Opportunismuschancen existieren, besteht die Gefahr von opportunistischem Verhalten einzelner Stakeholder zur Verfolgung ihrer Einzelinteressen zu Lasten von Einzelinteressen der Stakeholder derselben Gruppe.<sup>1</sup>

Ein klassisches Beispiel für diese Art von Governanceproblemen sind Konflikte zwischen Groß- und Kleinaktionären innerhalb der Stakeholdergruppe der Aktionäre.<sup>2</sup>

Diese Art von Governanceproblemen ist nicht auf die Stakeholdergruppe der Eigentümer bzw. Aktionäre beschränkt. Es können bspw. auch Konflikte innerhalb der Gruppe der Gläubiger zwischen gesicherten und ungesicherten Gläubigern auftreten.<sup>3</sup>

### **2.1.3.3 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Gläubigern**

Die dritte Art von Governanceproblemen bezieht sich auf die Beziehung zwischen Eigentümern und Gläubigern. Eigentümer und Gläubiger weisen ein ungleiches Chance-Risiko-Profil<sup>4</sup> hinsichtlich ihrer Ansprüche gegenüber dem Unternehmen auf. Eigentümer sind an einer (kurzfristigen) Gewinnerzielung bzw. -steigerung interessiert und deshalb auch bereit, höhere Risiken zu Gunsten einer Verbesserung der Gewinnsituation einzugehen, da sie (theoretisch) unbegrenzte Gewinnchancen haben. Demgegenüber erhalten die Gläubiger lediglich eine feste Zinszahlung und partizipieren nicht an höheren Gewinnen aufgrund höherer Risikonahme. Sie tragen jedoch auch das Risiko der Zahlungsunfähigkeit der Bank, welches mit höherer Risikonahme steigt, da sie mit dem (Total-)Verlust ihrer Forderung haften.

Aus diesem ungleichen Chance-Risiko-Profil resultiert ein Zielkonflikt zwischen Eigentümern und Gläubigern. Aufgrund dieses Zielkonflikts besteht für Eigentümer der An-

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Werder (2009), S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. dazu stellvertretend für viele Shleifer; Vishny (1997), La Porta; Lopez-De-Silanes; Shleifer (1999), Heremans (2007), S. 5-6 und Mülbart (2010), S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. Werder (2009), S. 15.

<sup>4</sup> Zum ungleichen Chancen-Risiko-Profil von Eigentümern und Gläubigern und dem daraus resultierenden Ziel- bzw. Interessenkonflikt siehe Mullineux (2006), S. 377-378, Tirole (2006), und Heremans (2007), S. 6.

reiz zu einer exzessiven Risikonahme mit dem Ziel, den eigenen Nutzen auf Kosten der Gläubiger zu steigern (Risk Shifting).<sup>1</sup>

Aus der Perspektive der Gläubiger konkretisiert sich diese Form des Governanceproblems darin, dass die Eigentümer das Management als Inhaber der obersten Verfügungsgewalt dazu drängen bzw. dahingehend beeinflussen, die oben beschriebene Opportunismusooption in Form des Risk Shifting tatsächlich wahrzunehmen.

## 2.1.4 Corporate-Governance-Mechanismen

### 2.1.4.1 Definition und Vorbemerkungen

Corporate-Governance-Systeme können auf zwei prinzipiell unterschiedliche Mechanismen zurückgreifen, um Governanceprobleme zu reduzieren.<sup>2</sup> Es handelt sich dabei um externe Corporate-Governance-Mechanismen und interne Corporate-Governance-Mechanismen.

Ein Corporate-Governance-Mechanismus wird definiert als Mechanismus, der zur Lösung bzw. Reduzierung des aus der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung entstehenden Kooperationsproblems beiträgt und eine auf die langfristige und nachhaltige Unternehmenswertsteigerung ausgerichtete Entscheidungsfindung ermöglicht.<sup>3</sup>

Dem Stakeholder-Ansatz folgend, ist in Ergänzung zu der oben stehenden Definition von Cuervo (2002)<sup>4</sup> im Rahmen dieser Arbeit bei der Steigerung des Unternehmenswertes explizit auf die langfristige und nachhaltige Steigerung abzustellen, weil dadurch sowohl Shareholder-Interessen als auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird die Annahme getroffen, dass ein Unternehmen, welches langfristig und nachhaltig eine Steigerung des Unternehmenswertes erzielt, wirtschaftlich in der Lage ist die Interessen sämtlicher relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu befriedigen oder zumindest in der Lage ist die Befriedigung sämtlicher verschiedener Interessen adäquat bzw. fair auszutarieren.

In Anlehnung an Hirschman (1974)<sup>5</sup> verfügen Akteure über drei Optionen, bei Unzufriedenheit bzw. Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten

---

<sup>1</sup> Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger ist ein bankenspezifisches Problem im Kontext der Corporate Governance. Zur Definition von Risk Shifting siehe Heremans (2007), S. 6-7 sowie Gann; Rudolph (2011), S. 602.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 16-17, Witt (2001), S. 75 ff. und Cuervo (2002), S. 84.

<sup>3</sup> Vgl. Cuervo (2002), S. 84.

<sup>4</sup> Vgl. Cuervo (2002), S. 84.

<sup>5</sup> Vgl. Hirschman (1974).

Verfolgung ihrer Interessen zu reagieren. Es handelt sich dabei um Abwanderung (Exit), Widerspruch (Voice) und Loyalität (Loyalty).

Die externen Corporate-Governance-Mechanismen beruhen auf der sog. Exit-Option als Kontrollphilosophie. Demnach nehmen Akteure im Falle der Unzufriedenheit ihre Interessen dadurch wahr, dass sie die Austauschbeziehung verlassen und den Marktpartner wechseln oder diese Reaktion bloß androhen.<sup>1</sup>

Die internen Corporate-Governance-Mechanismen beruhen auf der sog. Voice-Option als Kontrollphilosophie. Demnach werden Akteure im Falle der Unzufriedenheit ihre Stimme erheben in Form von Gesprächen, Abstimmungen in Gremien und durch institutionalisierten Einfluss versuchen, dadurch das Verhalten ihres Transaktionspartners zu beeinflussen.<sup>2</sup>

Im Folgenden wird in Anlehnung an Zöllner (2007)<sup>3</sup> eine Differenzierung der Corporate-Governance-Mechanismen vorgenommen. Entscheidend für diese Differenzierung ist, wo diese Corporate-Governance-Mechanismen zur Kontrolle der Unternehmensleitung wirken.<sup>4</sup> Zusätzlich zu den externen und internen Corporate-Governance-Mechanismen werden sog. hybride Corporate-Governance-Mechanismen, welche sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens wirken, behandelt.

#### **2.1.4.2 Externe Corporate-Governance-Mechanismen**

Externe Corporate-Governance-Mechanismen wirken außerhalb des Unternehmens, insbesondere auf den Märkten, mit denen das Unternehmen interagiert.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Werder (2009), S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Zöllner (2007), S. 14-27.

<sup>4</sup> Siehe zu dieser Unterscheidung Walsh; Seward (1990), Werder (2009), S. 4 u. S. 16-17 sowie Hopt (2011), S. 7-8.

<sup>5</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung Walsh; Seward (1990), S. 423 ff., Hopt (2000), S. 782, Hopt (2011), S. 7-8 und Zöllner (2007), S. 16-28. Es bestehen in Anlehnung an Albert O. Hirschman für Akteure drei Möglichkeiten zur Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten. Diese sind Abwanderung (Exit), Widerspruch (Voice) und Loyalität (Loyalty). Vgl. hierzu Hirschman (1974). Die externen Corporate-Governance-Mechanismen beruhen auf der sog. Exit-Option als Kontrollphilosophie. Demnach nehmen Akteure im Falle der Unzufriedenheit ihre Interessen dadurch wahr, dass sie die Austauschbeziehung verlassen und den Marktpartner wechseln oder diese Reaktion bloß androhen. Vgl. dazu Werder (2009), S. 17.

Es existieren die folgenden externen Corporate-Governance-Mechanismen:<sup>1</sup>

- Markt für Unternehmenskontrolle bzw. -übernahmen<sup>2</sup>
- Externer Arbeitsmarkt für Manager/Führungskräfte<sup>3</sup>
- Produkt- bzw. Absatzmarkt<sup>4</sup>

#### **2.1.4.3 Hybride Corporate-Governance-Mechanismen**

Hybride Corporate-Governance-Mechanismen betreffen sowohl die externe als auch die interne Corporate Governance. Die Kontrolle der Unternehmensleitung über die disziplinierende Wirkung von Transparenz bestehend aus Offenlegung und Abschlussprüfung ist als hybrider Corporate Governance-Mechanismus zu interpretieren. Die Transparenz kann – abgesehen von den gesetzlichen Anforderungen – von den Unternehmen selbst beeinflusst werden. Ihre Zielsetzung ist jedoch auf unternehmensexterne Anspruchsgruppen ausgerichtet. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Finanzberichterstattung ein.<sup>5</sup>

#### **2.1.4.4 Interne Corporate-Governance-Mechanismen**

Interne Corporate-Governance-Mechanismen wirken innerhalb des Unternehmens im Rahmen der organisatorischen Ausgestaltung der jeweiligen Rollen, Kompetenzen und Funktionsweisen sowie des Zusammenwirkens von Leitungs- und Kontrollorgan.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Zöllner (2007), S. 14-27.

<sup>2</sup> Zum Wirkungsmechanismus des Marktes für Unternehmenskontrolle bzw. -übernahmen siehe im Detail Manne (1965), Werder (2009), S. 16, Walsh; Seward (1990), S. 434-435 und Hopt (2011), S. 7. J. Macey bezeichnet den Markt für Unternehmenskontrolle bzw. -übernahmen als den wirkungsvollsten Corporate Governance-Mechanismus. Vgl. dazu Macey (2011), S. 49 und S. 118-126.

<sup>3</sup> Zum Wirkungsmechanismus des externen Arbeitsmarktes für Manager siehe im Detail Fama (1980), S. 292-298. Zur Einordnung als externer Corporate Governance-Mechanismus siehe Zöllner (2007), S. 25.

<sup>4</sup> Zum Wirkungsmechanismus des Produkt- bzw. Arbeitsmarktes siehe im Detail Allen; Gale (2006), S. 56 -61, Hart (1983), und Zöllner (2007), S. 24-25.

<sup>5</sup> Vgl. Zöllner (2007), S. 27 und S. 252 sowie Hopt (2000), S. 782-783 und Hopt (2009), S. 59. Zur Klassifizierung von Transparenz als hybriden Corporate Governance-Mechanismus siehe Zöllner (2007), S. 251. Für einen detaillierten Überblick über die finanzielle Berichterstattung und Governance-Mechanismen sowie die direkten und indirekten Wirkungsmechanismen vgl. Bushman; Smith (2001), und Bushman; Smith (2003).

<sup>6</sup> Vgl. Werder (2009), S. 4. Die internen Corporate-Governance-Mechanismen beruhen auf der sog. Voice-Option als Kontrollphilosophie. Demnach werden Akteure im Falle der Unzufriedenheit ihre Stimme erheben in Form von Gesprächen, Abstimmungen in Gremien und durch institutionalisierten Einfluss versuchen, dadurch das Verhalten ihres Transaktionspartners zu beeinflussen. Vgl. dazu Werder (2009), S. 17 und Schmidt (2001), S. 77.

Es existieren die folgenden internen Corporate-Governance-Mechanismen:<sup>1</sup>

- Kontrolle der Unternehmensführung durch Aufsichtsgremien<sup>2</sup>
- Anreiz- bzw. Vergütungssysteme<sup>3</sup>
- Interner Arbeitsmarkt für Manager/Führungskräfte<sup>4</sup>
- Kapitalstruktur<sup>5</sup>
- Eigentümerstruktur<sup>6</sup>

Werden die oben genannten Corporate-Governance-Mechanismen in eine Rangordnung überführt, dann sind zunächst die internen Corporate-Governance-Mechanismen zu wählen und erst wenn diese nicht mehr wirkungsvoll sind, sollten externe Corporate-Governance-Mechanismen genutzt werden. Innerhalb der Gruppe dieser externen Mechanismen ist der Markt für Unternehmenskontrolle bzw. –übernahmen als letztes Mittel anzusehen. Zuvor sind andere Mechanismen wie z. B. der unternehmensexterne Arbeitsmarkt zur Disziplinierung des Managements zu wählen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Zöllner (2007), S. 14-27.

<sup>2</sup> Zum Wirkungsmechanismus der Kontrolle der Unternehmensführung durch Aufsichtsgremien siehe Zöllner (2007), S. 18-19 und § 111 Abs. 1 AktG sowie § 1 Abs. 1 MitbestG in Verbindung mit § 96 Abs. 1 AktG. Zu diesem internen Corporate Governance-Mechanismus zählt auch die Umsetzungskontrolle durch den Prüfungsausschuss bzw. das Audit Committee innerhalb des Aufsichtsorgans. Diese Umsetzungskontrolle konkretisiert den Überwachungsauftrag des Aufsichtsgremiums. Für Deutschland bzw. für den Fall der Existenz eines Aufsichtsrates im sog. dualistischen Modell ergibt sich die Konkretisierung der Überwachungsaufgaben aus § 107 Abs. 3 S. 2 AktG.

<sup>3</sup> Anreizsysteme dienen der Koordination und Verhaltenssteuerung in Unternehmen mit dem Ziel, das Verhalten entscheidungsverantwortlicher Akteure auf das Unternehmensziel auszurichten. Vgl. dazu Pfaff (2007), S. 30. Zum Wirkungsmechanismus von Anreiz- und Vergütungssystemen siehe Shleifer; Vishny (1997), S. 744-745. Für eine Aufstellung von Empfehlungen bezüglich der Ausgestaltung von Entlohnungssystemen siehe Jensen; Murphy (2004), S. 7-14 und Zöllner (2007), S. 20. Ansatzpunkte sind insbesondere langfristige, variable Vergütungselemente, die mit dem Unternehmenswert verknüpft sind.

<sup>4</sup> Für eine detaillierte Erläuterung der Wirkungsweise des internen Arbeitsmarktes als Corporate Governance-Mechanismus siehe Fama (1980), S. 293 sowie Zöllner (2007), S. 25- 26.

<sup>5</sup> Für eine detaillierte Erläuterung der Funktionsweise der Kapitalstruktur als Corporate Governance-Mechanismus vgl. Jensen (1986), und Zöllner (2007), S. 17.

<sup>6</sup> Vgl. Shleifer; Vishny (1997), S. 753-766. Die Zuordnung der Eigentümerstruktur zu den internen Governance-Mechanismen ist nicht unproblematisch, da die Beeinflussung der Eigentümerstruktur nur eingeschränkt möglich ist. Vgl. dazu Zöllner (2007), S. 308. Im Rahmen dieser Arbeit wird dennoch eine Zuordnung zur internen Corporate Governance vorgenommen, da sich dieser Mechanismus innerhalb des Unternehmens, d. h. im Leitungsorgan bzw. Vorstand und Aufsichtsrat vollzieht indem die Großaktionäre eine aktivere Kontrolle im Rahmen der Ausübung von Voice-Strategien einnehmen.

<sup>7</sup> Vgl. Fama (1980), S. 295 und Walsh; Seward (1990), S. 434 sowie zu einer kritischen Beurteilung des Marktes für Unternehmenskontrolle bzw. –übernahmen siehe Shleifer; Vishny (1997), S. 756-757.

## 2.2 Spezifika von Banken im Kontext von Corporate Governance

### 2.2.1 Spezifika von Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen

In Anlehnung an Mülbert (2010)<sup>1</sup> werden im Folgenden Spezifika von Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen identifiziert und beschrieben.

#### 2.2.1.1 Liquiditätsschöpfungsfunktion

Durch die Fristentransformation von Banken, d. h. die Transformation illiquider Anlagen, insbesondere langfristige Kredite, in liquide Mittel erfüllen Banken eine Liquiditätsschöpfungsfunktion.<sup>2</sup>

Aufgrund dieser Fristentransformation bzw. der damit verbundenen Fristeninkongruenz von Aktiva und Passiva ist für Banken die Verfügbarkeit bzw. der uneingeschränkte und kontinuierliche Zugang zu Liquidität in Form von Einlagen, kurzfristiger Refinanzierungsmittel über den Interbankenmarkt, gedeckte oder ungedeckte Refinanzierung über Kapitalmärkte oder Refinanzierung über die Zentralbank als Lender of last Resort von existenzieller Bedeutung.<sup>3</sup>

#### 2.2.1.2 Hoher Verschuldungsgrad

Im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen weisen Banken einen höheren Verschuldungsgrad auf.<sup>4</sup>

Aufgrund der Möglichkeiten der Ertragsgenerierung durch Fristentransformation<sup>5</sup> besitzen Banken einen Anreiz zur Ausweitung der mit Fremdkapital finanzierten Kreditvergabe, weil dadurch ceteris paribus das Gesambankergebnis erhöht wird. Dadurch kann

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 10-14.

<sup>2</sup> In der Literatur zu Finanzintermediären wird in der Verbindung von liquiden Einlagen und illiquiden Krediten eine der spezifischen Leistungen von Banken gesehen. Ohne Finanzintermediäre bzw. das Bankensystem käme die Kreditvergabe nicht oder nur zu deutlich höheren Kosten zustande. Durch die oben beschriebene Transformationstätigkeit entsteht im Saldo volkswirtschaftlich eine zusätzliche Geldmenge. Vgl. dazu u. a. Diamond; Dybvig (1983), und Diamond (1984), sowie Baums (1992), S. 49-50 sowie Macey; O'Hara (2003), S. 97.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 10.

<sup>4</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 10. Zum hohen Verschuldungsgrad von Banken siehe auch Krahen (2011). Für einen branchenübergreifenden Bereich des Financial Leverage (Quotient aus durchschnittlicher Bilanzsumme und durchschnittlichem Eigenkapital) börsennotierter Unternehmen in Deutschland siehe Anhang 1.

<sup>5</sup> Die Erbringung der Fristentransformationsleistungen nutzen Banken zur Generierung von Erträgen. Dazu nutzen Banken die aus unterschiedlichen Zinsbindungsfristen resultierenden Zinsdifferenzen. Vgl. dazu Schierenbeck (2003), S. 71-77.

der im Vergleich zu anderen Branchen hohe Verschuldungsgrad von Banken erklärt werden.<sup>1</sup>

### **2.2.1.3 Intransparenz über Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und Risikosituation**

Banken weisen im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen eine größere Intransparenz über die Qualität der Vermögenswerte in der Bilanz sowie der damit verbundenen Risikoprämissen auf. Diese bankspezifische Intransparenz wird zum einen durch die aktuelle Finanzmarktkrise und zum anderen durch empirische Studien<sup>2</sup> bestätigt.<sup>3</sup>

Im Vergleich zu physischen Vermögenswerten wie bspw. Gebäude und Maschinen in der Industriebranche, deren Wert bzw. Qualität durch Außenstehende größtenteils objektiv bewertet werden kann, sind in Bankbilanzen Kundenkrediten und andere Vermögenswerte, in die Banken investiert sind, enthalten. Zum Einen ist die Qualität der Kundenkredite durch Außenstehende nur schwer zu beurteilen und zum Anderen sind die von Banken gehaltenen Vermögenswerte<sup>4</sup> größtenteils sehr komplex und deren Qualität ist für Branchenfremde ebenfalls nur schwer beurteilbar. Darüber hinaus wird die bankspezifische stärker ausgeprägte Intransparenz durch umfangreiche außerbilanzielle Geschäfte wie z. B. Credit Default Swaps verstärkt.<sup>5</sup>

### **2.2.1.4 Vernetzung von Banken**

Banken tätigen einen Großteil ihrer Geschäfte mit anderen Banken, so dass Banken untereinander sehr stark vernetzt sind. Zu den Interbankengeschäften zählen insbesondere Geschäfte zur kurzfristigen Refinanzierung und Geldanlage auf dem sog. Interbankenmarkt, Geschäfte auf dem außerbörslichen Derivatemarkt und Geschäfte auf dem Fremdwährungsmarkt.<sup>6</sup>

Die Vernetzung der Banken untereinander kann die Stabilität des gesamten Finanzsystems gefährden. Die wirtschaftliche Notlage einer einzelnen Bank kann sich aufgrund der Verflechtungen der Banken untereinander und der damit verbundenen Abhängigkeiten sehr schnell auf das gesamte Finanzsystem ausbreiten.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Morgan (2002), S. 874-888 und Iannotta (2006). Diese Studien zeigen, dass Analystenmeinungen bzw. -urteile hinsichtlich der Beurteilung von Anleiheemissionen von Banken stärker divergieren als bei Anleiheemissionen von Nicht-Finanzunternehmen.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 11.

<sup>4</sup> Bei diesen Vermögenswerten handelt es sich bspw. um Asset-Backed-Securities oder Collateralized Debt Obligations.

<sup>5</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 11.

<sup>6</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 11 und Deutsche Bundesbank (2011a), S. 78-79.

### 2.2.1.5 Hohe Abhängigkeit von Marktschwankungen

Im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen sind Derivate und Wertpapiere mit sog. eingebetteten Optionen ein wesentlicher Bestandteil der gesamten Vermögenswerte einer Bank. Aus diesen Vermögenswerten resultiert für Banken eine vergleichsweise hohe Abhängigkeit des Risikoprofils von Marktwertschwankungen. Aufgrund dieser Abhängigkeit kann das Risikoprofil einer Bank auch bei keiner zusätzlichen Risikolage durch Abschluss von Geschäften maßgeblich verändern bzw. verschlechtern.<sup>1</sup>

Aus dieser hohen Abhängigkeit der Banken von Marktwertschwankungen resultiert eine höhere Unsicherheit im Sinne einer im Vergleich zu nicht Finanzunternehmen stärker ausgeprägten exogenen Störgröße<sup>2</sup>, welche die gesamte wirtschaftliche Lage, insbesondere die Risikolage der Bank beeinflusst. Für bankexterne Anspruchsgruppen ist es aus diesem Grund problematisch zu beurteilen, ob die wirtschaftliche Lage, insbesondere die Risikolage der Bank auf Leistungen bzw. Entscheidungen des Managements oder auf das externe Umfeld zurückzuführen ist.

### 2.2.1.6 Gefahr eines Bank Run

Aufgrund der Losgrößen- und insbesondere der Fristentransformation durch Banken, sind diese der Gefahr eines Bank Run<sup>3</sup> ausgesetzt. Aus dem klassischen Geschäftsmodell von Banken in Form des kombinierten Einlagen- und Kreditgeschäfts ergibt sich eine für Banken charakteristische Fristeninkongruenz zwischen Aktiva und Passiva der Bankbilanz. Während im Regelfall – gemessen an der Laufzeit – kurzfristige, d. h. hoch liquide Einlagen die Verbindlichkeiten der Banken gegenüber ihren Einlegern bestimmen, erfolgt im Aktivgeschäft der Banken eine längerfristige Kreditvergabe, d. h. Kapitalanlage ist im Vergleich zur Passiva illiquide. Im Falle eines Bank Run erfolgt ein massenhafter Abzug der Einlagen, so dass die liquiden Reserven der betroffenen Bank schnell erschöpft wären und die Bank dann die illiquideren Vermögenswerte nicht so schnell liquidieren könnte. Dadurch kann die betroffene Bank im Extremfall zahlungsunfähig werden, so dass sie nicht mehr alle Einlagen der Gläubiger zurückzahlen kann.<sup>4</sup>

In solch einem Extremfall könnten dann nur die ersten Gläubiger, die ihre Einlage zurückfordern sofort und in voller Höhe befriedigt werden. Die Gläubiger befinden sich

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 12.

<sup>2</sup> Die sog. exogene Störgröße ist ein Einflussfaktor, der im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie neben den Handlungen des Agenten den Erfolg der Kooperationsbeziehung beeinflusst. Vgl. dazu bspw. Richter et al. (2010), S. 173-175.

<sup>3</sup> Vgl. zum Bank Run Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 241 und S. 472-473.

<sup>4</sup> Vgl. Macey; O'Hara (2003), S. 97, Heremans (2007), S. 4 und Mülbart (2010), S. 12.

in einem Gefangenendilemma<sup>1</sup>. Aus diesem Grund können sogar solvente Banken unverschuldet vom Phänomen des Bank Run betroffen sein.<sup>2</sup>

### 2.2.1.7 Regulierung und Beaufsichtigung

Aufgrund der Bedeutung von Banken für die Stabilität der Finanzmärkte sowie der Gefahr, von einem Bank Run betroffen zu werden, sind Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen besonders stark reguliert. Im Rahmen von bankaufsichtsrechtlichen Regelungen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene werden Banken in der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit beschränkt. Diese Beschränkung der Geschäftstätigkeit bezieht sich im Wesentlichen auf die Folgenden Bereiche:<sup>3</sup>

- Die Höhe der Kreditvergabe der Bank an einen einzelnen Kreditnehmer oder eine Kreditnehmereinheit.
- Die Höhe der Liquiditäts- bzw. Refinanzierungsrisiken, die eine Bank eingehen kann.
- Die Höhe der gesamten Risikopositionen, die eine Bank auf Basis der vorhandenen Eigenmittel im Rahmen eines Risikotragfähigkeitskalküls eingehen kann.

Darüber hinaus existieren in Deutschland die Einlagensicherung und die Funktion der Zentralbank als Lender of last Resort. Zur Aufrechterhaltung des Vertrauens der privaten Einleger in die einzelne Bank und das gesamte Banksystem hat der Gesetzgeber spezielle Sicherungssysteme vorgeschrieben. Auf der Ebene des einzelnen Kreditinstitutes handelt es sich dabei um die Einlagensicherung<sup>4</sup> und auf der systemischen Ebene

---

<sup>1</sup> In diesem konkreten Anwendungsfall beschreibt das Gefangenendilemma die Situation, dass es individuell für den Gläubiger vernünftig ist, auch zur Bank zu gehen und seine Einlage zurückzufordern. Dies sollte er möglichst schnell machen, um noch von der Bank bedient zu werden solange die liquiden Reserven zur sofortigen Rückzahlung der Einlagen in voller Höhe ausreichen. Die kollektiv beste Entscheidung wäre, wenn alle Gläubiger nicht zur Bank gehen und die Einlagen nicht zurückfordern würden. Dann würde es nicht zum Phänomen des sog. Bank Run kommen. Zum Gefangenendilemma allgemein siehe bspw. Poundstone (1993).

<sup>2</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 13. Es handelt sich hier lediglich um eine oberflächliche Beschreibung der Regulierung von Banken. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit (Kapitel 5) erfolgt eine umfassende Analyse der Bankenregulierung.

<sup>4</sup> Die Einlagensicherung stellt in einem gewissen Umfang die Rückzahlungsansprüche der Kunden eines Kreditinstitutes sicher, falls das Kreditinstitut nicht in der Lage sein sollte die Einlagen des Kunden zurückzuzahlen. In Deutschland existieren eine gesetzliche Einlagensicherung und eine freiwillige Einlagensicherung verschiedener Bankengruppen. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2010b).

dient die Funktion der Zentralbank als Lender of last Resort<sup>1</sup> der Sicherung des Vertrauens.<sup>2</sup>

Die von der Einlagensicherung ausgehende Garantiefunktion soll den Anreiz der Einleger zu einem massenhaften Abzug ihrer Einlagen bei einer in eine wirtschaftliche Notlage geratenen Bank reduzieren und insgesamt die Gefahr der Entstehung eines Bank Run reduzieren bzw. vermeiden.

Die Funktion der Zentralbank als Lender of last Resort dient der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit und Stabilität eines Finanzsystems.

## **2.2.2 Identifikation von Bankspezifika auf Basis des Rahmenmodells zur Corporate Governance**

Zielsetzung dieses Kapitels ist, auf Basis der vorgenannten Spezifika von Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen Bankspezifika im Kontext von Corporate Governance zu identifizieren. Dazu wird das in Kapitel 2.1 entwickelte allgemeine Rahmenmodell zur Corporate Governance zugrunde gelegt.

### **2.2.2.1 Definition und Zielsetzung**

Die im Rahmen dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition von Corporate Governance gemäß Grundmann und Mülbart (2001)<sup>3</sup> gilt gleichermaßen für deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, welche das Anwendungsgebiet dieser Arbeit darstellen.

Bankspezifika existieren bei der Differenzierung von externer und interner Corporate Governance.

Im Rahmen der externen Corporate Governance, d. h. im Rahmen der Einbindung der Bank in das externe Umfeld sind zwei Aspekte bankspezifisch. Zum Einen sind Rolle und Einwirkungsmöglichkeiten der Aufsichtsbehörden wie z. B. EZB, EBA, BaFin und Bundesbank und zum Anderen die Schutzbedürftigkeit von Kleininlegern der Banken zu berücksichtigen. Heremans (2007) hebt im Kontext der Corporate Governance von Banken insbesondere Governanceprobleme aus der Perspektive der Einleger hervor und bezeichnet die Berücksichtigung der Einlegerinteressen im Rahmen der Corporate

---

<sup>1</sup> Der sog. Lender of last Resort ist in der Lage, kurzfristig einer in eine wirtschaftliche Notlage geratenen Banken Liquidität zur Verfügung zu stellen, um eine Systemkrise abzuwenden. Vgl. dazu Deutscher Bundestag (2002), S. 95 sowie Frings (2008), S. 36-44. Zur Modelltheorie siehe bspw. Goodhart; Huang (1999).

<sup>2</sup> Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 48.

<sup>3</sup> Vgl. Grundmann; Mülbart (2001), S. 215.

Governance als Debt Governance. Die Debt Governance bildet dabei das Gegengewicht zur sog. Equity Governance, welche primär an den Interessen der Eigenkapitalgeber ausgerichtet ist.<sup>1</sup>

Im Rahmen der internen Corporate Governance, die gemäß dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten weiten Begriffsverständnis die interne Organisation, Führung und Kontrolle einer Bank umfasst, ist ein Aspekt bankspezifisch. Dabei handelt es sich um das Risikomanagement von Banken als besondere Aufgabe bzw. Verantwortung des Bankmanagements aufgrund der dem Geschäftsmodell von Banken inhärenten Erbringung von Transformationsleistungen.<sup>2</sup>

Die besondere Verantwortung des Vorstands für das Risikomanagement im Kontext der internen Corporate Governance ergibt sich auch unmittelbar aus §25a Abs. 1 KWG.<sup>3</sup>

### **2.2.2.2 Interessengruppen**

Unter Berücksichtigung des Anwendungsgebiets dieser Arbeit wird eine interessenplurale Ausgestaltung der Corporate Governance zugrunde gelegt. Demnach sind neben den Eigentümern und dem Management – allgemein formuliert – die Gläubiger, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden und der Staat als wesentliche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Die beiden Anspruchsgruppen Gläubiger und Staat begründen Bankspezifika im Kontext der Corporate Governance. Darüber hinaus ist die Anspruchsgruppe der Lieferanten im Bankenumfeld im Kontext von Corporate Governance spezifisch zu betrachten.

#### **2.2.2.2.1 Besondere Schutzbedürftigkeit der Gläubiger**

Die Gläubiger bzw. Einleger der Bank sind im Vergleich zu anderen Branchen besonders schutzbedürftig. Diese besondere Schutzbedürftigkeit im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen resultiert aus der spezifischen Gläubigerstruktur und des existieren-

---

<sup>1</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 3-6.

<sup>2</sup> Im klassischen Geschäftsmodell von Banken in Form des kombinierten Einlagen- und Kreditgeschäfts betreiben Banken Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 14-16. Zur Einstufung des Risikomanagements als besondere Aufgabe des Bankmanagements siehe auch Wohlmannstetter (2011), S. 63-64.

<sup>3</sup> In Verbindung mit § 1 Abs. 2 S. 1 KWG liegt die Verantwortung für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation bei den Geschäftsleitern der Bank. Im Rahmen der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation kommt dem Risikomanagement eine besondere Bedeutung zu. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) konkretisieren die Regelungen des § 25a KWG. Siehe dazu BaFin (2012e).

den Free-Rider-Problems<sup>1</sup> im Zusammenhang mit der Ausübung der Kontrolle der Bank durch die Gläubiger und der für Banken bestehenden Gefahr eines Bank Run<sup>2</sup>.

Aufgrund der Tatsache, dass Banken Kapital von den Einlegern entgegennehmen ergibt sich für die Bank bzw. das Bankmanagement die Pflicht zur treuhänderischen Verwaltung der Einlagen. Die Einlagen dürfen also nicht durch exzessive Risikopräferenz und der damit verbundenen höheren Ausfallwahrscheinlichkeit der Bank gefährdet werden.

Aufgrund der Existenz von Informationsasymmetrien<sup>3</sup> und den Kostenvorteilen<sup>4</sup> durch Nutzung von Banken überlassen Einleger den Banken die kostenverursachende Sammlung und Verarbeitung der zur Kreditvergabe und Kreditüberwachung notwendigen Informationen. Daraus folgt, dass die Gläubigerstruktur von Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen breit gestreut ist und eine Vielzahl an Einlegern mit geringem Einlagenvolumen aufweist (Kleineinleger).

Die Bankgläubiger üben ihre Corporate-Governance-Rolle, d. h. die Kontrolle der Handlungen des Bankmanagement hinsichtlich der Berücksichtigung von Gläubigerinteressen nur unzureichend aus, da im Zusammenhang mit der Ausübung der Kontrolle ein Free-Rider-Problem existiert.<sup>5</sup>

Das Free-Rider-Problem bezeichnet in diesem Falle das Problem, dass einzelne Gläubiger keine Anreize zur Ausübung der Kontrolle der Bank besitzen, weil sie im Falle einer Ausübung die damit verbundenen Kosten der Kontrolle individuell tragen müssten und der zu erwartende Nutzen allen Gläubigern zu Gute kommen würde. Demzufolge besteht die Gefahr, dass die Kontrolle der Bank durch die Gläubiger nicht ausreichend oder im Extremfall sogar gar nicht erfolgt.

---

<sup>1</sup> Zum Free-Rider-Problem allgemein siehe Grossman; Hart (1980), S. 42 f.

<sup>2</sup> Vgl. zum Bank Run Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 241 und S. 472-473.

<sup>3</sup> Informationsasymmetrien sind innerhalb der Theorie der Finanzintermediation von zentraler Bedeutung, da bei Finanzkontrakten Informationsasymmetrien besonders ausgeprägt sind. Die Theorie der Finanzintermediation zeigt in diesem Kontext, dass bestimmte Institutionen – die Finanzintermediäre – Nachteile aus Informationsasymmetrien zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern effizient minimieren können. Die Einschaltung von Finanzintermediären in die Koordination finanzieller Aktivitäten verursacht häufig niedrigere Transaktionskosten als bei alternativen Koordinationen. Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 20. Zur Erklärung der Existenz von Finanzintermediären bzw. Banken siehe insbesondere Diamond (1984).

<sup>4</sup> Die Kostenvorteile von Banken können in zweifacher Hinsicht erklärt werden. Zum Einen durch das Modell von Diamond (1984), welches erklärt bzw. beweist, dass durch Übertragung der Überwachung des Kreditnehmers auf einen Finanzintermediär (Delegated Monitoring) eine Reduzierung der Überwachungskosten erzielt wird. Vgl. dazu Diamond (1984). Zum Anderen besitzen Banken nach Fama (1985) Kostenvorteile bei der Informationssammlung und -verarbeitung im Rahmen der Kreditvergabe und -überwachung durch Nutzung von Informationsvorteilen, die aus dem Passiv-Geschäft mit Kreditkunden generiert werden. Vgl. dazu Fama (1985), S. 38-39.

<sup>5</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 25-26.

Aufgrund dieser besonderen Schutzbedürftigkeit der Gläubiger sind die Gläubigerinteressen im Rahmen der Corporate Governance von Banken adäquat zu berücksichtigen.

#### **2.2.2.2.2 Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder**

Aufgrund der besonderen Schutzbedürftigkeit der Gläubiger von Banken sowie der im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen starken Regulierung und der damit verbundenen Bedeutung der Regulierung bzw. der Bankenaufsicht für die Unternehmensführung von Banken ist die Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder in der Corporate Governance von Banken zu berücksichtigen. Die Bankenaufsicht – als staatliche Institution – greift im Sinne der Regulierung in das Markt- bzw. Unternehmensgeschehen ein. Die Bankenaufsicht ersetzt nicht allgemein den Staat<sup>1</sup> als Interessengruppe.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Rechtfertigung der Regulierung von Banken nicht behandelt, da auf akademischer Ebene weitestgehend Einigkeit über die Notwendigkeit von Bankenregulierung herrscht.<sup>2</sup>

Die Bankenaufsicht übernimmt die Corporate Governance-Rolle der Fremdkapitalgeber, da aufgrund von bankspezifischen Besonderheiten Defizite bei der Kontrolle von Banken bzw. der Risikonahme des Bankmanagements durch die Fremdkapitalgeber existieren. Diese Kontrolldefizite sind insbesondere auf drei Ursachen zurückzuführen:<sup>3</sup>

1. Die bankspezifische Intransparenz und der daraus resultierende diskretionäre Handlungsspielraum für das Bankmanagement.
2. Das Free-Rider-Problem im Zusammenhang mit der Ausübung der Kontrolle der Bank durch die Fremdkapitalgeber.
3. Die Disincentivierung zur Kontrolle durch die Fremdkapitalgeber aufgrund der Garantiefunktion der Einlagensicherung.

Der Bankenaufsicht kommt demnach eine besondere Bedeutung unter den externen Anspruchsgruppen im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken zu.

---

<sup>1</sup> Der Staat stellt der Bank gemäß des allgemeinen Corporate-Governance-Modells Infrastruktur gegen Steuern zur Verfügung. Diese Austauschbeziehung gilt weiterhin.

<sup>2</sup> Allerdings herrscht hinsichtlich der konkreten Ziele der Regulierung von Banken keine einheitliche Meinung. Vgl. Theurl (2001), S. 18 und Börner (2004), S. 340-341. Für eine ausführliche Begründung der Notwendigkeit der Bankenregulierung wird auf Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 387-408 und auf Theurl (2001), S. 15-18 verwiesen.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 25-26. Bankenregulierung wird im Kontext der Corporate Governance als functional Substitute to Debt Governance verstanden, d. h. die Bankenaufsicht tritt als zusätzlicher Stakeholder auf, um die Interessen der Fremdkapitalgeber (Debtholder) zu vertreten bzw. um deren Corporate Governance-Rolle wahrzunehmen.

Die Bankenaufsicht wirkt auf die Corporate Governance von Banken in Form des Erlasses bankaufsichtsrechtlicher Anforderungen zu deren Ausgestaltung ein.

### **2.2.2.2.3 Konkurrenten als zusätzliche Stakeholder**

Während gemäß des allgemeinen Corporate-Governance-Modells die Anspruchsgruppe der Lieferanten dem Unternehmen Zulieferungen gegen Bezahlung zur Verfügung stellt, nehmen im Rahmen dieser Arbeit zur Identifikation von Bankspezifika im Kontext der Corporate Governance andere Banken, d. h. Konkurrenten einer Bank die Stakeholder-Rolle der Lieferanten ein.

Aufgrund der Verflechtungen der Banken untereinander werden aus Sicht der Banken Konkurrenten zu wichtigen Geschäftspartnern, deren Interessen bzw. Ansprüche im Rahmen der Corporate Governance zu berücksichtigen sind.<sup>1</sup>

Banken sind insbesondere über den sog. Interbankenmarkt, dem Markt für kurzfristige, großvolumige Refinanzierung und Geldanlage sowie über gegenseitige Kapitalanlagen im Rahmen von syndizierten Finanzierung von Großprojekten oder gegenseitigen Beteiligungen an strukturierten Finanzierungsprogrammen (ggf. auch unter Nutzung von Zweckgesellschaften) eng miteinander verbunden. Aus dieser Verflechtung der Banken untereinander resultiert ein nicht zu unterschätzender gegenseitiger Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der verflochtenen Banken. Dieser Einfluss kann soweit reichen, dass im Rahmen der Unternehmensführung von Banken die Interessen der geschäftlich verbundenen Banken auch berücksichtigt werden müssen. Das Bankmanagement wird dadurch in der Selbstständigkeit seiner geschäftlichen Entscheidungen eingeschränkt und muss vor dem Hintergrund des Stakeholder-Ansatzes einen größeren Interessenpluralismus im Kontext der Corporate Governance austarieren.

### **2.2.2.3 Governanceprobleme**

#### **2.2.2.3.1 Stärkere Ausprägung allgemeiner Governance-Probleme**

In Anlehnung an die Strukturierung und Analyse von Opportunismusooptionen und Opportunismusverhalten im Kontext von Corporate Governance<sup>2</sup> in Verbindung mit der in Kapitel 2.1.3 verwendeten allgemeinen Strukturierung von Governanceproblemen werden bankspezifische Governanceprobleme identifiziert und beschrieben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 11. Zur Verflechtung der Banken untereinander siehe auch Deutsche Bundesbank (2011a), S. 78-79.

<sup>2</sup> Vgl. Werder (2009), S. 10-14.

### 2.2.2.3.1.1 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management

Das Bankmanagement verfügt im Vergleich zum Management von Nicht-Finanzunternehmen über einen größeren diskretionären Handlungsspielraum, insbesondere hinsichtlich der Risikosituation der Bank.

In Anlehnung an die in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Spezifika von Banken sind zum Einen die größere Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und insbesondere die Risikosituation der Bank und zum Anderen die Hohe Abhängigkeit von Marktschwankungen ursächlich für diesen größeren diskretionären Handlungsspielraum des Bankmanagements.

Zwischen Eigentümern und Bankmanagement bestehen aufgrund dieser Bankspezifika ausgeprägtere Informationsasymmetrien im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen. Diese Informationsasymmetrien konkretisieren sich in Informationsnachteilen der Eigentümer hinsichtlich der Qualität der Vermögenswerte und der damit verbundenen tatsächlichen Risikonahme der Bank.<sup>1</sup>

Für diese stärker ausgeprägten Informationsasymmetrien können drei Ursachen identifiziert werden:

1. Finanzkontrakte als vertragliche Grundlage der Beziehungen zwischen Banken und ihren Anspruchsgruppen weisen im Vergleich zu vertraglichen Grundlagen zwischen Unternehmen und deren Anspruchsgruppen bei Nicht-Finanzunternehmen größere Informationsasymmetrien zwischen den Vertragsparteien auf.<sup>2</sup>
2. Aufgrund des hohen Anteils finanzieller Vermögenswerte in den Bankbilanzen, können Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen durch gezielte Tötigung bestimmter Finanztransaktionen schneller ihr Risikoprofil ändern.<sup>3</sup>
3. Aufgrund des hohen Anteils finanzieller Vermögenswerte in den Bankbilanzen, besteht eine hohe Abhängigkeit des Risikoprofils von exogenen Marktwertschwankungen.<sup>4</sup>

Dieser größere diskretionäre Handlungsspielraum bietet dem Bankmanagement größere Opportunismusoptionen im Vergleich zum Management von Nicht-Finanzunternehmen. Über die stärker ausgeprägten Informationsasymmetrien zwischen Eigentümern und Bankmanagement erwachsen dem Bankmanagement größerer Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten zu Lasten der Eigentümern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 5-6, Mülbart (2010), S. 11 und Mullineux (2006), S. 378.

<sup>2</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 5-6, Mullineux (2006), S. 378.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 16.

<sup>4</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 12.

Aus diesem Grund ist das Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management, welches sich in der Gefahr von opportunistischem Verhalten des Bankmanagements zu Lasten der Eigentümer konkretisiert, bei Banken stärker ausgeprägt als bei Nicht-Finanzunternehmen. Dementsprechend erhöht sich das Organisations- und Kontrollproblem der Eigentümer.

#### **2.2.2.3.1.2 Governanceproblem innerhalb einer Interessengruppe**

Dieses Governanceproblem, welches durch unterschiedliche und teilweise auch konfliktäre Einzelinteressen von Stakeholdern innerhalb einer Stakeholder-Gruppe wie z. B. innerhalb der Eigentümer begründet wird, ist bei Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen stärker ausgeprägt.

Analog zum oben beschriebenen Governanceproblem zwischen Eigentümern und Management wird die stärkere Ausprägung dieses Governanceproblems zum Einen mit der größeren Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und insbesondere die Risikosituation der Bank und zum Anderen die Hohe Abhängigkeit von Marktschwankungen begründet.

Sofern bestimmte Stakeholder innerhalb einer Gruppe mehr Verfügungsgewalt erlangen bzw. mehr Einfluss auf Entscheidungen und Handlungen im Rahmen der Unternehmensführung erhalten als andere Stakeholder der gleichen Gruppe, dann gilt auch für diese Art von Governanceproblem, dass sich die Opportunismusooptionen aufgrund der o. g. Bankspezifika mit der größeren Verfügungsgewalt erhöhen, ihre Einzelinteressen zu Lasten der Interessen der anderen Stakeholder ihrer Stakeholdergruppe zu verfolgen. Als Beispiel kann hier das Governanceproblem zwischen Großaktionären und Kleinaktionären angeführt werden.<sup>1</sup>

#### **2.2.2.3.1.3 Governanceproblem zwischen Eigentümern und Gläubigern**

Das zwischen Eigentümern und Gläubigern bestehende Governanceproblem, welches sich in der Gefahr einer exzessiven Risikonahme mit dem Ziel, den Nutzen der Eigentümer auf Kosten der Gläubiger aufgrund des unterschiedlichen Chance-Risiko-Profiles zu steigern (Risk Shifting) konkretisiert, ist bei Banken im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen stärker ausgeprägt und von größerer Relevanz.<sup>2</sup>

Diese stärkere Ausprägung der Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger wird dadurch begründet, dass die Eigentümer über größere Opportunismusooptionen verfügen. Diese größeren Opportunismusooptionen zum Betreiben von Risk Shifting sind analog

---

<sup>1</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 6-7.

zu den beiden vorgenannten Governanceproblemen im Wesentlichen auf die größere Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und insbesondere die Risikosituation der Bank sowie die Hohe Abhängigkeit von Marktschwankungen zurückzuführen.

Da bei dieser Form von Governanceproblemen die Anspruchsgruppe der Gläubiger direkt involviert bzw. betroffen ist, werden die aufgrund der o. g. Bankspezifika bereits bestehenden größeren Opportunismusooptionen durch die die Kontrolldefizite auf Seiten den Bankgläubiger nochmals vergrößert.

Diese Kontrolldefizite werden durch das bestehende Free-Rider-Problem im Zusammenhang mit der Kontrolle durch die Gläubiger und die fehlende Fachexpertise der überwiegend breit gestreuten Kleinanleger und den damit verbundenen fehlenden Fähigkeiten zur wirksamen Kontrolle von Banken begründet.<sup>1</sup>

Die größere Relevanz dieses Governanceproblems bei Banken wird durch die Gefährdung der Stabilität des Finanzsystems begründet, die von einer wirtschaftlich in Notlage geratenen Bank ausgeht. Exzessive Risikopräferenz erhöht ceteris paribus die Ausfallwahrscheinlichkeit der Bank und damit die Gefahr des tatsächlichen Auftretens einer wirtschaftlichen Notlage einer Bank.

### **2.2.2.3.2 Zusätzliche bankenspezifische Governance-Probleme**

#### **2.2.2.3.2.1 Governanceproblem zwischen Gläubigern und Management**

Aufgrund der besonderen Schutzbedürftigkeit von Gläubigern besteht ein eigenständiges Governanceproblem zwischen Gläubigern und Bankmanagement, welches im Kontext der Corporate Governance von Banken zu berücksichtigen ist.

Dieses Governanceproblem konkretisiert sich in der Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger. Dieses Governanceproblem zwischen Gläubigern und Management basiert auf der Annahme, dass das zwischen Eigentümern und Gläubigern bestehende Governanceproblem in Form der Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger auf die Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement übertragen wird.

Diese Annahme wird dadurch begründet, dass Eigentümer aufgrund der primär an den Eigentümerinteressen ausgerichteten Corporate-Governance-Mechanismen im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen über umfangreichere und wirksamere Möglichkeiten verfügen, die Interessen und Ziele des Managements mit ihren eigenen Interessen und Zielen anzugleichen, um dadurch das Verhalten des Bankmanagements zu steuern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 18 und S. 25-26.

Ein wichtiges Instrument bzw. ein wichtiger Corporate-Governance-Mechanismus hierzu sind Anreizsysteme.

Aufgrund der Harmonisierung der Interessen und Ziele von Eigentümern und Management kann der zwischen Eigentümern und Gläubigern bestehende Zielkonflikt auf die Beziehung zwischen Gläubiger und Bankmanagement übertragen werden. In Verbindung mit den oben beschriebenen Opportunismusooptionen des Bankmanagements entsteht dadurch dieses bankenspezifische Governanceproblem.

Die Ausführungen des vorigen Kapitels zu dem im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen bestehenden größeren Opportunismusooptionen des Bankmanagements aufgrund von größerer Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und insbesondere die Risikosituation der Bank sowie der hohen Abhängigkeit von Marktschwankungen gelten analog für dieses Governanceproblem.

Da in dieser Beziehung die Gläubiger involviert bzw. betroffen sind, ist auch die Governanceproblem verstärkende Wirkung der Kontrolldefizite<sup>1</sup> auf Seiten den Bankgläubiger zu berücksichtigen.

Da das Bankmanagement als Inhaber der obersten Verfügungsgewalt in der Lage ist, die Risikopositionen bzw. die Risikonahme der Bank zu beeinflussen, wird die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger in der Beziehung zwischen Gläubigern und Management relevant und ist deshalb als bankenspezifisches Governanceproblem zu berücksichtigen.

#### **2.2.2.3.2.2 Governanceproblem zwischen und Bankenaufsicht und Management**

Im Kontext der Corporate Governance von Banken sind die Rolle und die Einwirkungsmöglichkeiten der Bankenaufsicht angemessen zu berücksichtigen. Die Bankenaufsicht wird deshalb als zusätzlicher Stakeholder im Rahmen der externen Corporate Governance berücksichtigt. Die Bankenaufsicht nimmt dabei die Corporate-Governance-Rolle der Gläubiger ein und verfolgt das Ziel, dass die Gläubigerinteressen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken angemessen berücksichtigt werden.

Aufgrund dieser Corporate-Governance-Rolle der Bankenaufsicht ist die Bankenaufsicht bzw. deren Beziehung zum Bankmanagement bei der Identifikation bankenspezifischer Governanceprobleme zu berücksichtigen.

---

<sup>1</sup> Die Kontrolldefizite der Gläubiger resultieren aus dem Free-Rider-Problem im Zusammenhang mit der Ausübung der Kontrolle durch die Gläubiger sowie fehlender Fachexpertise der Gläubiger.

Das Governanceproblem zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement liegt aufgrund der Wahrnehmung der Corporate-Governance-Rolle der Gläubiger durch die Bankenaufsicht in gleicher Form vor wie in der Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement. Aus diesem Grund wird für eine Beschreibung dieses Governanceproblems auf die oben stehenden Ausführungen zum Governanceproblem zwischen Gläubigern und Bankmanagement verwiesen.

#### **2.2.2.4 Corporate-Governance-Mechanismen**

##### **2.2.2.4.1 Eingeschränkte Wirksamkeit allgemeiner Corporate-Governance-Mechanismen**

Im Kontext der Corporate Governance von Banken sind im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen bestimmte Corporate-Governance-Mechanismen zur Reduktion der Governanceprobleme weniger wirksam.<sup>1</sup>

In der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Corporate Governance von Banken besteht jedoch eine einheitliche Meinung zur eingeschränkten Wirksamkeit allgemeiner Corporate-Governance-Mechanismen für Banken.<sup>2</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass für Banken insbesondere aufgrund der größeren Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und Risikosituation die allgemeinen Corporate-Governance-Mechanismen nur eingeschränkt wirksam sind und damit dem Ansatz u. a. von Heremans (2007)<sup>3</sup> und Mülbert (2010)<sup>4</sup> gefolgt.

Im Folgenden werden die Corporate-Governance-Mechanismen, deren Wirkungen im Falle von Banken eingeschränkt sind, identifiziert und die Ursachen für die eingeschränkte Wirksamkeit erläutert.

##### **2.2.2.4.1.1 Markt für Unternehmenskontrolle bzw. -übernahmen**

Im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen ist die Wirksamkeit des Marktes für Unternehmenskontrolle bzw. übernahmen für Banken als Corporate-Governance-

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 19.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Polo (2007). Es bestehen zwei Lager. Zum Einen diejenigen, die argumentieren, dass die gängigen Corporate-Governance-Mechanismen für Banken insbesondere aufgrund der höheren Intransparenz nur eingeschränkt wirksam sind. Diesem Ansatz folgen bspw. Heremans und Mülbert. Zum Anderen existieren diejenigen, die argumentieren, dass für Banken und Nicht-Finanzunternehmen die allgemeinen Corporate-Governance-Mechanismen gleichermaßen wirksam sind. Diesem Ansatz folgen u. a. Caprio und Levine. Vgl. dazu bspw. Barth; Caprio; Levine (2006).

<sup>3</sup> Vgl. Heremans (2007), S. 5-6.

<sup>4</sup> Vgl. Mülbert (2010), S. 15-16.

Mechanismus geringer. Dies gilt insbesondere für Großbanken. Der Markt für Unternehmenskontrolle bzw. Übernahmen für Banken in Deutschland und der EU ist im Vergleich zu anderen Branchen weniger aktiv. Die geringe Aktivität des Marktes kann insbesondere auf die bankenspezifische höhere Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikosituation zurückgeführt werden. Dadurch wird eine Bewertung und damit Beurteilung der Attraktivität eines möglichen Übernahmeziels wesentlich erschwert.<sup>1</sup>

Zusätzlich wird die Wirksamkeit dieses Corporate-Governance-Mechanismus durch die staatlichen Rettungsaktionen von systemrelevanten Instituten<sup>2</sup> eingeschränkt, weil dadurch Banken nicht mehr vollständig den Sanktionsmechanismen des Marktes ausgesetzt sind. Der Kapitalmarkt bzw. die Kapitalmarktteilnehmer antizipieren dieses Verhalten des Staates, so dass die Vorsicht und Aufmerksamkeit des Kapitalmarktes eingeschränkt wird, was zu einer Abschwächung der Wirksamkeit dieses Governance-Mechanismus führt.<sup>3</sup>

Darüber hinaus ist dieser Governance-Mechanismus ist in erster Linie eine Reflexion der Eigentümerinteressen und diese stimmen – wie weiter oben in der Arbeit bereits erläutert – nicht mit den Einlegerinteressen überein.<sup>4</sup>

Aufgrund der bankspezifischen besonderen Schutzbedürftigkeit der Gläubiger sind deren Interessen im Kontext der Corporate Governance explizit zu berücksichtigen und dementsprechend sind die Gläubiger der Bank auch in besonderem Maße bzw. im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen größeren Governanceproblemen ausgesetzt. Aufgrund der primären Ausrichtung an den Eigentümerinteressen kann dieser Governance-Mechanismus nicht alle Governanceprobleme von Banken lösen.

Da im Rahmen der Corporate Governance von Banken die Interessen der Einleger gleichberechtigt neben den Interessen der Eigentümer zu berücksichtigen sind, ist dieser Governance-Mechanismus für den Unternehmenstypus Bank nur eingeschränkt geeignet.

#### **2.2.2.4.1.2 Transparenz**

Die Nutzung von Transparenz als hybrider Corporate-Governance-Mechanismus ist für den Unternehmenstypus Bank nur eingeschränkt möglich.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 18.

<sup>2</sup> Für eine Definition von systemrelevanten Instituten siehe BaFin (2008), Artikel 6 Abs. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Sachverständigenrat (2009), S. 133 und Wohlmannstetter (2011), S. 38-39.

<sup>4</sup> Vgl. Mullineux (2006), S. 379. Zum Interessen- bzw. Zielkonflikt zwischen Eigentümern und Gläubigern aufgrund des ungleichen Chance-Risiko-Profiles siehe Mullineux (2006), S. 377-378, Tirole (2006), und Heremans (2007), S. 6.

Diese Einschränkung ergibt sich unmittelbar aus der im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen höhere Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikosituation von Banken.

In diesem Zusammenhang wird die disziplinierende Wirkung von Berichterstattung bzw. Offenlegung und Abschlussprüfung insbesondere durch bankenspezifische Defizite in der Risikoabbildung im Rahmen der externen Rechnungslegung sowie Defizite in der Offenlegung von Qualität und Struktur des Eigenkapitals von Banken eingeschränkt.

Für Außenstehende ist die Erbringung von Transformationsleistungen, insbesondere die Risikotransformation und die damit verbundene Risikonahme der Bank bei Analyse der GuV nicht direkt ersichtlich. Die in der GuV ausgewiesenen Zinserträge und Zinsaufwendungen entsprechen nicht der zur internen Margenkalkulation und der damit verbundenen Ergebnisspaltung etablierten Kalkulationsmethodik<sup>1</sup> von Banken.

Durch Defizite in der Offenlegung von Qualität und Struktur des Eigenkapitals wird die von Transparenz ausgehende disziplinierende Wirkung ebenfalls abgeschwächt, da unternehmensexterne Anspruchsgruppen die Qualität des Eigenkapitals der verschiedenen Institute nicht richtig einschätzen und vergleichen können.<sup>2</sup>

#### **2.2.2.4.1.3 Kontrolle der Unternehmensleitung durch Aufsichtsgremien**

Die Kontrolle der Unternehmensleitung durch Aufsichtsgremien als interner Corporate Governance-Mechanismus ist für den Unternehmenstypus Bank nur eingeschränkt wirksam.

Diese eingeschränkte Wirksamkeit ist ebenfalls auf die im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen höhere Intransparenz über die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikosituation von Banken zurückzuführen.<sup>3</sup>

Die effektive Wahrnehmung von Kontrollaufgaben durch Aufsichtsgremien wird insbesondere durch den diskretionären Handlungsspielraum des Bankmanagements hinsichtlich der Risikosituation erschwert.

---

<sup>1</sup> Eine etablierte Kalkulationsmethodik ist die Marktzinsmethode. Aus der Anwendung der Marktzinsmethode resultiert eine Trennung des Zinsüberschusses in einen Konditionsbeitrag und einen Struktur- bzw. Fristentransformationsbeitrag. Vgl. zur Marktzinsmethode ausführlich Schierenbeck (2003), S. 70-95.

<sup>2</sup> Zu den Defiziten in der Offenlegung von Qualität und Struktur des Eigenkapitals Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 2-3.

<sup>3</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 17.

Das Bankmanagement verfügt über umfangreiche Möglichkeiten zur kurzfristigen Veränderung des Risikoprofils der Bank. Aufsichtsgremien können nur schwer beurteilen, ob die Ergebnisziele der Bank tatsächlich auf Basis des geplanten bzw. angenommenen Risikoprofils erzielt wurde oder ob das Management während der Betrachtungsperiode das Risikoprofil hinsichtlich einer zusätzlichen Risikonahme zu Erzielung von Zusatzerträgen verändert hat.

Außerdem kann das Bankmanagement die im Rahmen des Risikoreportings an den Aufsichtsrat kommunizierten Informationen zur Risikosituation der Bank – im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Zulässigkeit – beeinflussen. Auswahl und Bestimmung der Höhe der verwendeten Risikoparameter im Rahmen der Methoden und Modelle zur Risikoquantifizierung könnten so gewählt werden, um Risikopositionen zu marginalisieren. Aufgrund dieser teilweise sehr komplexen zur Risikoquantifizierung eingesetzten Methoden und Modelle können bei Personen ohne entsprechende spezifische Fachkenntnisse im Rahmen der Kontrolle Interpretationsprobleme entstehen. Dadurch wird die Möglichkeit eines frühzeitigen Eingreifens in den Steuerungsprozess eingeschränkt und es besteht die Gefahr, dass Gegensteuerungsmaßnahmen nicht mehr oder nicht mehr rechtzeitig eingeleitet werden können.

#### **2.2.2.4.1.4 Anreizsysteme**

Die Wirksamkeit von Anreizsystemen als Corporate Governance-Mechanismus für Banken ist in zweifacher Hinsicht kritisch zu beurteilen.

Die vor der Finanzmarktkrise in Banken implementierten Anreizsysteme konnten die diesem Corporate Governance-Mechanismus zugeschriebene Wirkung in Form der Verhinderung von opportunistischem Verhalten des Managements nicht leisten. Darüber hinaus wurden sogar durch eine bestimmte Ausgestaltung der variablen Vergütung und den Fokus auf kurzfristige Gewinnerzielung kontraproduktive Wirkungen in Form einer exzessiven Risikonahme generiert.<sup>1</sup>

Ein weiteres Problem im Rahmen der Nutzung von Anreizsystemen als Corporate-Governance-Mechanismus für den Unternehmenstypus Bank ist, dass die bisherigen theoretischen Erkenntnisse zu diesem Governance-Mechanismus primär aus dem klassischen Eigentümer-Manager-Konflikt und der daraus resultierenden P-A-Beziehung abgeleitet wurden. Daraus folgen eine primäre Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer und eine nicht adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 4-5, BaFin (2009a), S. 3-4 und CEBS (2009).

<sup>2</sup> Vgl. dazu bspw. Shleifer; Vishny (1997), S. 744-745 und Jensen; Murphy (2004), S. 7-14.

#### 2.2.2.4.2 Regulierung als zusätzlicher Corporate-Governance-Mechanismus

Aufgrund der im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen stärkeren Regulierung von Banken und den damit verbundenen Einwirkungsmöglichkeiten sowie der Rolle der Bankenaufsicht im Kontext der Corporate Governance von Banken (Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder) sind die von bankaufsichtsrechtlichen Normen<sup>1</sup> ausgehenden Wirkungen bzw. Konsequenzen auf Handlungen und Entscheidungen des Bankmanagements als bankenspezifischer Corporate-Governance-Mechanismus zu klassifizieren.

Die von bankaufsichtsrechtlichen Normen ausgehende disziplinierende Wirkung auf das Verhalten bzw. Entscheidungen des Bankmanagements bezieht sich auf zwei Ansatzpunkte.

Zum Einen wird die Risikonahme der Banken bzw. des Bankmanagements unter Berücksichtigung der Eigenkapitalausstattung begrenzt. Im Rahmen eines aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Risikotragfähigkeitskalküls<sup>2</sup> zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank wird die Risikonahme insgesamt begrenzt. Darüber hinaus existieren risikoartenspezifische Regelungen<sup>3</sup>, welche die Risikonahme je Risikoart begrenzen.

Daraus ergibt sich unmittelbar eine Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit von Banken. Aufsichtsrechtliche Regelungen, die sich auf Kreditrisiken beziehen, beeinflussen direkt die Möglichkeiten des Bankmanagements beim Betreiben des Kreditgeschäfts. Aufsichtsrechtlichen Regelungen, die sich auf Marktpreisrisiken beziehen, beeinflussen direkt die Möglichkeiten des Bankmanagements aktiv Eigenhandel zur Generierung von Zusatzerträgen außerhalb des Kundengeschäfts zu erzielen. Die aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Sicherstellung der Risikotragfähigkeit beschränkt das Bankmanagement insgesamt bezüglich des möglichen Umfangs der risikobehafteten Geschäftsaktivitäten bei gegebener Eigenkapitalausstattung.

Zum Anderen werden Banken bzw. das Bankmanagement durch aufsichtsrechtliche Offenlegungspflichten zur Verbesserung der Transparenz über die Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und insbesondere die Risikosituation verpflichtet.<sup>4</sup> Dadurch soll die bankenspezifische Intransparenz reduziert und ein positiver Effekt auf die Wirksamkeit der allgemeinen Corporate-Governance-Mechanismen erzielt werden.

---

<sup>1</sup> Bankaufsichtsrechtliche Normen bzw. Regelungen zählen gemäß der Ausführungen in Kapitel 2.1.1 zu den Corporate-Governance-Regelungen für Banken und sind der Debt Governance zuzuordnen.

<sup>2</sup> Es handelt sich hierbei um die sog. Säule 2 des Baseler Regelwerks und den darin geregelten Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen detailliert behandelt.

<sup>3</sup> In der Solvabilitätsverordnung (SolvV) sind risikoartenspezifische Regelungen zur Begrenzung der Risikonahme von Banken enthalten. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen detailliert behandelt.

<sup>4</sup> Es handelt sich hierbei um die sog. Säule 3 des Baseler Regelwerks. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen detailliert behandelt.

## **2.3 Lessons learnt der Finanzmarktkrise**

Internationale, europäische und nationale Bankaufsichtsbehörden agieren federführend bei der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise und der Suche bzw. Identifikation ihrer Ursachen. Als Hauptursachen wurden Defizite in der Unternehmensführung von Banken, insbesondere im Risikomanagement von Banken identifiziert.<sup>1</sup>

Darüber hinaus sind jedoch auch Defizite in der Regulierung von Banken ursächlich für die Entstehung und den Verlauf der Finanzmarktkrise.

### **2.3.1 Defizite im Risikomanagement von Banken**

Gemäß der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition von Corporate Governance<sup>2</sup> umfasst Corporate Governance sämtliche Fragen der Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit in einem marktwirtschaftlichen Umfeld. Somit beziehen sich die Hauptursachen der Finanzmarktkrise – Defizite in der Unternehmensführung von Banken - auf die Corporate Governance von Banken, insbesondere auf das Risikomanagement.

#### **2.3.1.1 Unzureichende Berücksichtigung von risikomanagementbezogenen Aspekten auf Ebene der Unternehmensführung**

Der Unternehmensführung<sup>3</sup> von Banken wird von Seiten der Bankaufsichtsbehörden eine zu geringe Beteiligung an risikomanagementbezogenen<sup>4</sup> Themen attestiert.<sup>5</sup>

Für den Vorstand konkretisiert sich die geringe Beteiligung insbesondere in der nicht angemessenen Berücksichtigung von Risikoaspekten im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Für den Aufsichtsrat konkretisiert sich die geringe Betei-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu stellvertretend für viele weitere Publikationen BCBS (2010b), European Banking Authority (2011), und BaFin (2012e).

<sup>2</sup> Vgl. Grundmann; Mülbart (2001), S. 215.

<sup>3</sup> Zum Begriff der Unternehmensführung siehe Frese (2005), S. 547 und Wolf (2011), S. 48. Die Unternehmensführung von Banken besteht für das Anwendungsgebiet der deutschen Großbanken in der Rechtsform der AG entsprechend dem dualistischen Führungssystem aus dem Vorstand und dem Aufsichtsrat.

<sup>4</sup> In Anlehnung an In Anlehnung an Büschgen; Börner (2003), S. 265 sowie die Ausführungen in dieser Arbeit zum Anwendungsbereich von Risk Governance wird Risikomanagementbezug definiert als Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition bzw. Formulierung der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess bestehend aus Risikoidentifikation und -messung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle sowie den Bereich der Risikopublizität beziehen.

<sup>5</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 22-24 und BCBS (2010b), S. 2-3.

ligung insbesondere in der unzureichenden Kontrolle von risikomanagementbezogenen Themen.<sup>1</sup>

Diese geringe Beteiligung der Unternehmensführung ist maßgeblich auf die mangelnde Abstimmung von Geschäfts- und Risikostrategie sowie Defizite im Risikoreporting an die Unternehmensführung zurückzuführen.<sup>2</sup>

Aus einer Gesamtbanksteuerungsperspektive heraus konkretisieren sich diese Defizite in der Konzeption und Umsetzung einer ertragsorientierten Risikopolitik<sup>3</sup>, welche als wesentlicher Baustein in die Triade des ertragsorientierten Bankmanagements<sup>4</sup> eingebunden ist.

### **2.3.1.2 Ungleichgewicht zwischen risikonehmenden und risikosteuernden Organisationseinheiten**

Ein großes Ungleichgewicht zwischen risikonehmenden und risikosteuernden Organisationseinheiten ist ein weiteres Defizit in der Corporate Governance von Banken. Dieses Ungleichgewicht besteht hinsichtlich Macht und Einfluss im Rahmen der Leitung und Kontrolle der Bank sowie hinsichtlich der Personalausstattung und der Allokation weiterer Ressourcen.<sup>5</sup>

Dieses Ungleichgewicht wird primär durch zwei organisatorisch-funktionale Defizite begründet. Dabei handelt es sich um die nicht geschäftsmodelladäquate Definition der Rolle und der damit verbundenen Autorität und Kompetenzen des Chief Risk Officer (CRO) als gesamtbankweit Verantwortlicher für das Risikomanagement.<sup>6</sup> Das zweite

---

<sup>1</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 22-24 und BCBS (2010b), S. 2-3.

<sup>2</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 22-24 und BCBS (2010b), S. 2-3.

<sup>3</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 2-3. Gemäß Schierenbeck et al. (2008) gelten für die ertragsorientierte Risikopolitik zwei Grundsätze. Gemäß Grundsatz 1 darf Risikoübernahme kein Selbstzweck sein und muss dem Rentabilitätsgedanken konsequent untergeordnet werden. Gemäß Grundsatz 2 ist immer zu überprüfen, ob das Institut sich die Übernahme der Risiken überhaupt leisten kann. Dazu ist zwingend eine Abstimmung zwischen den zu quantifizierenden Risikopotentialen einerseits und den Risikodeckungspotenzialen andererseits vorzunehmen.

<sup>4</sup> Vgl. Schierenbeck (2003), S. 1-3. Gemäß Schierenbeck (2003) besteht die Triade des ertragsorientierten Bankmanagements aus dem Primat der Rentabilität, der ertragsorientierten Wachstumspolitik und der ertragsorientierten Risikopolitik.

<sup>5</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 4 und S. 22-23.

<sup>6</sup> Der Chief Risk Officer (CRO) als Vertreter der Risikofunktion auf Ebene der Unternehmensführung war in manchen Instituten nicht implementiert oder stand vielfach hierarchisch auf einer Stufe unterhalb der Vertreter anderer Funktionsbereiche, insbesondere der Marktbereiche. Die Risikofunktion konnte deshalb ihre Position bzw. Bedenken gegen bestimmte Entscheidungen unter Berücksichtigung der Risikolage der Gesamtbank nicht mit dem erforderlichen Einfluss äußern und durchsetzen.

Defizit ist die geringe Nutzung interdisziplinärer bzw. ressortübergreifender Komitees im Rahmen der Leitung und Kontrolle der Bank.<sup>1</sup>

### 2.3.1.3 Defizite im Gesamtbank-Risikomanagementprozess

Der Prozess des Risikomanagements umfasst die Risikoidentifikation und -messung, die Risikobewertung, die Risikosteuerung und die Risikokontrolle.<sup>2</sup>

Ein Defizit in der gesamtbankweiten Risikoidentifikation ist die Existenz sog. organisatorischer Silos<sup>3</sup> in den Banken.<sup>4</sup> Dadurch können im Rahmen der Geschäftsaktivitäten dieser sog. organisatorischen Silos zu einem gewissen Maße Risiken eingegangen werden, ohne die Auswirkungen dieser Risikonahme auf die Risikopositionen anderer Geschäftsbereiche sowie der Gesamtbank adäquat zu berücksichtigen.<sup>5</sup>

Im Rahmen der Risikomessung und -bewertung existieren Defizite bei der Risikoaggregation auf Gesamtbankebene sowie der Identifikation von Risikokonzentrationen. Bei der Risikoaggregation bestehen Probleme insbesondere in der konsistenten Zusammenführung von Kredit- und Marktpreisrisiken zur Ermittlung der gesamten Risikopositionen auf Ebene der Gesamtbank.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> In ressortübergreifenden Komitees hätte der Chief Risk Officer (CRO) oder ein Vertreter zur risikomanagementbezogenen Fragestellung bzw. Entscheidungen angehört werden müssen. Darüber hinaus hätte ihm ein Stimmrecht gewährt und idealerweise auch der Vorsitz in bestimmten risikomanagementbezogenen Komitees zukommen müssen.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Büschgen; Börner (2003), S. 267-268 und Oehler; Unser (2002), S. 21-30. Für eine ausführliche Erläuterung des Risikomanagementprozesses siehe Kapitel 4.1.

<sup>3</sup> Organisatorische Silos werden definiert als Organisationseinheiten innerhalb eines Institutes, wie z. B. Geschäftsbereiche oder Legaleinheiten, welche isoliert voneinander agieren, nur begrenzt untereinander Informationen austauschen und in einigen Fällen sogar miteinander konkurrieren. Vgl. zu dieser Definition BCBS (2010b), Tz. 98, Fn. 30.

<sup>4</sup> Ursächlich für die Existenz organisatorischer Silos sind Defizite in der internen Kommunikation der Bank. Unterschiedliche Geschäftsbereiche tauschten risikorelevante Information nicht oder nur unzureichend untereinander aus, so dass die Geschäftsbereiche teilweise isoliert voneinander agierten.

<sup>5</sup> Vgl. dazu Senior Supervisors Group (2009), S. 3 und S. 9.

<sup>6</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 25-27.

Die Defizite in der Risikosteuerung<sup>1</sup> bestehen primär in der Liquiditätsrisikosteuerung<sup>2</sup>.

Die Defizite in der Risikokontrolle (Risikoreporting) bestehen sowohl hinsichtlich der Reportinginhalte<sup>3</sup> als auch hinsichtlich der Reportingprozesse<sup>4</sup>. Diese Defizite im Risikoreporting sind eng verbunden mit den Defiziten in der Corporate Governance von Banken.

#### **2.3.1.4 Unzureichende Nutzung des Stresstesting**

Die unzureichende Nutzung des Stresstesting<sup>5</sup> ist ein wesentliches Defizit im Risikomanagement der Banken, welches im Rahmen der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise identifiziert wurde.<sup>6</sup>

Dieses Defizit konkretisiert sich insbesondere in der unzureichenden Integration des Stresstesting in das Risikomanagementkonzept der Bank. Aus diesem Grund werden die Erkenntnisse und Steuerungsimpulse aus den durchgeführten Stresstests im Rahmen der Risikosteuerung nicht adäquat genutzt.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Risikosteuerung umfasst die Auswahl geeigneter Risikostrategien zur Gestaltung der Risikoposition des Institutes und zielt darauf ab, Maßnahmen zu Vermeidung, Reduktion oder Tragung des Risikos zu ergreifen. Vgl. dazu Büschgen; Börner (2003), S. 267-268 und Oehler; Unser (2002), S. 29-30.

<sup>2</sup> Das Liquiditätsrisiko wird in Anlehnung an Schierenbeck et al. (2008), S. 7-8 in drei Hauptkategorien unterschieden. Es handelt sich dabei um das Liquiditätsanspannungsrisiko, das Terminrisiko und das Abrufisiko.

<sup>3</sup> Die Unzulänglichkeiten bei konkretisieren sich in unzureichender Empfängerorientierung und in der Auswahl der Risikokennzahlen. Als Reportingempfänger wird in diesem Zusammenhang die Unternehmensleitung definiert. Tendenziell ist der Reportingumfang zu groß und der Detaillierungsgrad zu hoch. Darüber hinaus fehlen häufig auch Kommentierungen. Aus der Verwendung gängiger Risikokennzahlen – wie z. B. dem Value at Risk – resultiert die Marginalisierung von existenzbedrohenden Risikoereignissen. Vgl. zur Kritik an den Risikokennzahlen Wohlmannstetter (2011), S. 64-65.

<sup>4</sup> Die prozessualen Defizite im Risikoreporting bestehen primär in der Informationsversorgung des Aufsichtsorgans. Zum Einen sind diese Defizite auf die Ausgestaltung der Prozesse im Rahmen des Regelreportings und zum Anderen auf eine unzureichende Einbindung der Mitglieder des Aufsichtsorgans in die risikosteuernden Ausschüsse des Instituts zurückzuführen. Vgl. European Banking Authority (2011), III. C. Tz. 22. Diese Defizite können auch aus der der 2. MaRisk-Novelle abgeleitet werden. Vgl. dazu BaFin (2009b), AT 4.3.2 Tz.6 und AT 4.4 Tz.2.

<sup>5</sup> Im Rahmen von Stresstests wird die Verlustanfälligkeit des Institutes in extremen, eher seltenen Situationen untersucht. Vgl. dazu Glaser (2011), S. 1 u. 8.

<sup>6</sup> Vgl. CEBS (2010), S. 2, Nr. 2 Senior Supervisors Group (2009), S. 26.

<sup>7</sup> Vgl. CEBS (2010), S. 2, Nr. 2 Senior Supervisors Group (2009), S. 26.

Darüber hinaus wird in methodischer Hinsicht die Definition der Stressszenarien<sup>1</sup> kritisiert. Ein weiterer Kritikpunkt ist der fehlende Gesamtbankbezug in Form der Zusammenführung von Stresstests über mehrere Risikoarten auf Ebene der Gesamtbank.<sup>2</sup>

### 2.3.1.5 Defizite in der Risikoabbildung im Rahmen der Rechnungslegung

Die Defizite in der Risikoabbildung im Rahmen der Rechnungslegung von Kreditinstituten können in methodisch/fachliche Defizite und in anwendungsspezifische Defizite differenziert werden

Das methodisch/fachliche Defizit bezieht sich auf die in der GuV ausgewiesenen Zinserträge und Zinsaufwendungen. Die darin ausgewiesenen Zinserträge und Zinsaufwendungen entsprechen nicht der zur internen Margenkalkulation und der damit verbundenen Ergebnisspaltung etablierten Kalkulationsmethodik<sup>3</sup> von Banken. Die mit der Erbringung von Transformationsleistungen verbundene tatsächliche Risikonahme der Bank wird demnach nicht adäquat in der periodischen Rechnungslegung, d. h. im Rahmen der Darstellung der Vermögens-, Finanz-, -Ertrags- und Risikosituation der Bank abgebildet. Dadurch ist die insbesondere mit der Risikotransformation der Bank verbundene Risikonahme für Außenstehende bei Analyse der GuV nicht direkt ersichtlich und Interpretations- bzw. Beurteilungsprobleme können entstehen.<sup>4</sup>

Darüber hinaus bestehen im Zusammenhang mit der Risikoabbildung im Rahmen der Rechnungslegung anwendungsspezifische Defizite. Diese anwendungsspezifischen Defizite konkretisieren sich in der Umsetzung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva. Ursächlich dafür sind Defizite in der Finanzfunktion<sup>5</sup>, insbesondere im Accounting des Instituts, komplexe Organisationsstrukturen<sup>6</sup> sowie die Existenz einer Vielzahl von Systemen und Bewertungsmodellen mit unter-

---

<sup>1</sup> Zum Einen erfolgt die Definition von Extremszenarien nicht ernsthaft genug und zum Anderen wird die Möglichkeit eines zeitgleichen Zusammentreffens mehrerer Extremsituationen nicht adäquat simuliert. Vgl. CEBS (2010), S. 2, Nr. 2 Senior Supervisors Group (2009), S. 26.

<sup>2</sup> Vgl. CEBS (2010), S. 2, Nr. 2 Senior Supervisors Group (2009), S. 26.

<sup>3</sup> Eine etablierte Kalkulationsmethodik ist die Marktzinsmethode. Aus der Anwendung der Marktzinsmethode resultiert eine Trennung des Zinsüberschusses in einen Konditionsbeitrag und einen Struktur- bzw. Fristentransformationsbeitrag. Vgl. zur Marktzinsmethode ausführlich Schierenbeck (2003), S. 70-95.

<sup>4</sup> In Anlehnung an Wohlmannstetter (2011), S. 41.

<sup>5</sup> Wesentliche Defizite sind die mangelnde Unabhängigkeit, mangelnde Autorität und eine zu geringe Ressourcenausstattung der Accounting-Organisationseinheiten. Darüber hinaus stellen fehlende Eskalationsprozesse bei unterschiedlichen Ansichten zwischen Accounting und Markt Bereichen für den Fall der Nichtverfügbarkeit objektiver Marktpreise ein weiteres Defizit dar. Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 27.

<sup>6</sup> Komplexe Organisationsstrukturen beziehen sich insbesondere auf eine hohe Anzahl juristischer Einheiten sowie deren Verteilung auf unterschiedliche Länder bzw. Gerichtsbarkeiten. Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 27.

schiedlichen Inputgrößen für die gleichen Produkte bzw. Vermögens- und Schuldpositionen.<sup>1</sup>

### **2.3.1.6 Unangemessene technische Infrastruktur**

Die technische Infrastruktur, welche ein Kernelement der gesamten Risikomanagement-Infrastruktur darstellt, ist unter Berücksichtigung der gestiegenen Komplexität des Geschäftsmodells von Banken nicht angemessen. Der Entwicklungsstand konnte nicht mit der Entwicklung der Geschäftstätigkeit von Banken hinsichtlich steigender Bilanzsummen, steigender außerbilanzieller Geschäftsvolumina, neuer Märkte und neuer Produkte Schritt halten.<sup>2</sup>

Eine konsistente Risikoaggregation ist demnach nur mit großem zeitlichen und manuellem Aufwand und der damit verbundenen höheren Fehleranfälligkeit verbunden.

## **2.3.2 Sonstige Defizite in der Unternehmensführung von Banken**

### **2.3.2.1 Kontraproduktive Anreiz- und Vergütungssysteme**

Im Zuge der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise wurden u. a. von den Bankaufsichtsbehörden Defizite in den Anreiz- bzw. Vergütungssystemen der Banken identifiziert, welche die Erfüllung des eigentlichen Zwecks von Anreiz- und Vergütungssystemen – die Harmonisierung von individuellen Interessen der Mitarbeiter und den langfristigen Unternehmenszielen<sup>3</sup> – verhindert haben.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 27.

<sup>2</sup> In Anlehnung an BCBS (2010b), Tz. 87. Ein großes Defizit der technischen Infrastruktur ist der geringe institutsweite Integrationsgrad. Bedingt durch rasantes Wachstum in neue Märkte und/oder neue Produkte sowie Akquisitionen und Fusionen im Finanzsektor ist die IT-Infrastruktur in vielen Instituten stark fragmentiert. Darüber hinaus ist die technische Leistungsfähigkeit, insbesondere bei der schnellen Verarbeitung großer Datenmengen bzw. einer Vielzahl von Transaktionen insbesondere in Zeiten von Marktturbulenzen zu kritisieren. Vgl. zu den Defiziten ausführlich Senior Supervisors Group (2009), S. 4 und S. 25.

<sup>3</sup> Zum Interessenausgleich durch Anreiz- bzw. Vergütungssysteme in Kontext der Corporate Governance siehe bspw. Shleifer; Vishny (1997), S. 744-745.

<sup>4</sup> Vgl. Senior Supervisors Group (2009), S. 4-5 und BaFin (2009a), S. 3-4.

In Anlehnung an die CEBS High-Level Principles for Remuneration Policies<sup>1</sup> bestehen bei den Anreiz- bzw. Vergütungssystemen u. a. die folgenden Defizite:

- Unzureichende Abstimmung von Vergütungssystem und Geschäftsstrategie, Risikoappetit bzw. Risikotoleranz<sup>2</sup> sowie Zielsystem des Institutes
- Intransparenz für Mitarbeiter und institutsexterne Anspruchsgruppen
- Abhängigkeit der Vergütung der Mitarbeiter in Kontrolleinheiten wie z. B. Risiko- steuerung, Compliance und interne Revision von der Leistung derjenigen Einheiten, die sie kontrollieren
- Unausgewogenes Verhältnis von fixer und variabler Vergütung
- Primäre Ausrichtung der variablen Vergütung auf finanzielle Kennzahlen
- Keine ausreichende Berücksichtigung mehrperiodischer bzw. nachhaltiger Effekte

Aufgrund der oben beschriebenen Defizite wurden sogar kontraproduktive Anreize gesetzt, so dass eine deutliche Ausweitung der Risikopositionen gefördert wurde. Unternehmensführung, leitende Angestellte und andere Risk Taker<sup>3</sup> strebten nach kurzfristiger Gewinnerzielung und damit verbundener Vergütungsmaximierung auf Kosten einer exzessiven Risikonahme.<sup>4</sup>

### **2.3.2.2 Unzureichende Kontrolle des Managements durch Kontrollgremien**

Die unzureichende Kontrolle des Managements von Instituten durch Kontrollgremien ist auf eine mangelnde Qualifikation der Mitglieder, eine mangelnde Professionalisierung der Arbeit dieses Kontrollgremiums und einen zu geringen Zeitaufwand der Mitglieder für die Ausübung ihrer Überwachungsaufgabe zurückzuführen.

Die mangelnde Qualifikation ist insbesondere auf mangelnde Erfahrung und mangelnde Fachkenntnis, insbesondere bei risikomanagementbezogenen Themen zurückzuführen.

---

<sup>1</sup> Vgl. ausführlich CEBS (2009).

<sup>2</sup> Die Begriffe Risikotoleranz und Risikoappetit werden von den Instituten nicht einheitlich verwendet. Aus diesem Grund wird dem Ansatz der European Banking Authority gefolgt und die beiden Begriffe werden immer zusammen verwendet. Dadurch sollen alle Definitionen dieser Begriffe abgedeckt werden. Risikoappetit wird häufig definiert als das Risiko, das ein Institut a priori insgesamt eingehen möchte. Risikotoleranz wird häufig definiert als das Risiko innerhalb des Risikoappetits, das ein Institut tatsächlich über die Vergabe und Ausnutzung von Risikolimiten eingeht bzw. eingehen kann. Vgl. dazu European Banking Authority (2011), II. 3. Tz. 36.

<sup>3</sup> Risk Taker werden definiert als Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Entscheidungskompetenz die Risikolage der Bank (maßgeblich) beeinflussen können.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2009a), S. 3-4 und Bundesministerium der Finanzen (2010a), S. 1. Siehe dazu auch CEBS (2010), S. 4 und S. 24 sowie Senior Supervisors Group (2009), S. 4-5.

Dieser Kritikpunkt bezieht sich primär auf staatliche Banken bzw. Banken mit einem staatlichen Großaktionär.<sup>1</sup>

Die mangelnde Professionalisierung bezieht sich auf mehrere Teilbereiche. Es handelt sich dabei um Defizite in der Berichterstattung der Geschäftsleitung an das Aufsichtsorgan und um Defizite in der Zusammenarbeit des Aufsichtsorgans mit der internen Revision. Darüber hinaus ist die Nutzung bzw. die Arbeit von Ausschüssen optimierungsbedürftig<sup>2</sup>.

Der zu geringe Zeitaufwand, den die einzelnen Mitglieder für ihre Kontrollaktivitäten erbringen, kann insbesondere auf die Häufung von Mandaten für Kontrollgremien zurückgeführt werden.<sup>3</sup>

### **2.3.3 Defizite in der Regulierung von Banken**

Die einzelnen Defizite in der Regulierung beziehen sich auf die Vernachlässigung des systemischen Risikos, auf die Existenz sog. blinder Flecken<sup>4</sup> bzw. Lücken in der Regulierung und auf die aufsichtsrechtliche Eigenkapitaldefinition.

#### **2.3.3.1 Vernachlässigung des systemischen Risikos**

Ein Hauptkritikpunkt an der Bankenregulierung im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise ist der überwiegend mikroprudentielle Regulierungs- und Aufsichtsfokus. Zur Stabilisierung des Finanzsystems bzw. der Finanzmärkte wurde durch die bankaufsichtsrechtlichen Normen und im Rahmen der laufenden Überwachung primär auf die Stabilität der einzelnen Institute abgestellt. Die ständig steigende Vernetzung zwischen den Instituten innerhalb des Finanzsystems wurde nicht adäquat berücksichtigt

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Köhler (2010), S. 9 sowie Hau; Thum (2009). Hau; Thum (2009) untersuchen in einer empirischen Analyse von 29 Banken in Deutschland den Zusammenhang zwischen Kompetenzen von Kontrollgremien und der wirtschaftlichen Entwicklung während der Finanzmarktkrise.

<sup>2</sup> Optimierungsbedarf besteht hier insbesondere bei der Arbeit der Risikoausschüsse. Die Risikoausschüsse haben in vielen Fällen im Rahmen der Risikoüberwachung keine ganzheitliche Betrachtung bzw. Bewertung und Prüfung der Risikolage mit allen relevanten Risikoarten vorgenommen und die Kompatibilitätsprüfung von Geschäfts- und Risikostrategie vernachlässigt. Vgl. dazu ausführlich Hartmann (2002), S. 543-548 sowie Hartmann (2011), S. 561-563.

<sup>3</sup> Vgl. dazu European Banking Authority (2011), Tz. 20.

<sup>4</sup> Der Begriff „blinde Flecken“ wird vom Sachverständigenrat in seinem Jahresgutachten verwendet. Vgl. dazu Sachverständigenrat (2009), S. 155. Blinde Flecken sind als Tätigkeitsfelder von Banken zu verstehen, die nicht oder nicht in ausreichendem Maße reguliert werden.

und dadurch war der Regulierungsansatz unzureichend an seiner originären Zielsetzung – der Reduktion systemischer Risiken<sup>1</sup> – ausgerichtet.<sup>2</sup>

Im Zusammenhang mit der Vernachlässigung des systemischen Risikos ist die Existenz des too-big-to-fail-Problems zu nennen. Wenn eine Bank eine kritische Größe erreicht hat und deshalb durch BaFin und Bundesbank als systemrelevante Bank<sup>3</sup> eingestuft wird, verfügen diese systemrelevanten Banken aufgrund ihrer Bedeutung für die Stabilität des gesamten Finanzsystems einer Volkswirtschaft über eine implizite Bestandsgarantie des Staates. Diese implizite Bestandsgarantie ist aktuell in den Vordergrund der Corporate Governance Diskussion gerückt, weil daraus ein Problem der falschen Anreizsetzung resultiert.<sup>4</sup>

Dies gilt insbesondere dann, wenn die Bank eine kritische Größe (Systemrelevanz) erreicht hat. Dieses Problem wird als too-big-to-fail-Problem bezeichnet.<sup>5</sup>

Darüber hinaus ist als Kritikpunkt bzw. Defizit die Prozyklizität<sup>6</sup> des Regulierungskonzeptes zu nennen. Die Prozyklizität führt zu einem Zeitinkonsistenzproblem, welches darin besteht, dass in Zeiten eines konjunkturellen Aufschwungs die Risikonahme der Banken durch das Regulierungskonzept nicht begrenzt wird und deshalb vermehrt diejenigen Risiken eingegangen werden, die sich dann im konjunkturellen Abschwung materialisieren.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Das systemische Risiko entsteht typischerweise durch Marktversagen, welches durch Defizite im Ordnungsrahmen wie z. B. im Bereich der Restrukturierungsvorkehrungen, Offenlegungspflichten und Buchführung ermöglicht oder sogar gefördert wird. Marktversagen tritt beispielsweise in Form von Herdenverhalten oder der Fehlbewertung von Risiken auf. Das systemische Risiko weist zwei unterschiedliche Dimensionen auf. Es handelt sich dabei um die Querschnittdimension und die zyklische Dimension. Die Querschnittdimension entsteht durch Abhängigkeiten im Finanzsystem, welche durch die Vernetzung zwischen den Kreditinstituten, gleichgerichtetes Verhalten und gleichartige Risikopositionen begründet werden. Die zyklische Dimension bezieht sich auf den Wechsel im Kreditzyklus von übermäßiger Risikobereitschaft im Aufschwung zu extremer Risikoscheu im Abschwung. Vgl. Deutsche Bundesbank (2011a), S. 78-79.

<sup>2</sup> Vgl. Sachverständigenrat (2009), S. 137, Wohlmannstetter (2011), S. 55-56 und Haucap et al. (2010), S. 15.

<sup>3</sup> Die Einstufung als Systemrelevantes Institut erfolgt durch BaFin und Bundesbank. Ein Systemrelevantes Institut wird definiert als ein Institut, dessen Bestandsgefährdung aufgrund seiner Größe, der Intensität der Interbankbeziehungen und der engen Verflechtung mit dem Ausland zu erheblichen negativen Folgeeffekten bei anderen Instituten bis hin zu einer Instabilität des Finanzsystems führen könnte. Vgl. dazu BaFin (2008), Artikel 6 Abs. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 38-39.

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011b), S. 64.

<sup>6</sup> Prozyklizität des Regulierungskonzeptes bedeutet, dass Interdependenzen zwischen makroökonomischen und finanziellen Entwicklungen nicht adäquat in den regulatorischen Vorgaben bzw. in den von ihnen ausgehenden Wirkungen berücksichtigt werden.

<sup>7</sup> Vgl. Sachverständigenrat (2009), S. 155, Wohlmannstetter (2011), S. 55-56 und Haucap et al. (2010), S. 15-16.

### 2.3.3.2 Existenz von Regulierungslücken

Die Existenz von Regulierungslücken ist im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise in zweifacher Hinsicht relevant.

Zum Einen ermöglichen Regulierungslücken das Betreiben von Regulierungsarbitrage<sup>1</sup>, so dass Banken die risikobegrenzende Wirkung der Regulierung umgehen können und dadurch auf Einzelinstitutsebene die Gefahr einer insgesamt nicht mehr tragfähigen Risikonahme besteht bzw. erhöht wird.

Zum Anderen entstehen durch Regulierungslücken unkontrollierte bzw. unregulierte Risiken in unbekannter Höhe im Schattenbankensystem<sup>2</sup>. Es herrscht in diesen Bereichen demnach keine Risikotransparenz aus aufsichtsrechtlicher Sicht.

Aufgrund der Verflechtungen<sup>3</sup> des Schattenbankensystems mit dem regulierten Bankensystem wird das systemische Risiko<sup>4</sup> erhöht.

Im Folgenden werden die im Rahmen der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise identifizierten wesentlichen Regulierungslücken kurz beschrieben.

Regulierungsdefizite in Form der fehlenden Regulierung im Schattenbankensystem beziehen sich insbesondere auf den Bereich der Initiierung und Verbriefung von Forde-

---

<sup>1</sup> Unter dem Begriff Regulierungsarbitrage ist allgemein die Verlagerung von Geschäften der regulierten Banken in das Schattenbankensystem zu verstehen. Vgl. dazu Mock; Holtkamp (2012).

<sup>2</sup> Unter dem Begriff Schattenbankensystem ist ein System der Kreditvermittlung zu verstehen, an dem Unternehmen und Tätigkeiten außerhalb des regulären Bankensystems beteiligt sind. Schattenbanken agieren nicht illegal, sondern bieten banktypische Finanzgeschäfte wie Kreditvermittlungen an, ohne dabei der Regulierung für Banken zu unterliegen. Im Gegensatz zum beaufsichtigten Bankensystem erfolgt die Kreditvermittlung im Schattenbankensystem typischerweise in einem mehrstufigen Intermediationsprozess. Zu den Schattenbanken gehören bspw. Geldmarktfonds, Zweckgesellschaften und Hedgefonds. Im Zusammenhang mit der aktuellen Finanzmarktkrise sind insbesondere die von den Banken im Rahmen der Verbriefung von Forderungen gegründeten Zweckgesellschaften als Schattenbanken zu nennen. Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010), S. 7-8.

<sup>3</sup> Die Verflechtung des Schattenbankensystems mit dem regulierten Bankensystem resultiert aus folgendem abstrahierten Zusammenhang. Risiken werden aus dem regulierten Bankensystem auf das Schattenbankensystem transferiert, indem regulierte Banken risikotragende Aktiva an Schattenbanken verkaufen. Dadurch sind die mit den veräußerten Aktiva verbundenen Risiken zunächst für die Aufsicht nicht mehr sichtbar. Die Schattenbanken refinanzieren die Käufe jedoch durch Kreditaufnahme bei regulierten Banken. Eine Krise im Schattenbankensystem infolge von schlagend gewordenen Risiken kann dann über die Verbindung zum regulierten Bankensystem aufgrund der Kreditverbindungen zwischen Schattenbanken und regulierten Banken auf dieses übergreifen. Vgl. dazu Mock; Holtkamp (2012).

<sup>4</sup> Die Gefährdung der Stabilität des gesamten Finanzsystems materialisiert sich insbesondere in einem hohen Refinanzierungsbedarf der beaufsichtigten Institute bei Ausbruch der Finanzmarktkrise. Der hohe Refinanzierungsbedarf resultiert primär aus den hohen Liquiditätszusagen der Mutterbanken für ihre Zweckgesellschaften. Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010), S. 7-8. Zu dem von Schattenbanken ausgehenden Systemrisiko siehe Mock; Holtkamp (2012).

rungen. Die Bankenaufsicht hat es versäumt, den durch sie beaufsichtigten Instituten (Mutterbanken) im Rahmen des aufsichtlichen Überprüfungsverfahrens der zweiten Säule von Basel II das hohe Ausmaß der Fristentransformation in den Zweckgesellschaften und die hohen Liquiditätszusagen für die Zweckgesellschaften zu verbieten.<sup>1</sup>

Liquiditätsrisiken<sup>2</sup> wurden von der Bankenaufsicht nicht adäquat berücksichtigt bzw. reguliert. Für den Bereich der Liquiditätsrisikosteuerung existierten vor dem Ausbruch der Finanzmarktkrise keine expliziten Vorschriften und auch im Rahmen des aufsichtlichen Überprüfungsverfahrens (Säule 2) wurde die Liquiditätsrisikosteuerung nicht fokussiert bzw. adäquat überprüft. Darüber hinaus existierten für die Regulierung von Liquiditätsrisiken keine international harmonisierten Standards. Dadurch wurde ein Wettlauf zwischen den Ländern in Richtung der niedrigsten Standards begünstigt.<sup>3</sup>

Den aus Derivaten sowie Wertpapierpensions- und -leihegeschäften resultierenden Kontrahentenrisiken<sup>4</sup> wurde kein ausreichendes Kapital gegenüber gestellt. Dadurch wurden bedeutende bilanzwirksame und außerbilanzielle Risiken sowie Risiken im Zusammenhang mit Derivaten nicht bzw. nicht adäquat erfasst. Aus diesen Defiziten in der Messung und Bewertung von Kontrahentenrisiken resultiert eine unzureichende Identifikation von Risikokonzentrationen.<sup>5</sup>

Der Aufbau einer übermäßigen bilanziellen und außerbilanziellen Verschuldung im Bankensystem konnte durch die aufsichtsrechtlichen Normen nicht verhindert werden.

### 2.3.3.3 Defizite in der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitaldefinition

Die aufsichtsrechtliche Eigenkapitaldefinition vor bzw. während der Finanzkrise konnte keine ausreichende Qualität des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals im Sinne der Verlustabsorptionsfähigkeit gewährleisten. Die Defizite konkretisieren sich zum Einen

---

<sup>1</sup> Vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010), S. 8. In diesem Fall treten beide Gefahren, die von Regulierungslücken ausgehen, gemeinsam auf. Im unregulierten Bereich der Zweckgesellschaften (Schattenbanken) entstehen unregulierte Risiken in unbekannter Höhe und auf der Einzelinstitutsebene wird Regulierungsarbitrage in Form der Reduktion der regulatorischen Eigenkapitalunterlegung durch die Verbriefung von Forderungen betrieben.

<sup>2</sup> Vgl. zum sog. Funding Liquidity Risk BCBS (2008), S. 1 Fn. 2 sowie Bank for International Settlements (2010), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. BCBS (2011), S. 9 und Manns; Aberer (2010), S. 18.

<sup>4</sup> Das Kontrahentenrisiko bzw. counterparty risk wird definiert als das Risiko des Ausfalls des Vertragspartners eines Finanzkontraktes vor dem Ende der vereinbarten Laufzeit, so dass der ausgefallene Vertragspartner seine Vertragspflichten nicht mehr vollständig erfüllen kann. In diesem Zusammenhang bezieht sich das Kontrahentenrisiko lediglich auf Finanzkontrakte zwischen Instituten, die nicht an einer Börse gehandelt werden. Es handelt sich dabei bspw. um sog. Over-the-Counter (OTC)-Derivate. Das Risiko ist deshalb relevant, weil diese Geschäfte nicht an einer Börse gehandelt bzw. abgewickelt und deshalb die Zahlungen aus diesen Verträgen nicht von der Börse garantiert werden. Vgl. zum Counterparty Risk Pykhtin; Zhu (2007), S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 3-4.

in dem Umfang des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals<sup>1</sup>, bestehend aus Kernkapital, Ergänzungskapital und Drittrangmitteln sowie zum Anderen in der Struktur des Kernkapitals und des Ergänzungskapitals.<sup>2</sup>

Zusätzlich offenbarte die Finanzkrise auch, dass das Eigenkapital nicht in allen Ländern einheitlich definiert wird.<sup>3</sup>

Durch Defizite in der Offenlegung kann der Markt die Qualität des Eigenkapitals der verschiedenen Institute nicht richtig einschätzen und vergleichen.<sup>4</sup>

## **2.4 Definition und Zielsetzung von Risk Governance**

### **2.4.1 Definition von Risk Governance in Banken**

Unter Berücksichtigung der lessons learnt der Finanzmarktkrise sind Defizite im Risikomanagement von Banken eine Hauptursache der Finanzmarktkrise. Aus diesem Grund ist es im Kontext der Corporate-Governance-Forschung von Banken von besonderem Interesse, die Ausgestaltung des Risikomanagements im Rahmen der Unternehmensführung von Banken genauer zu untersuchen.

Zur Ermöglichung einer fokussierten Untersuchung der Ausgestaltung des Risikomanagements im Rahmen der Corporate Governance von Banken ist eine Differenzierung der Corporate Governance von Banken in interne und externe Corporate Governance erforderlich.

Die Ausgestaltung des Risikomanagements fällt unter Zugrundelegung des oben definierten Risikomanagementbegriffes in den Anwendungsbereich der internen Corporate Governance, welche gemäß dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten weiten Begriffsverständnis die interne Organisation, Führung und Kontrolle einer Bank umfasst.

Während die gesamte Corporate Governance von Banken in einer übergeordneten Perspektive, d. h. sowohl externe als auch interne Corporate Governance von Banken einbeziehend bereits Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung<sup>5</sup> ist, sind Beiträge, die sich explizit auf die Ausgestaltung des Risikomanagement von Banken als Aufgabe

---

<sup>1</sup> Neuregelungen zur Definition des regulatorischen Eigenkapitals sind bereits auf internationaler und europäischer Ebene entwickelt worden und treten auf europäischer und nationaler Ebene größtenteils durch die Capital Requirement Regulation I (CRR I) in Kraft.

<sup>2</sup> Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 2-3.

<sup>3</sup> Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 2-3.

<sup>4</sup> Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 2-3.

<sup>5</sup> Vgl. zur Corporate Governance von Banken bspw. Adams; Mehran (2003), Barth et al. (2004), Ciancanelli; Reyes-Gonzales (2000), Heremans (2007), Laeven; Levine (2009), Macey; O'Hara (2003), Mülbert (2010), Mullineux (2006), Nini et al. (2011). Polo (2007).

bzw. Verantwortung<sup>1</sup> des Bankmanagement im Rahmen der Unternehmensführung beziehen, noch vergleichsweise selten.

Risk Governance ist ein Teilgebiet der internen Corporate Governance von Banken. Zur Definition der Risk Governance und deren Abgrenzung zu anderen Teilgebieten ist die interne Corporate Governance von Banken zunächst in einzelne Teilgebiete zu zerlegen.

Als Strukturierungshilfe zur Zerlegung der internen Corporate Governance von Banken in einzelne Teilgebiete wird die Geschäftsverteilung im Vorstand von Banken verwendet. Gemäß § 77 AktG gilt zwar der Grundsatz der gemeinschaftlichen Geschäftsführung für den Vorstand der Aktiengesellschaft, jedoch kann gem. § 77 Abs. 1 S. 2 AktG die Satzung<sup>2</sup> oder die Geschäftsordnung<sup>3</sup> des Vorstands Abweichendes bestimmen.

Organisationstheoretisch liegt hier das Modell der Personalunion als Kombination aus Ressortbindung<sup>4</sup> und Kollegialprinzip<sup>5</sup> zur internen Organisation der Unternehmensleitung zugrunde.<sup>6</sup> Die Geschäftsverteilung erfolgt auf Basis der institutsspezifischen

---

<sup>1</sup> Die Verantwortlichkeit des Bankmanagements für die Ausgestaltung des Risikomanagements ergibt sich für Banken in Deutschland unmittelbar aus §25a Abs. 1 KWG.

<sup>2</sup> Die Satzung entspricht dem Gesellschaftsvertrag der Aktiengesellschaft. Zum Gesellschaftsvertrag siehe Creifelds; Weber (2007), S. 497.

<sup>3</sup> Gemäß § 77 Abs. 2 AktG kann sich der Vorstand eine Geschäftsordnung geben, wenn nicht die Satzung den Erlass der Geschäftsordnung dem Aufsichtsrat übertragen hat oder der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung für den Vorstand erlässt. Die Satzung kann Einzelfragen der Geschäftsordnung bindend regeln.

<sup>4</sup> Die Ressortbindung ist eine Form der Arbeitsteilung im Leitungsorgan. Die Arbeitsteilung bezieht sich auf die inhaltliche Differenzierung der Aufgabenbereiche der Organmitglieder. Neben der Ressortbindung existiert die Portefeuillebindung als weitere Form der Arbeitsteilung. Bei ressortgebundener Unternehmensführung (Ressortbindung) sind die einzelnen Mitglieder des Leitungsorgans für ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche (Ressorts) individuell entscheidungsbefugt. Portefeuillegebundene Unternehmensführung liegt vor, wenn die Mitglieder des Leitungsorgans für bestimmte Aufgabensegmente (Portefeuilles) Entscheidungen der Unternehmensleitung vorbereiten, aber keine weiteren darüber hinaus gehenden individuellen Entscheidungskompetenzen besitzen. Die Wahl der Form der Arbeitsteilung führt demnach zu Kompetenzunterschieden zwischen den Organmitgliedern. Vgl. Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

<sup>5</sup> Das Kollegialprinzip ist eine Form der Statusdifferenzierung der Mitglieder im Leitungsorgan. Kompetenzunterschiede zwischen den Organmitgliedern werden nicht wie bei Ressortbindung durch qualitative Arbeitsteilung begründet, sondern durch Statusdifferenzierungen. Neben dem Kollegialprinzip existiert das Direktorialprinzip als weitere Form der Statusdifferenzierung. Beim Kollegialprinzip sind die Organmitglieder gleichberechtigt, d. h. Entscheidungen werden von allen Organmitgliedern gemeinsam getroffen. Im Fall von Meinungsverschiedenheiten werden diese nach dem Mehrheits- oder Einstimmigkeitsprinzip gelöst. Im Gegensatz dazu erfolgt beim Direktorialprinzip eine hierarchische Abstufung der Entscheidungskompetenzen innerhalb des Leitungsorgans. Bestimmte Mitglieder oder Mitgliedergruppen des Leitungsorgans sind weisungsbefugt gegenüber den übrigen Mitgliedern des Leitungsorgans und können Entscheidungen unabhängig von den übrigen Mitgliedern treffen. Die Anwendung des Kollegial- bzw. des Direktorialprinzips ist im deutschen Gesellschaftsrecht rechtsformspezifisch geregelt. Für den Anwendungsfall dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – gilt gemäß § 77 Abs. 1 AktG das Kollegialprinzip für den Vorstand. Vgl. Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

<sup>6</sup> Vgl. Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

Organisationsstruktur. Die Zusammenarbeit bzw. die Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands ist in der Geschäftsordnung und dem Geschäftsverteilungsplan des Vorstands geregelt.<sup>1</sup>

In Anlehnung an die in der Praxis in deutschen Großbanken<sup>2</sup> anzutreffenden Formen der Binnenorganisation bzw. der Geschäftsverteilung im Vorstand werden – in einer vereinfachten Form der Strukturierung – die Risikofunktion, die Finanzfunktion, der Bereich Operations sowie die vertriebsbezogenen Unternehmensbereiche (sog. Marktbereiche wie z. B. Regional-/Produkt-/Kundenbereiche) unterschieden. Demnach ergeben sich – abstrahiert – die folgenden vier Teilgebiete der internen Corporate Governance von Banken:<sup>3</sup>

- Risk Governance
- Financial Governance
- Operational Governance
- Governance von Marktbereichen<sup>4</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die folgende Definition von Risk Governance verwendet. Risk Governance ist ein Kernelement der internen Corporate Governance von Banken und umfasst alle risikomanagementbezogenen Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie -instrumente (Governance-Strukturen<sup>5</sup>) der Bank und entspricht damit der Gesamtheit aller methodischen und organisatorischen Regelungen des bankinternen Risikomanagements. Risk Governance bezieht sich auf alle Hierarchie- und Entscheidungsstufen in der Bank und gewährleistet ein auf die Interessen von Eigenkapital- und

---

<sup>1</sup> Zur Organisation der Arbeit des Vorstands in Form einer Geschäftsordnung, welche insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderliche Beschlussmehrheit bei Vorstandsbeschlüssen (Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss) regelt, siehe Regierungskommission DCGK (2010), 4.2.1. Vorstand – Zusammensetzung und Vergütung.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bank (2012a), Deutsche Bank (2012b), Commerzbank Konzern (2012a), Commerzbank Konzern (2012b), UniCredit Bank AG (2012), HVB Group (2012).

<sup>3</sup> Unter Berücksichtigung der drei deutschen Großbanken (Deutsche Bank, Commerzbank und HVB bzw. Unicredit Bank) orientiert sich die hier verwendete Strukturierung an der Ausgestaltung der Geschäftsverteilung bezüglich der Funktionsbereiche der Deutsche Bank aus dem Jahr 2011. Vgl. dazu Deutsche Bank (2012b), S.8. Im Vergleich zur Bankenpraxis handelt es sich hier jedoch um eine vereinfachte Form der Strukturierung mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion zur Gewährleistung der Fokussierung auf Risk Governance.

<sup>4</sup> Die Definition von Marktbereichen ist abhängig von der individuellen organisatorischen Ausgestaltung einer Bank, insbesondere der Definition der Steuerungsbereiche im Rahmen des Gesamtbanksteuerungssystems.

<sup>5</sup> Die Verwendung des Begriffs Governance für die Gesamtheit der Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse erfolgt in Anlehnung an BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

Fremdkapitalgebern abgestimmtes Risikomanagement im Rahmen der Unternehmensführung von Banken.<sup>1</sup>

Risk Governance ist demnach eine Ergänzung von Risikomanagement<sup>2</sup> um Leitungs- und Kontrollaufgaben im Rahmen der Corporate Governance<sup>3</sup> von Banken. Die dem Risikomanagement zuzuordnenden aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess sowie den Bereich der Risikopublizität beziehen, werden um bankspezifische Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für die Leitungs- und Kontrollorgane sowie die aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen und die Beziehungen der Bank zu Eigentümern, Gläubigern, Bankenaufsicht und übrigen Anspruchsgruppen ergänzt.

Ein besonderes Merkmal von Risk Governance in der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition ist die Berücksichtigung und damit Integration der Interessen von Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern. Beide Interessengruppen werden gleichgewichtig berücksichtigt. Durch die Berücksichtigung der Interessen der Fremdkapitalgeber, insbesondere der Einleger, wird das Anliegen der Debt Governance in die bankinternen Steuerungs- und Kontrollsysteme integriert.

Ein weiteres Merkmal von Risk Governance in der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition ist die Beziehung bzw. Verbindung zum Aufsichtsrecht und damit zur Bankenaufsicht als Stakeholder im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken. Das Risikomanagement von Banken stellt gemäß §25a Abs. 1 KWG eine besondere Aufgabe des Bankmanagements dar. Durch das Aufsichtsrecht bzw. die Bankenaufsicht wird im Rahmen der externen Corporate Governance vorgeschrieben, wie gewisse Aspekte der Risk Governance auszugestalten sind. Damit wirkt die Bankenaufsicht auf die Ausgestaltung der Risk Governance ein. Allerdings vollzieht sich die Ausgestaltung der Risk Governance innerhalb der Bank, d. h. in einer bankinternen Perspektive und ist deshalb ein Bestandteil der internen Corporate Governance von Banken. Begründet wird diese Zuordnung auf Basis der in dieser Arbeit verwendeten Definition der internen Corporate Governance sowie der Regelungen des § 25a Abs. 1 KWG. Gemäß § 25a Abs. 1 KWG ist das Bankmanagement für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verantwortlich, welche insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement zu umfassen hat.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Gann; Rudolph (2011), S. 603. Von der Definition von Gann/Rudolph (2011) wird dahingehend abgewichen, dass im Rahmen der hier verwendeten Definition von Risk Governance das Risikomanagement auf die Interessen von Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern abzustimmen ist, während Gann/Rudolph die Abstimmung des Risikomanagement einseitig auf die Interessen der Fremdkapitalgeber in ihrer Definition benennen.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Büschgen; Börner (2003), S. 265.

<sup>3</sup> Vgl. Grundmann; Mülbart (2001), S. 215.

Auf Ebene der Unternehmensführung wird Risk Governance durch den Chief Risk Officer (CRO) vertreten bzw. verantwortet.

Zur Abgrenzung von Risk Governance ggü. den anderen Teilgebieten der internen Corporate Governance von Banken werden im Folgenden die Financial Governance, die Operational Governance und die Governance von Marktbereichen kurz beschrieben.

Die Financial Governance umfasst klassischerweise die Verantwortung für die Bereiche Planung, Ergebnis- und Kostencontrolling, Accounting und Steuern, aufsichtsrechtliches Meldewesen und internes Berichtswesen. Die financial Governance wird durch den Chief Financial Officer (CFO) vertreten bzw. auf Ebene der Unternehmensführung verantwortet.

In Anlehnung an die praktische Ausgestaltung in deutschen Großbanken umfasst die Operational Governance die Verantwortung für Organisation, Personal, Informationstechnologie, Operations- und Prozessmanagement, Gebäude- und Flächenmanagement sowie den Einkauf. Auf Ebene der Unternehmensführung wird die operational Governance durch den Chief Operating Officer (COO) vertreten bzw. verantwortet. Der COO ist demnach für Design, Standardisierung, Realisierung, Betrieb und kontinuierliche Verbesserung der Organisation, Systeme und Prozesse in der Bank verantwortlich.<sup>1</sup>

Die Governance von Marktbereichen bezieht sich auf die Definition bzw. Verteilung von Verantwortlichkeiten für Marktbereiche auf Vorstandsebene. Ein Marktbereich wird definiert als ein Steuerungsbereich, der im Rahmen der Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagements als eigenes Vorstandsressort definiert bzw. klassifiziert wurde. Für einen solchen Marktbereich ist ein bestimmtes Vorstandsmitglied der Bank verantwortlich.

Die Governance von Marktbereichen umfasst demnach die Leitung und Verantwortung für die jeweiligen Marktbereiche. Beispiele für solche Marktbereiche sind das Privatkundengeschäft, das Firmenkundengeschäft und der Eigenhandel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an die Definition des Zuständigkeitsbereiches des COO der Deutschen Bank. Vgl. Deutsche Bank (2012a). Zum Verantwortungsbereich des COO siehe auch Lüth; Leicht (2008), S. 7.

<sup>2</sup> Die Anzahl bzw. die Abgrenzung von Marktbereichen ist abhängig von der institutsspezifischen organisatorischen Ausgestaltung, insbesondere der Definition der Steuerungsbereiche im Rahmen der Gesamtbanksteuerung. Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang eindimensionale Organisationsstrukturen nach Regionen, Kundengruppen oder Produkten sowie eine zwei- oder mehrdimensionale Matrixorganisation, in der bspw. bestimmte Regionen, Kunden- und Produktgruppen abgebildet werden, möglich. Im Rahmen der Definition bzw. Abgrenzung der Marktbereiche ist auch das Ertrag generierende und risikotragende Nicht-Kundengeschäft, welches ebenfalls zu den Steuerungsbereichen der Bank zählt, zu berücksichtigen.

### **2.4.2 Zielsetzung der Risk Governance von Banken: Sicherstellung der Risikotragfähigkeit**

Die Zielsetzung von Risk Governance ist die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit des Institutes. Die Risikotragfähigkeit von Banken ermöglicht deren Widerstandsfähigkeit gegen Belastungen aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld<sup>1</sup> und ist deshalb für die Stabilität des Finanzsystems von besonderer Bedeutung.<sup>2</sup>

Der Begriff der Risikotragfähigkeit wird durch die MaRisk konkretisiert. Gemäß MaRisk haben Institute auf der Grundlage des Gesamtbankrisikoprofils sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken durch das Risikodeckungspotenzial, unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen, laufend abgedeckt sind und damit die Risikotragfähigkeit gegeben ist.<sup>3</sup>

Mit dem Ziel der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit wird aus aufsichtsrechtlicher Perspektive das übergeordnete Ziel des Gläubigerschutzes verfolgt. Im Zusammenhang mit der Corporate Governance von Banken nimmt die Bankenaufsicht dadurch ihre Corporate-Governance-Rolle<sup>4</sup> im Rahmen der externen Corporate Governance wahr. Dazu werden bankaufsichtsrechtliche Normen erlassen, die sich auf die Ausgestaltung der internen Corporate Governance im Allgemeinen und auf die Ausgestaltung des Risikomanagements im Besonderen beziehen. Das Bankmanagement als gesetzlicher Vertreter der Bank und als Inhaber der obersten Verfügungsgewalt muss diese Vorgaben im Rahmen der Ausgestaltung der Risk Governance als Kernelement der internen Corporate Governance berücksichtigen. Dadurch wird der Gläubigerschutz als aufsichtsrechtliche Zielsetzung der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank in die interne Corporate Governance von Banken übertragen.

Über diese Wirkungskette wird durch die Risk Governance von Banken eine adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen neben den Eigentümerinteressen im Kontext der Corporate Governance von Banken erzielt.

---

<sup>1</sup> Die gesamtwirtschaftlichen Belastungen können einerseits konjunktureller Art sein und aus Phasen einen wirtschaftlichen Abschwungs resultieren oder andererseits finanzwirtschaftlicher Art sein und bspw. aus Turbulenzen an den internationalen Finanzmärkten oder der aktuellen europäischen Staatsschuldenkrise resultieren.

<sup>2</sup> Zum Kausalzusammenhang von Risikotragfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Stabilität des Finanzsystems siehe Deutsche Bundesbank (2011a), S. 45.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.1 Tz. 1

<sup>4</sup> Vgl. Mülbart (2010), S. 25-26. Bankenregulierung wird im Kontext der Corporate Governance als functional Substitute to Debt Governance verstanden, d. h. die Bankenaufsicht tritt als zusätzlicher Stakeholder auf, um die Interessen der Fremdkapitalgeber (Debtholder) zu vertreten bzw. um deren Corporate Governance-Rolle wahrzunehmen.

Für den Risikotragfähigkeitskalkül gelten zwei zentrale Grundsätze:<sup>1</sup>

1. Das gemäß Vorsichtsprinzip kalkulierte Risiko- bzw. Verlustpotenzial darf das in Abhängigkeit von repräsentativen Risikobelastungsszenarien definierte Risikotragfähigkeitspotenzial der Gesamtbank oder definierter Teilbereiche grundsätzlich nicht übersteigen.
2. Verluste aufgrund von schlagend gewordenen Risiken sind durch die Definition eines abgestimmten Systems von Risikolimiten konsequent zu begrenzen.

Es existieren unterschiedliche Dimensionen bzw. Steuerungskreise<sup>2</sup> der Risikotragfähigkeitskalküle. Maßgeblich für die Unterscheidung der Steuerungskreise ist die Definition des Risikodeckungspotenzials.

In Anlehnung an die aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte werden Going-Concern<sup>3</sup>- und Liquidationsansätze (Gone-Concern)<sup>4</sup> unterschieden. In einer weiteren Dimension erfolgt eine Unterscheidung danach, ob die Ableitung des Risikodeckungspotenzials GuV-/bilanzorientiert<sup>5</sup> oder wertorientiert<sup>6</sup> erfolgt.<sup>7</sup>

Die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit von Banken ist als Zielsetzung der Bankenaufsicht hinsichtlich des Risikomanagements von Banken zu klassifizieren. Die hervor gehobene Bedeutung der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit wird insbesondere

---

<sup>1</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 15-16.

<sup>2</sup> Ein Steuerungskreis bezeichnet die Gesamtheit zusammenhängender, steuerungsrelevanter Verfahren, die darauf abzielen, dass die auf Gesamtinstitutsebene aggregierten Risiken durch das Risikodeckungspotenzial laufend abgedeckt sind. Vgl. dazu BaFin (2011), II. Definitionen, Nr. 7.

<sup>3</sup> Ein Steuerungskreis wird als Going-Concern-Ansatz bezeichnet, wenn der Teil der regulatorischen Eigenmittel, der mindestens zur Erfüllung der bankaufsichtsrechtlichen Mindesteigenkapitalanforderungen gemäß SolvV notwendig ist, nicht im Risikotragfähigkeitskonzept zur Risikoabdeckung, d. h. als Risikodeckungspotenzial, berücksichtigt wird. Der Going-Concern-Ansatz zielt darauf ab, auch bei einer vollständigen Aufzehrung des Risikodeckungspotenzials die bankaufsichtlichen Mindesteigenkapitalanforderungen noch zu erfüllen. Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 8 und Tz. 9.

<sup>4</sup> Ein Steuerungskreis wird als Liquidationsansatz (Gone-Concern-Ansatz) bezeichnet, wenn das vom Institut definierte und zur Risikoabdeckung eingesetzte Risikodeckungspotenzial auch diesen Teil der regulatorischen Eigenmittel (vollständig oder teilweise) enthält. Der Liquidationsansatz stellt darauf ab, dass bei einer fiktiven Liquidation die Gläubiger vollständig befriedigt werden können. Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 8 und Tz. 9.

<sup>5</sup> Ein Risikotragfähigkeitskonzept bzw. ein Steuerungskreis wird als GuV- bzw. bilanzorientiert bezeichnet, wenn die Ableitung des Risikodeckungspotenzials ausgehend von bilanziellen Eigenkapitalgrößen und/oder (Plan-) Ertragskomponenten erfolgt. Vgl. Deutsche Bundesbank (2010b), S. 6 und BaFin (2011), II. Tz. 10-12.

<sup>6</sup> Bei dem wertorientierten Risikotragfähigkeitskonzept wird das Risikodeckungspotenzial losgelöst von der Abbildung in der externen Rechnungslegung abgeleitet und orientiert sich allein an der ökonomischen Sichtweise. Vermögens- und Schuldspositionen werden dabei in der Regel nach der Barwertmethode ermittelt. Verfahren, die zwar vom bilanziellen Eigenkapital ausgehen, dieses jedoch um stille Lasten und Reserven bereinigen, werden als näherungsweise wertorientiert bezeichnet. Vgl. Deutsche Bundesbank (2010b), S. 6 und BaFin (2011), II. Tz. 10-12.

<sup>7</sup> Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 6.

durch die Säule 2 des Basel II-Regelwerks (ICAAP) und die dazu erlassenen nationalen bankaufsichtsrechtlichen Normen deutlich.<sup>1</sup>

Mit der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank erfolgt primär ein Schutz der Gläubigerinteressen. Dadurch soll insbesondere die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger verhindert bzw. reduziert werden. Von einer Sicherstellung der Risikotragfähigkeit profitieren jedoch auch die Eigenkapitalgeber der Bank. Die Auswirkungen der Nichteinhaltung der Risikotragfähigkeit konkretisieren sich in Anlehnung an Schierenbeck (2008)<sup>2</sup> in Form des stufenweisen Verzehrs des Risikodeckungspotenzials. Dadurch sind zunächst ausschließlich die Eigenkapitalgeber betroffen.

Über eine Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank können demnach die Interessen von Eigentümern und Gläubigern harmonisiert werden<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu BCBS (2005), S. 146-162, § 25a KWG und BaFin (2012e).

<sup>2</sup> In Anlehnung an Schierenbeck (2008) werden fünf Stufen des Risikodeckungspotenzials differenziert. Das primäre Risikodeckungspotenzial umfasst gebildete Rückstellungen und kalkulierte Standardrisikokosten zur Abdeckung erwarteter Verluste sowie den Übergewinn. Zum sekundären Risikodeckungspotenzial zählen die stillen Reserven. Das tertiäre Risikodeckungspotenzial wird durch den Mindestgewinn und den Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gebildet. Das quartäre Risikodeckungspotenzial umfasst die offenen Reserven und das gezeichnete Kapital. Zum quintären Risikodeckungspotenzial zählen das Ergänzungskapital und das Nachrangkapital. Diese verschiedenen Stufen des Risikodeckungspotenzials werden bei Nichteinhaltung der Risikotragfähigkeit sukzessive abgebaut. Vgl. dazu Schierenbeck et al. (2008), S. 23-43.

<sup>3</sup> Vgl. Manns; Aberer (2010), S. 17 und BCBS (2011), S. 2-3.

## **3 Risk Governance im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie**

### **3.1 Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie**

In diesem Kapitel wird das in dieser Arbeit verwendete Prinzipal-Agenten-Modell skizziert. Zielsetzung ist die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Annahmen und Begriffen, da in der betriebswirtschaftlichen Literatur teilweise unterschiedliche Auslegungen von Annahmen und Begriffsdefinitionen existieren.

Dadurch wird der Analyserahmen zur Analyse der Kooperationsprobleme innerhalb der Unternehmensführung von Banken im Kontext von Risk Governance auf Basis des in diesem Kapitel konzipierten Referenzmodells definiert.

#### **3.1.1 Einordnung der Prinzipal-Agenten-Theorie in Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ)**

Die Prinzipal-Agenten-Theorie zählt zu den ökonomischen Vertragstheorien<sup>1</sup> innerhalb der NIÖ<sup>2</sup>. Gegenstand der NIÖ ist die ökonomische Analyse des institutionellen Umfelds und der institutionellen Arrangements der Wirtschaft. Zielsetzung der NIÖ ist die Beschreibung und Erklärung der Existenz, der Funktionsweise und der Entwicklung von Institutionen, welche das wirtschaftliche Handeln leiten und beeinflussen.<sup>3</sup>

In Anlehnung an Jensen und Meckling<sup>4</sup> entsteht eine P-A-Beziehung durch ein Vertragsverhältnis, das bestimmte Bedingungen erfüllt. Zum einen muss im Rahmen dieses Vertragsverhältnisses eine Beauftragung durch ein oder mehrere Personen (Prinzipal(e)) an eine andere Person (Agent) erfolgen, eine Leistung in ihrem Namen durchzuführen. Eine weitere notwendige Bedingung ist die Delegation der zur Durchführung der Aufgabe erforderlichen Entscheidungskompetenzen an den Agenten.

---

<sup>1</sup> Für eine Beschreibung der übrigen vertragstheoretischen Ansätze (Theorie sich selbst durchsetzender oder impliziter Verträge und Theorie relationaler oder unvollständiger Verträge) wird auf die entsprechende Literatur verwiesen. Beiträge zur Theorie sich selbst durchsetzender oder impliziter Verträge wurden u. a. von Telser und Williamson veröffentlicht. Vgl. bspw. Telser (1980), und Williamson (1983). Beiträge zur Theorie relationaler oder unvollständiger Verträge wurden u. a. von Macneil und Williamson veröffentlicht. Vgl. bspw. MacNeil (1974), Williamson (1985), und Williamson (1990).

<sup>2</sup> Der Ursprung bzw. die Grundlage der Neuen Institutionenökonomik liegt in den wissenschaftlichen Arbeiten von Commons und Coase. Der Anwendungsbereich der neoklassischen Theorie sollte mit der Neuen Institutionenökonomik erweitert werden. Vgl. dazu Commons (2005), Coase (1937), Coase (1960), Richter et al. (2010), S. 2 und Seele (2007), S. 149. Bedeutende wissenschaftliche Arbeiten auf diesem Gebiet wurden u. a. von Alchian und Demsetz, Jensen, Williamson, und Picot veröffentlicht. Vgl. dazu bspw. Alchian; Demsetz (1972), Jensen; Meckling (1976), Jensen (1983), Williamson (1975), Williamson (1985), Picot (1982) und Picot (1991).

<sup>3</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 2, S. 39-46., S. 50 und Seele (2007), S. 149.

<sup>4</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie befasst sich ausschließlich mit den Problemen asymmetrischer Information der Vertragspartner. Die Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Beauftragtem (Agent) ist Gegenstand der Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>1</sup>

Die Prinzipal-Agenten-Theorie unterstellt, dass der Agent im Rahmen seiner Auftragsdurchführung typischerweise nicht das bestmögliche Interesse des Prinzipals verfolgt. Der Agent wird versuchen, seinen eigenen Nutzen zu maximieren.<sup>2</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die positive Prinzipal-Agenten-Theorie<sup>3</sup> behandelt bzw. zugrunde gelegt, da dieser Erklärungsansatz breit ausgelegt ist und dadurch insbesondere die Betrachtung organisatorischer Fragestellungen erlaubt.<sup>4</sup>

Die Prinzipal-Agenten-Theorie basiert auf folgenden Annahmen:

- Existenz eines Vertrages zwischen Prinzipal und Agent<sup>5</sup>
- Umweltunsicherheit<sup>6</sup>
- Asymmetrische Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent<sup>7</sup>
- Interessen- bzw. Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent<sup>8</sup>
- Unterschiedliche Risikobereitschaft zwischen Prinzipal und Agent<sup>9</sup>
- Interdependenzen zwischen Prinzipal und Agent<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 50 sowie S. 171 und 173. Bei Richter et al. (2010) finden sich auch einige Beispiele für P-A-Beziehungen. Siehe dazu S. 174-175.

<sup>2</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 174.

<sup>3</sup> Neben der positiven Prinzipal-Agenten-Theorie existiert die normative Prinzipal-Agenten-Theorie. Vgl. Richter et al. (2010), S. 176. Eine detaillierte Abgrenzung dieser beiden Ansätze erfolgt im Rahmen dieser Arbeit nicht.

<sup>4</sup> Beiträge zur positiven Prinzipal-Agenten-Theorie wurden u. a. veröffentlicht von Jensen; Meckling (1976), Fama (1980) und Fama; Jensen (1983b).

<sup>5</sup> Vgl. Jost (2001), S. 13. Der Definition des Vertrags erfolgt in Anlehnung an Schweizer (1999), S. 5-6.

<sup>6</sup> Das Kooperationsergebnis wird nicht nur vom Handeln des Agenten beeinflusst, sondern auch von externen, nicht beeinflussbaren Faktoren, sog. exogenen Schocks. Dieser Umwelteinfluss wird in der Prinzipal-Agenten-Theorie in Form einer Zufallsvariable oder einer sog. exogenen Störgröße konzeptualisiert. Demzufolge wird das Kooperationsergebnis von den Handlungen des Agenten und der exogenen Störgröße beeinflusst. Vgl. Richter et al. (2010), S. 174 und Alparslan (2006), S. 18 sowie Arrow (1985), S. 37.

<sup>7</sup> Vgl. zu dieser Annahme ausführlich Richter et al. (2010), S. 173-175 und S. 203, sowie Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 108-118 und Göbel (2002), S. 100-103. Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 3.1.2.1.

<sup>8</sup> Vgl. Jost (2001), 16-17.

<sup>9</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Annahme dahingehend konkretisiert, dass der Agent risikoavers ist bzw. einen höheren Grad an Risikoaversion aufweist als der Prinzipal. Siehe dazu im Detail Jost (2001), S. 22-23.

<sup>10</sup> Vgl. Seele (2007), S. 151-152.

- Unvollständige Vertragsgestaltung<sup>1</sup>

Die oben stehenden Annahmen werden als Voraussetzung für das Vorliegen einer P-A-Beziehung interpretiert.

### **3.1.2 Informationsasymmetrien, Kooperationsprobleme und daraus resultierende Gefahren**

Die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent ist eine zentrale Annahme der Prinzipal-Agenten-Theorie. Die Informationsasymmetrie besteht zu Lasten des Prinzipals und zu Gunsten des Agenten. Dadurch entstehen Kooperationsprobleme. Aus diesen Kooperationsproblemen resultieren wiederum Gefahren in Form von Adverse Selection, Moral Hazard und Hold up.<sup>2</sup>

#### **3.1.2.1 Klassifizierung von Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Kooperationsproblemen**

Die unten stehende Abbildung enthält eine integrative Darstellung der Klassifizierung von Informationsasymmetrien und der daraus resultierenden Kooperationsprobleme.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Ebers; Gotsch (2006), S. 260-261. Unterstützt wird diese Annahme auch von Shleifer; Vishny (1997). Gemäß Shleifer; Vishny (1997), ist die Formulierung eines vollständigen Vertrages nicht machbar. Vgl. dazu Shleifer; Vishny (1997), S. 741.

<sup>2</sup> Zur Annahme der Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent siehe Richter et al. (2010), S. 173-175 und S. 203

<sup>3</sup> Die Klassifizierung von Informationsasymmetrien und der daraus resultierenden Kooperationsprobleme folgt bei Hartmann-Wendels et al. (2010), und Richter et al. (2010) unterschiedlichen Ansätzen. Während Hartmann-Wendels et al. (2010), eine Klassifizierung auf Basis des Zeitpunktes des Auftretens der Informationsasymmetrien bezogen auf den zeitlichen Verlauf der Kooperationsbeziehung vornehmen, stellen Richter et al. (2010), auf den Zeitpunkt des Vertragsabschlusses ab. Vgl. dazu Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 108-118 und Richter et al. (2010), S. 173-175 und S. 203. Im Rahmen dieser Arbeit werden die unterschiedlichen Ansätze bzw. Möglichkeiten zur Klassifizierung integriert, indem sämtliche Formen von Informationsasymmetrien berücksichtigt werden und zwei verschiedene Entstehungszeitpunkte für die Informationsasymmetrien behandelt werden.

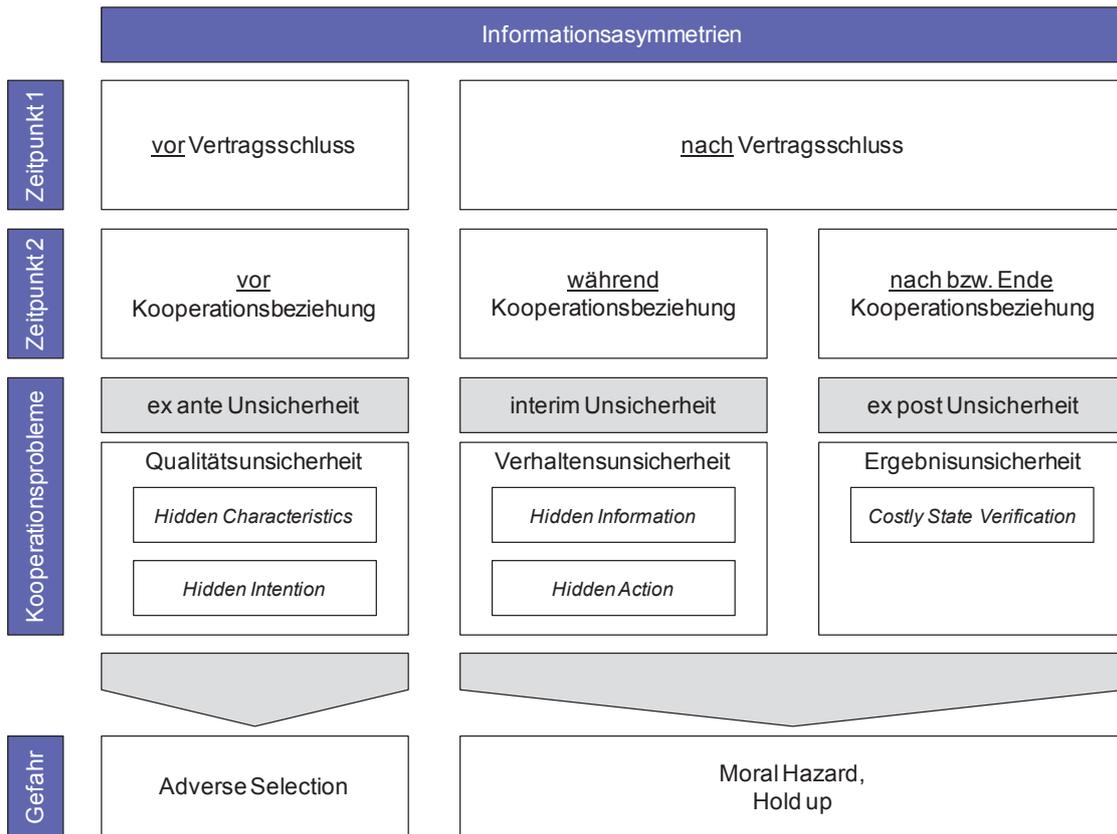


Abbildung 1: Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme<sup>1</sup>

### 3.1.2.2 Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme

#### 3.1.2.2.1 Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss

Das aus einer Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent vor Vertragsschluss resultierende Kooperationsproblem (ex ante Unsicherheit) wird als Qualitätsunsicherheit bezeichnet und weist in dieser Arbeit zwei unterschiedliche Ausprägungsformen auf. Es handelt sich dabei um Hidden Characteristics und Hidden Intention.

Durch die Informationsasymmetrien vor Vertragsschluss entsteht dem Prinzipal ein Problem beim Eingehen von Vertragsbeziehungen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> In Anlehnung an Hartmann-Wendels et al. (2010), S.111, Richter et al. (2010), S. 173-175 und S. 203 sowie Göbel (2002), S. 100-103.

<sup>2</sup> Vgl. Seele (2007), S. 153.

Im Fall von Hidden Characteristics besitzt der Prinzipal ein Informationsdefizit hinsichtlich der für die Kooperationsbeziehung relevanten Eigenschaften<sup>1</sup> des potenziellen Agenten.<sup>2</sup>

Hidden Intention wird definiert als Informationsdefizit des Prinzipals vor Vertragsschluss hinsichtlich der Absichten<sup>3</sup> des Agenten in Bezug auf seine Verhaltensweise nach Vertragsschluss.<sup>4</sup>

### **3.1.2.2 Informationsasymmetrien und Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss**

Informationsasymmetrien, die nach Vertragsschluss entstehen, werden hinsichtlich ihres Entstehungszeitpunktes in Bezug auf den zeitlichen Verlauf der Kooperationsbeziehung weiter unterteilt. Nach dem Vertragsschluss können Informationsasymmetrien während (interim Unsicherheit) und am Ende bzw. nach der Kooperationsbeziehung (ex post Unsicherheit) auftreten.<sup>5</sup>

Hidden Action resultiert aus Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss und während der Kooperationsbeziehung und wird definiert als Informationsdefizit des Prinzipals hinsichtlich des Verhaltens bzw. der Tätigkeit des Agenten, wie z. B. der Arbeitsintensität eines Arbeitnehmers. Hidden Action ist eine Ausprägungsform der Verhaltensunsicherheit.<sup>6</sup>

Der Prinzipal kann in diesen Fall die Tätigkeit des Agenten nicht oder nicht vollständig und unmittelbar beobachten. Der Prinzipal kennt in diesem Fall häufig lediglich die Ergebnisse der Kooperationsbeziehung. Da das Kooperationsergebnis annahmegemäß sowohl vom Verhalten des Agenten als auch von der exogenen Störgröße beeinflusst wird, ist ein schlechtes Kooperationsergebnis aus Sicht des Prinzipals nicht direkt auf ein schlechtes Verhalten des Agenten zurückzuführen. Dies gilt auch für den umgekehr-

---

<sup>1</sup> Die für eine Kooperationsbeziehung relevanten Eigenschaften des Agenten sind allgemein definiert durch das zur Erledigung der zu delegierenden Aufgabe erforderliche Anforderungsprofil. Dies umfasst bspw. erforderliche Fachkenntnisse, die Arbeitsbereitschaft, die Lernfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit des Agenten.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 110-114.

<sup>3</sup> Im Fall von Hidden Intention weiß der Prinzipal vor Vertragsschluss nicht, wie der Agent sich nach Vertragsschluss verhalten würde, wenn es zu Interessenkonflikten käme oder sich Möglichkeiten zur Ausnutzung des Prinzipals ergäben.

<sup>4</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 103.

<sup>5</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 110-118.

<sup>6</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 173-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 22-23 und S. 27-28.

ten Fall eines guten Kooperationsergebnisses. Aus Hidden Action entsteht für den Prinzipal demnach ein Problem der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung des Agenten.<sup>1</sup>

Hidden Information resultiert aus Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss und während der Kooperationsbeziehung und wird definiert als Informationsdefizit des Prinzipals hinsichtlich der Ausprägung der exogenen Störgröße, welche neben den Handlungen des Agenten den Erfolg der Kooperationsbeziehung beeinflusst. Analog zu Hidden Action ist Hidden Information eine Ausprägungsform der Verhaltensunsicherheit.<sup>2</sup>

Die Informationsasymmetrie bezieht sich bei Hidden Information nur auf die Ausprägung der exogenen Störgröße bzw. deren Einfluss auf das Kooperationsergebnis, d. h. der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten beobachten. Eine Informationsasymmetrie wie im Falle von Hidden Action liegt demnach nicht vor. Aufgrund der Unkenntnis des Prinzipals über die Ausprägung der exogenen Störgröße bzw. deren Einfluss auf das Kooperationsergebnis besitzt der Prinzipal ein Problem der Ergebnisbeurteilung.<sup>3</sup>

Das aus Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss und nach bzw. am Ende der Kooperationsbeziehung resultierende Kooperationsproblem (ex post Unsicherheit) ist die Nicht-Verifizierbarkeit des Ergebnisses der Kooperationsbeziehung (Ergebnisunsicherheit).<sup>4</sup>

Ergebnisunsicherheit wird definiert als Informationsdefizit des Prinzipals hinsichtlich des Ergebnisses der Kooperationsbeziehung. Der Prinzipal kann das Kooperationser-

---

<sup>1</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 173-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 22-23 und S. 27-28.

<sup>2</sup> Der Agent kennt die Ausprägung der exogenen Störgröße während der Kooperationsbeziehung, während der Prinzipal über diese Information nicht verfügt oder nur zu prohibitiven Kosten verfügen kann. Vgl. Richter et al. (2010), S. 173-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 23-24 und S. 27-28. Alparslan legt Hidden Information soweit aus, dass es sogar möglich wäre, dass der Prinzipal die exogene Störgröße beobachten kann, aber diese Information aufgrund fehlenden Hintergrundwissens oder wegen unzureichender Informationsverarbeitungskapazität nicht im Rahmen einer Ergebnisbeurteilung verarbeiten kann. Dieser weiten Auslegung von Hidden Information wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt. Siehe dazu Alparslan (2006), S. 24.

<sup>3</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 173-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 23-24 und S. 27-28.

<sup>4</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 110 und S. 117-118.

gebnis nicht oder nur unter Einsatz von prohibitiven Kosten beobachten. Dieses Kooperationsproblem wird als Costly State Verification bezeichnet.<sup>1</sup>

### 3.1.2.3 Resultierende Gefahren

#### 3.1.2.3.1 Resultierende Gefahren vor Vertragsschluss

Die von Hidden Characteristics ausgehende Gefahr der Adverse Selection besteht darin, dass der Markt als Mechanismus zur Vermittlung von Kooperationen versagt. Adverse Selection beschreibt die Gefahr bzw. die Situation, dass die durchschnittliche Qualität auf dem Markt sinkt, weil der Marktmechanismus dazu führt, dass sich Anbieter „guter Qualität“ aus dem Markt zurückziehen, weil die Preise für Ihre Leistung zu gering sind und am Ende dieses Prozesses nur noch Anbieter „schlechter Qualität“ auf dem Markt verbleiben, da der Marktpreis unter Berücksichtigung ihrer schlechten Qualität noch lohnenswert ist.<sup>2</sup>

#### 3.1.2.3.2 Resultierende Gefahren nach Vertragsschluss

Die vorgenannten Kooperationsprobleme, die aus Informationsasymmetrien nach Vertragsabschluss resultieren, führen zur Gefahr des Moral Hazard<sup>3</sup>. In Anlehnung an Milgrom und Roberts<sup>4</sup> wird Moral Hazard definiert als opportunistisches Verhalten des Agenten nach Vertragsabschluss, das durch die Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss ermöglicht wird. Die Gefahr besteht darin, dass der Agent die eigenen Interessen zu Lasten der Interessen des Prinzipals verfolgt.

Aus Hidden Action entsteht ein diskretionärer Handlungsspielraum für den Agenten, den dieser zur Verfolgung seiner eigenen Interessen zu Lasten der Interessen des Prinzipals ausnutzen kann. Ausprägungsformen sind eine Reduktion seines Arbeitseinsatzes

---

<sup>1</sup> Relevant ist dieses Kooperationsproblem in Kooperationsbeziehungen bzw. -verträgen, bei denen die Gegenleistung des Agenten vom Kooperationserfolg abhängt. Der Prinzipal ist auf die wahrheitsgemäße Angabe des Kooperationserfolgs durch den Agenten angewiesen. Dies ist bei Finanzkontrakten der Fall, weil die Rückzahlung des Kreditbetrages durch den Kreditnehmer (Agent) vom Erfolg des finanzierten Projekts abhängig ist. Bei einem Misserfolg des Projektes kann der Kreditbetrag nicht oder nicht vollständig zurückgezahlt werden. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 110 und S. 117-118.

<sup>2</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 112-113 und Richter et al. (2010), S. 175-176. Ein prominentes Beispiel für Adverse Selection ist der Gebrauchtwagenmarkt. Vgl. dazu Akerlof (1970).

<sup>3</sup> Der Begriff Moral Hazard stammt aus der Versicherungstheorie und beschreibt die Gefahr, dass ein Versicherungsnehmer nach dem Abschluss eines Versicherungsvertrages und des damit verbundenen Versicherungsschutzes seine Sorgfaltspflicht vernachlässigt oder sogar das versicherte Risiko vorsätzlich erhöht. Für konkrete Beispiele siehe Richter et al. (2010), S. 174-175.

<sup>4</sup> Vgl. Milgrom; Roberts (1992), S. 167. Zur Annahme, dass der Agent typischerweise nicht bestmöglich das Interesse des Prinzipals verfolgt siehe Richter et al. (2010), S. 174.

als Input, Konsum am Arbeitsplatz oder eine anderweitige Verfolgung seiner eigenen Interessen.<sup>1</sup>

Im Fall von Hidden Information besteht die Gefahr des Moral Hazard darin, dass der Agent aufgrund seines Wissens über die Ausprägung der exogenen Störgröße die Freiheitsgrade zu opportunistischem Verhalten ausnutzt und ein Verhalten wählt, das der Verfolgung seiner persönlichen Interessen dient und zu Lasten des Prinzipals geht.<sup>2</sup>

Möglich ist auch ein gleichzeitiges Auftreten von Hidden Information und Hidden Action.<sup>3</sup>

Im Fall von Costly State Verification besteht die Gefahr des Moral Hazard darin, dass der Agent zur Verfolgung seiner eigenen Interessen den Kooperationserfolg nicht wahrheitsgemäß bzw. ein schlechteres Kooperationsergebnis an den Prinzipal kommuniziert, um dadurch seine eigene Gegenleistung zu reduzieren.<sup>4</sup>

Die Gefahr des Hold up resultiert aus dem Kooperationsproblem Hidden Intention. Durch den direkten bzw. engen Zusammenhang von Hidden Intention als Ursache für die Gefahr des Hold up wird die separate Berücksichtigung von Hidden Intention als eine Ausprägungsform von Qualitätsunsicherheit als vorvertragliches Kooperationsproblem begründet.<sup>5</sup>

Voraussetzung für die Relevanz bzw. Existenz der Gefahr des Hold up ist die Tätigkeit irreversibler, spezifischer Investitionen durch den Prinzipal in die Kooperationsbeziehung, wodurch ein Abhängigkeitsverhältnis entsteht. Es handelt sich demnach um eine notwendige Bedingung.<sup>6</sup>

Die Gefahr des Hold up entsteht nach Vertragsschluss und besteht darin, dass der Agent die Abhängigkeit des Prinzipals, welche sich aus den irreversiblen, spezifischen Investi-

---

<sup>1</sup> Vgl. Richter et al. (2010), S. 174-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 27-28.

<sup>2</sup> Wird ein für den Prinzipal schlechtes Kooperationsergebnis realisiert, kann der Agent behaupten, dass das schlechte Kooperationsergebnis auf die exogene Störgröße und nicht auf sein Verhalten zurückzuführen sei und sich damit wirksam exkulpieren. Der Prinzipal muss diese Argumentation des Agenten akzeptieren. Vgl. Richter et al. (2010), S. 174-175, Seele (2007), S. 153-154 und Alparslan (2006), S. 27-28.

<sup>3</sup> In diesem Fall kennt der Prinzipal weder die Ausprägung der exogenen Störgröße bzw. deren Einfluss auf das Kooperationsergebnis noch das Verhalten bzw. Anstrengungsniveau des Agenten. Dadurch werden die Probleme des Prinzipals bei der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung des Agenten sowie der Ergebnisbeurteilung komplexer, so dass die Gefahr des Moral Hazard erhöht wird. Dieser Fall stellt eine Erweiterung des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie dar und wird als hybrides Modell bezeichnet.

<sup>4</sup> Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 117.

<sup>5</sup> Zur separaten Berücksichtigung von Hidden Intention sowie zur Beschreibung des Zusammenhangs von Hidden Intention und Hold up siehe Göbel (2002), S. 103.

<sup>6</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 103.

tionen des Prinzipals ergibt, ausnutzt. Die Besonderheit von Hold up im Vergleich zu den Gefahren ist, dass der Agent den Prinzipal nach Vertragsschluss auch ohne Informationsasymmetrien zwischen den Vertragsparteien ausnutzen oder sogar ausbeuten kann, wenn der Prinzipal aufgrund seiner spezifischen Investitionen nicht auf andere Kooperationspartner ausweichen kann. Es ist vielmehr die Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien (Prinzipal und Agent) und Dritten, vor allem Gerichten, relevant. Dieses Problem wird als Nichtverifizierbarkeit von Verträgen bezeichnet. Dabei handelt es sich – wie auch bei der Tötigung spezifischer Investitionen – um eine notwendige Bedingung für die Relevanz von Hold up.<sup>1</sup>

Die Gefahr des Hold up resultiert neben der oben beschriebenen Abhängigkeit des Prinzipals auch aus der Tatsache bzw. Annahme, dass zwischen Prinzipal und Agent nur unvollständige Verträge geschlossen werden. Die dadurch entstehenden Vertragslücken eröffnen dem Agenten Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten. Die Existenz unvollständiger Verträge ist jedoch nur eine hinreichende und keine notwendige Bedingung für die Relevanz von Hold up, da auch bei einer theoretisch vollständigen Vertragsgestaltung zwischen Prinzipal und Agent Hold up möglich ist, wenn weiterhin Informationsasymmetrien zwischen den Vertragsparteien und einem Dritten bestehen. Überall dort, wo nur die Vertragsparteien, nicht aber Dritte überprüfen können, ob ein Vertrag vollständig erfüllt wurde, entstehen für den Agenten Möglichkeiten zur Ausnutzung des Prinzipals.<sup>2</sup>

Die Gefahr des Hold up ist gemäß der oben stehenden Ausführungen und in Bezugnahme auf Abbildung 1 in zeitlicher Hinsicht dem Zeitpunkt bzw. Zeitraum nach Vertragsschluss zugeordnet. Die Ursache dieser Gefahr – Hidden Intention – ist jedoch ein Kooperationsproblem, das vor Vertragsschluss existiert. Im Vergleich zur Gefahr der Adverse Selection und der Gefahr des Moral Hazard, welche direkt und ausschließlich auf Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss (bei Adverse Selection) und Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss (bei Moral Hazard) zurückzuführen sind, wird bei der Gefahr des Hold up zwischen den beiden Zeitpunkten (Zeitpunkt 1 in Abbildung 1) vor Vertragsschluss und nach Vertragsschluss gewechselt. D.h. in dem Kausalzusammenhang zwischen Kooperationsproblem (Hidden Intention) und der daraus resultierenden Gefahr (Hold up) findet ein zeitlicher Perspektivenwechsel statt. Dadurch erklärt sich auch die für die Gefahr des Hold up bestehende Besonderheit, dass Hold up auch auftreten kann, wenn nach Vertragsschluss keine Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent bestehen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 103.

<sup>2</sup> Vgl. Picot et al. (2012), S. 93.

### 3.1.3 Lösungsansätze Prinzipal-Agenten-Theorie

#### 3.1.3.1 Überblick Lösungsansätze

Zur Reduktion der Kooperationsprobleme und der damit verbundenen Gefahren existieren innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie verschiedene Lösungsansätze.

Die unten stehende Abbildung gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Lösungsansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>1</sup>

| Ansatzpunkt                                  | Initiator | Bezugspunkt   |   |
|--|-----------|---|---|
|  |           | Kooperationsprobleme <u>vor</u> Vertragsschluss     | Kooperationsprobleme <u>nach</u> Vertragsschluss                          |
| Reduktion der Informationsasymmetrie         | Prinzipal | Screening,<br>Vorlage von Verträgen* zur<br>Auswahl | Monitoring / Implementierung<br>von Informations- und<br>Kontrollsystemen |
|  | Agent     | Signaling,<br>Self-Selection                        | Reporting   |
| Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts | Prinzipal | ---   | Implementierung von<br>Anreizsystemen                                     |
|  | Agent     | ---   | Bonding,<br>Reputation  |

\* Verträge mit unterschiedlicher Ausgestaltung von Anreiz- bzw. Vergütungs- und Sanktionssystemen

Abbildung 2: Übersicht Lösungsansätze für Kooperationsprobleme<sup>2</sup>

#### 3.1.3.2 Lösungsansätze für Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss

Zur Reduktion von Adverse Selection ist die vorvertragliche Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent zu reduzieren. Dazu kann sowohl der Prinzipal als auch der Agent die Initiative ergreifen.

<sup>1</sup> Die beiden wesentlichen Ansatzpunkte dieser Lösungsansätze sind zum Einen die Reduktion der Informationsasymmetrie und zum Anderen die Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts zwischen Prinzipal und Agent. Darüber hinaus können die Lösungsansätze danach differenziert werden, ob sie sich auf Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss oder auf Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss beziehen. Als zusätzliches Differenzierungs- bzw. Strukturierungsmerkmal kann der Initiator herangezogen werden, d. h. Lösungsansätze werden dahingehend differenziert, ob sie vom Prinzipal oder vom Agenten ausgehen. Vgl. dazu Göbel (2002), S. 110 und Seele (2007), S. 155.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Seele (2007), S. 155 und Göbel (2002), S. 110.

Der Prinzipal kann Screening<sup>1</sup> betreiben und unterschiedlich ausgestaltete Kooperationsverträge dem potenziellen Management zur Auswahl vorlegen<sup>2</sup>.

Der Agent kann Signaling<sup>3</sup> und Self-Selection<sup>4</sup> betreiben, um die Informationsdefizite des Prinzipals über seine die Eigenschaften vor Vertragsschluss zu reduzieren.

Zur Reduktion der von Hold up ist ebenfalls an der Reduktion der vorvertraglichen Informationsasymmetrien anzusetzen, so dass die gleichen Lösungsansätze wie zur Reduktion von Adverse Selection zur Verfügung stehen.

Zusätzlich kann der Prinzipal durch Anreizsysteme Hold up reduzieren, jedoch nicht eliminieren.<sup>5</sup>

### 3.1.3.3 Lösungsansätze für Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss

Zur Reduktion der Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren nach Vertragsschluss ist sowohl an der Reduktion der Informationsasymmetrie als auch an der Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts zwischen Prinzipal und Agent anzusetzen. Die Lösungsansätze können sowohl vom Prinzipal als auch vom Agenten ausgehen.

---

<sup>1</sup> Als Screening werden Maßnahmen bzw. Lösungsansätze bezeichnet, welche vom Prinzipal ausgehen und darauf ausgerichtet sind, die Informationsdefizite des Prinzipals vor Vertragsschluss über die Eigenschaften bzw. Qualitäten sowie mögliche verborgene Absichten des Agenten zu reduzieren. In dieser Arbeit wird in Anlehnung an Picot et al. (2012), S. 95-97 eine enge Definition von Screening zugrunde gelegt, d. h. Screening und Self-Selection werden als zwei unabhängige Lösungsansätze für Kooperationsprobleme vor Vertragsschluss betrachtet. Für eine weite Definition von Screening siehe bspw. Alparslan (2006), S. 29 und Jost (2001), S. 28-29.

<sup>2</sup> Dieser Lösungsansatz zielt darauf ab, dass der Agent durch die Auswahl einer bestimmten Vertragsvariante seine Eigenschaften offenbart. Die Klassifizierung der Vorlage von Verträgen als eigenständiger Lösungsansatz auf Initiative des Prinzipals erfolgt in Anlehnung an Seele (2007), S. 155 und Göbel (2002), S. 110. Zum Vertragsvorschlagsrecht des Prinzipals siehe Alparslan (2006), S. 28.

<sup>3</sup> Der Agent übermittelt beim Signaling Informationen (Signale) über seine Eigenschaften und Absichten an den Prinzipal. Das übermittelte Signal muss die Anforderung erfüllen, dass es ausschließlich von Agenten mit für die Kooperationsbeziehung aus Sicht des Prinzipals positiven Eigenschaften kostenlos oder mit geringen Kosten bzw. geringem Aufwand gesendet werden kann. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 113-114 und Alparslan (2006), S. 30-31.

<sup>4</sup> In Form seiner Entscheidung bzw. Auswahl einer bestimmten Art des Kooperationsvertrages kann der Agent Informationen über seine Eigenschaften und seine Absichten offenbaren. Analog zu Picot et al. (2012), S. 95-97 und Alparslan (2006), S. 29-30 wird Self-Selection im Rahmen dieser Arbeit als eigenständiger Lösungsansatz des Agenten zur Reduktion der Informationsasymmetrien betrachtet.

<sup>5</sup> Anreizsysteme dienen der Verhaltenssteuerung des Agenten nach Vertragsschluss. Das Verhalten des Agenten soll dahingehend gesteuert werden, dass der Agent sein Verhalten an den Interessen des Prinzipals ausrichtet. Dadurch soll die Gefahr des Hold up in Form der Ausnutzung der Abhängigkeit des Prinzipals nach Vertragsschluss reduziert werden.

Dem Prinzipal stehen als Lösungsansätze für Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss die Implementierung bzw. Nutzung von Informations-<sup>1</sup> und Kontrollsystemen<sup>2</sup> (Monitoring)<sup>3</sup> sowie Anreizsystemen<sup>4</sup> zur Verfügung.

Der Agent kann Reporting<sup>5</sup> und Bonding<sup>6</sup> sowie Reputationsaufbau<sup>7</sup> betreiben oder – sofern vorhanden – seine bereits vorhandene gute Reputation<sup>8</sup> als eine Art Pfand einsetzen.<sup>9</sup>

### 3.1.4 Agency-Kosten

Im Rahmen dieser Arbeit werden Agency-Kosten in Anlehnung an Jensen/Meckling (1976)<sup>10</sup> definiert als die monetär bewertete Differenz zwischen dem Nutzen bzw. der Wohlfahrt des Prinzipals für den Fall der sog. First-best-Lösung, d. h. dem fiktiven Idealzustand ohne Informationsasymmetrien und Transaktionskosten im Sinne der

---

<sup>1</sup> Informationssysteme werden vom Prinzipal eingesetzt, um seinen Informationstand über das Leistungsverhalten des Agenten oder die exogene Störgröße zu verbessern. Informationssysteme reduzieren den diskretionäre Handlungsspielraum des Agenten für opportunistisches Verhalten und Täuschung des Prinzipals. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 60, Ebers; Gotsch (2006), S. 265-268 und Alparslan (2006), S. 34.

<sup>2</sup> Kontrollsysteme werden vom Prinzipal zur direkten Verhaltenssteuerung des Agenten eingesetzt. Ein Kontrollsystem bezieht sich auf die Überprüfung der Einhaltung von vertraglich vereinbarten Verhaltensnormen für den Agenten durch den Prinzipal oder einen Dritten. Im Fall der Nichteinhaltung bzw. Verletzung der vertraglich fixierten Verhaltensnormen, erfolgt eine Sanktionierung. Vgl. Ebers; Gotsch (2006), S. 265-268 und Alparslan (2006), S. 34.

<sup>3</sup> Die Implementierung bzw. Nutzung von Informations- und Kontrollsystemen durch den Prinzipal wird als Monitoring bezeichnet. In dieser Arbeit wird der Umfang von Monitoring weit definiert. Zu dieser weiten Definition von Monitoring siehe auch Jensen; Meckling (1976), S. 308 Fußnote 9, Hellwig (1992), S. 46 und Hartmann-Wendels et al. (2010), S.111-112.

<sup>4</sup> Die Implementierung von Anreizsystemen durch den Prinzipal wird dazu genutzt, um den Interessen- bzw. Zielkonflikt zu reduzieren, indem das Verhalten des Agenten nach Vertragsschluss dahingehend beeinflusst wird, dass dieser es an den Interessen bzw. Zielen des Prinzipals ausrichtet. Vgl. dazu Ebers; Gotsch (2006), S. 265-269.

<sup>5</sup> Das Reporting wird definiert als Kommunikation von Informationen über das Verhalten bzw. die gewählte Aktion des Agenten sowie des realisierten Kooperationsergebnisses durch den Agenten an den Prinzipal. Das Reporting des Agenten ist der Teil der Informationen, der über die vom Prinzipal im Rahmen der Informations- und Kontrollsysteme definierten Berichterstattungspflichten hinaus geht. Es handelt sich demnach um freiwillige bzw. zusätzliche Berichterstattung des Agenten. Vgl. dazu Seele (2007), S. 155 und Göbel (2002), S. 110.

<sup>6</sup> Bonding umfasst sämtliche Aktivitäten, Anstrengungen und Aktionen des Agenten, welche darauf abzielen, die Interessen und Ziele von Prinzipal und Agent zu harmonisieren bzw. ein dem Prinzipal schädigendes Verhalten zu vermeiden. Vgl. dazu Jensen; Meckling (1976), S. 308.

<sup>7</sup> Im Fall von mehrperiodischen Kooperationsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent stellt der Aufbau bzw. der Einsatz von Reputation durch den Agenten einen Lösungsansatz für Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss, welcher bei der Reduktion des Interessenkonflikts zwischen Prinzipal und Agent ansetzt, dar. Vgl. dazu Seele (2007), S. 155 und Göbel (2002), S. 108, S. 110 und S. 117.

<sup>8</sup> Eine bereits vorhandene gute Reputation durch den Agenten kann auch im Rahmen des Signaling verwendet werden. Sie gilt als schwer zu fälschendes und starkes Signal. Vgl. Göbel (2002), S. 117.

<sup>9</sup> In Anlehnung Göbel (2002), S. 117 und Alparslan (2006), S. 32-34.

<sup>10</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308.

Neoklassik und dem Nutzen bzw. der Wohlfahrt des Prinzipals für den Fall der Nutzung des Agenten bzw. der Aufgabendelegation an den Agenten sowie unter Berücksichtigung von Transaktionskosten, Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent und den daraus resultierenden Kooperationsproblemen.<sup>1</sup>

Die Agency-Kosten setzen sich in Anlehnung an Jensen/Meckling (1976)<sup>2</sup> aus drei Bestandteilen zusammen. Es handelt sich dabei um die Monitoring-Kosten (Steuerungs- und Kontrollkosten) des Prinzipals, die Bonding-Kosten des Agenten und den sog. residualen Wohlfahrtsverlust des Prinzipals.

Demnach entsprechen die Agency-Kosten dem gesamten Wohlfahrtsverlust des Prinzipals im Vergleich zum fiktiven Idealzustand (First-best-Lösung) ohne Informationsasymmetrien und Transaktionskosten.

Die unten stehende Abbildung enthält eine schematische Darstellung der einzelnen Bestandteile der Agency-Kosten und damit auch des Wohlfahrtsverlustes.

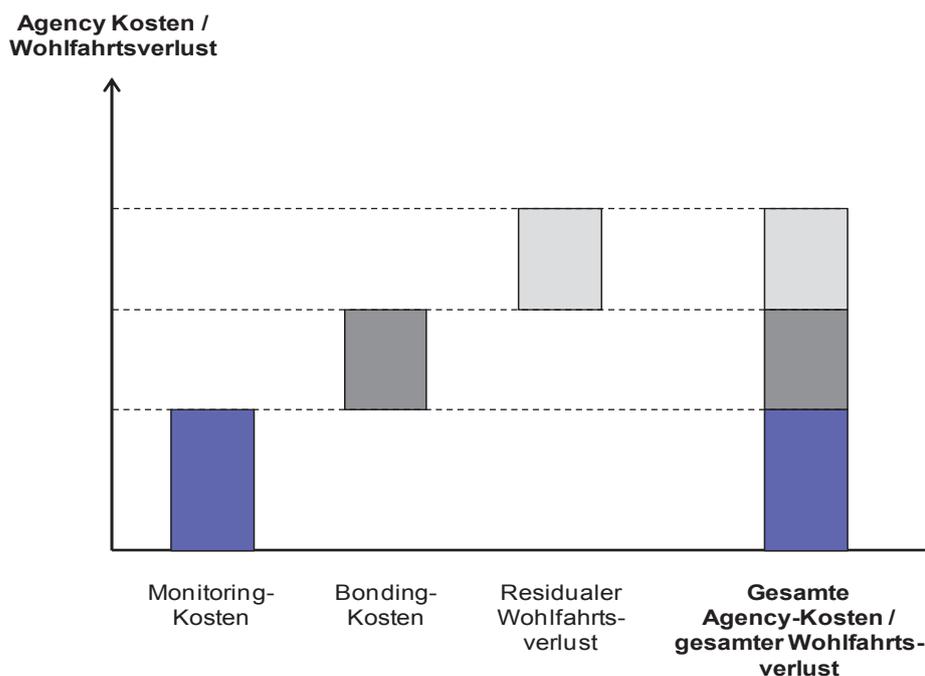


Abbildung 3: Schematische Darstellung Agency-Kosten

Monitoring-Kosten werden allgemein definiert als sämtliche Kosten des Prinzipals, die dem Prinzipal durch von ihm initiierte bzw. implementierte Lösungsansätze zur Reduktion der Informationsasymmetrie und zur Reduktion des Ziel- bzw. Interessenkonflikts

<sup>1</sup> Zur Definition und zum Verständnis von Agency-Kosten siehe auch Richter et al. (2010), S. 177 sowie Ebers; Gotsch (2006), S. 262-263.

<sup>2</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308.

zwischen Prinzipal und Agent entstehen. Auf Initiative des Prinzipals können dadurch Qualitäts-, Verhaltens- und Ergebnisunsicherheit reduziert werden.<sup>1</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird Monitoring weit definiert. Die aus einer weiten Definition von Monitoring resultierenden Monitoring-Kosten umfassen demnach nicht nur Überwachungs- und Kontrollkosten, die sich aus direkten Kontroll- und Überwachungsaktivitäten sowie Überwachungs- und Kontrollsystemen ergeben, sondern auch sämtliche andere Kosten, die dem Prinzipal zum Zweck der Verhaltenssteuerung des Agenten entstehen. Darüber hinaus zählen auch Kosten des Prinzipals zur Begegnung vorvertraglicher Kooperationsprobleme zu den Monitoring-Kosten. Gemäß einer weiten Definition von Monitoring zählt auch die Ergebnisprüfung, insbesondere Wirtschaftsprüfung zum Monitoring und die damit verbundenen Kosten der Ergebnisprüfung zählen dementsprechend auch zu den Monitoring-Kosten.<sup>2</sup>

Eine Besonderheit der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition der Monitoring-Kosten ist, dass auch die Kosten, die durch die Wahrnehmung der Berichterstattungspflichten des Agenten im Rahmen der implementierten Informations- und Kontrollsysteme entstehen, zu den Monitoring-Kosten des Prinzipals zählen. Begründet wird diese Kostenzuordnung damit, dass die Kosten für die Pflichtberichterstattung letztlich der Prinzipal trägt. Es sind zweckbezogene Kosten, die nicht anfallen würden, wenn der Prinzipal dem Agenten nicht die Berichterstattungspflicht auferlegt hätte.

Die Bonding-Kosten des Agenten werden definiert als sämtliche pekuniäre und nicht-pekuniäre Kosten, die dem Agenten dadurch entstehen, dass er dem Prinzipal garantiert, bestimmte Aktionen, die dem Prinzipal schaden würden, zu unterlassen oder sicherzustellen, dass der Prinzipal eine Kompensation im Falle eines Fehlverhaltens des Agenten erhält. Zu den Bonding-Kosten zählen auch sämtliche Kosten, die dem Agent durch selbst initiierte Maßnahmen zum Abbau von Informationsasymmetrien vor und nach

---

<sup>1</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308 und Richter et al. (2010), S. 176-177. Demnach umfassen die Monitoring-Kosten sämtliche Kosten des Prinzipals für Screening, Vertragsgestaltung bzw. Konzeption von Anreiz-, Vergütungs- und Sanktionssystemen sowie die Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen. Diese Kosten umfassen sowohl die Kosten für direkte Überwachungs- und Kontrollaktivitäten des Prinzipals oder eines von ihm beauftragten Dritten als auch Kosten für die laufende Nutzung und Aufrechterhaltung der implementierten Informations- und Kontrollsysteme.

<sup>2</sup> Die weite Definition von Monitoring bzw. Monitoring-Kosten erfolgt in Anlehnung an Jensen; Meckling (1976), S. 308 Fußnote 9 und S. 338, Hellwig (1992), S. 46 und Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 111-112.

Vertragsschluss entstehen. Bonding-Kosten entstehen dem Agenten zur Lösung von Kooperationsproblemen vor und nach Vertragsschluss.<sup>1</sup>

Zu den Bonding-Kosten des Agenten zählen demnach die Kosten bzw. Ressourcenaufwendungen für das Reporting des Agenten. Reporting wird definiert als freiwillige und zusätzliche Berichterstattung des Agenten in Abgrenzung zu der vom Prinzipal auferlegten Pflichtberichterstattung.

Diese Pflichtberichterstattung umfasst sämtliche durch den Agenten zu erfüllenden Informations- und Berichterstattungspflichten. Dazu zählen sowohl gesetzliche Berichterstattungspflichten<sup>2</sup> als auch zusätzlich vom Prinzipal selbst definierte Informations- und Berichterstattungspflichten.<sup>3</sup>

Lediglich die freiwillige Berichterstattung des Agenten wird im Rahmen dieser Arbeit als Reporting des Agenten angesehen und die damit verbundenen Kosten bzw. Ressourcenaufwendungen des Agenten werden dementsprechend den Bonding-Kosten zugeordnet. Es handelt sich hierbei um Bonding-Kosten des Agenten, weil dieser die zusätzliche Berichterstattung freiwillig betreibt und deshalb die freien Ressourcen aus dem ihm zugewiesenen Budget auch für andere Zwecke wie z. B. die Erfüllung anderer Aufgaben oder Eigennutzenmaximierung hätte verwenden können. Das monetäre Äquivalent dieses Budgetverbrauchs wie z. B. Personal- und Sachkosten stellt pekuniäre Bonding-Kosten dar.

Durch die oben beschriebenen Lösungsansätze und die dadurch entstehenden Kosten, welche in Abhängigkeit vom Initiator entweder beim Prinzipal (Monitoring-Kosten) oder beim Agenten (Bonding-Kosten) anfallen, entsteht im Rahmen der Kooperationsbeziehung für den Prinzipal ein Kooperationsergebnis, das als Second-Best-Lösung

---

<sup>1</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308 und Richter et al. (2010), S. 176. Pekuniäre Bonding-Kosten sind bspw. Kompensationszahlungen des Agenten. Diese Kompensationszahlungen des Agenten entstehen entweder aufgrund vertraglicher Vereinbarungen zwischen Prinzipal und Agent, die den Agenten zur Zahlung einer Vertragsstrafe verpflichten, sofern er die im Kooperationsvertrag definierten Pflichten bzw. Verhaltensweisen verletzt. Pekuniäre Bonding-Kosten entstehen auch bei Erfüllung des Tatbestands der Managerhaftung. Das Management und der Aufsichtsrat haften jeweils gegenüber der Gesellschaft bei grob fahrlässigem oder vorsätzlichem Fehlverhalten für den daraus entstandenen Schaden. Siehe dazu ausführlich § 93 AktG i. V. m. § 116 AktG. Ein Beispiel für nicht-pekuniäre Bonding-Kosten ist die eingesetzte Reputation des Agenten, die er bei einem Fehlverhalten verlieren würde.

<sup>2</sup> Der Begriff der gesetzlichen Berichterstattungspflichten stellt einen vereinfachenden Überbegriff dar und bezieht sich auf sämtliche handelsrechtlich relevanten Normen sowie insbesondere die relevanten Regelungen der IAS/IFRS. Darüber hinaus zählen auch bankaufsichtsrechtliche Offenlegungspflichten zu den gesetzlichen Berichterstattungspflichten. Relevante gesetzliche und bankaufsichtsrechtliche Regelungen sind hier IAS 1.10, § 289 und § 315 HGB sowie §§ 319-337 SolvV.

<sup>3</sup> Im Rahmen der Definition des Umfangs der Pflichtberichterstattung wird nicht zwischen gesetzlichen Berichterstattungspflichten und Berichterstattungspflichten, welche der Prinzipal selbst – ggf. auch zusätzlich – auferlegt hat unterschieden. Die gesetzlichen Berichterstattungspflichten können nicht beeinflusst werden und sind somit als gegeben anzusehen. Sie haben den Charakter von Mindest-Berichterstattungsanforderungen.

bezeichnet wird. Im Vergleich zur First-best-Lösung, verbleibt für den Prinzipal eine Nutzen- bzw. Wohlfahrtsdifferenz. Diese Differenz wird in Anlehnung an Jensen/Meckling (1976)<sup>1</sup> als residualer Wohlfahrtsverlust bezeichnet.

In Anlehnung an Abbildung 3 handelt es sich bei dem residualen Wohlfahrtsverlust um die dritte Komponente des Wohlfahrtsverlustes bzw. der Agency-Kosten. Der residuale Wohlfahrtsverlust ist darauf zurückzuführen, dass aufgrund von positiven Transaktionskosten, Informationsasymmetrien, Interessenkonflikte und den daraus resultierenden Kooperationsproblemen trotz des Einsatzes von Lösungsansätzen von Prinzipal und Agent sowie den damit verbundenen Monitoring- und Bonding-Kosten nicht der fiktive Idealzustand für den Nutzen bzw. die Wohlfahrt des Prinzipals (First-best-Lösung) erzielt werden kann.<sup>2</sup>

Die Quantifizierung des residualen Wohlfahrtsverlustes ist problematisch, da sich der Referenzpunkt für eine Quantifizierung der First-best-Lösung des Prinzipals nur schwer bestimmen lässt. Es handelt sich um eine fiktive Richtgröße, die nur im Fall von vollständiger Information erreicht werden kann. In diesem Fall stellt sich allerdings die Prinzipal-Agenten-Problematik nicht mehr.<sup>3</sup>

### **3.2 Referenzmodell: Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen in der Unternehmensführung von Banken**

Zielsetzung dieses Kapitels ist die Entwicklung eines Referenzmodells zur Herleitung und Analyse der im Kontext von Risk Governance relevanten P-A-Beziehungen.

Dazu wird das Beziehungsgeflecht im Rahmen der externen und internen Corporate Governance von Banken in vier Stufen gegliedert. In jeder Stufe des Modells werden die Beziehungen der Akteure als P-A-Beziehungen abgebildet, so dass die Erkenntnisse der Prinzipal-Agenten-Theorie im Rahmen der Analyse von Risk Governance auf der Ebene der Unternehmensführung genutzt werden können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308.

<sup>2</sup> Vgl. Jensen; Meckling (1976), S. 308 und Richter et al. (2010), S. 176-177.

<sup>3</sup> Aus diesem Grund bereitet die Quantifizierung und nähere Erläuterung des sog. residualen Wohlfahrtsverlustes Schwierigkeiten und stellt auch ein ungelöstes Problem der empirischen Analyse dar. Vgl. Ebers; Gotsch (2006), S. 276-277 sowie Ross (1973), S. 138.

## 3.2.1 Entwicklung des Referenzmodells

### 3.2.1.1 Vorbemerkungen

Auf Basis dieses Referenzmodells werden relevante P-A-Beziehungen identifiziert und analysiert. Die Erkenntnisse dieser auf der Prinzipal-Agenten-Theorie basierenden Analyse fließen in die Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance ein. Es geht dabei nicht um die Minimierung der Agency-Kosten im Rahmen der Institutionengestaltung, sondern primär um die Erklärung der im Kontext von Risk Governance auf der Ebene der Unternehmensführung von Banken bestehenden Kooperationsprobleme sowie die Identifikation von wirksamen Lösungsansätzen.

Risk Governance kann als eine Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung<sup>1</sup> von Banken verstanden bzw. abgebildet werden. Zur Herleitung und Analyse von Risk Governance als Kernelement der internen Corporate Governance von Banken werden vier unterschiedliche Stufen definiert und im Rahmen des hier konzipierten Referenzmodells abgebildet und analysiert.

Risk Governance umfasst in Anlehnung an die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition alle risikomanagementbezogenen Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie -instrumente (Governance-Strukturen<sup>2</sup>) der Bank und entspricht damit der Gesamtheit aller methodischen und organisatorischen Regelungen des bankinternen Risikomanagements. Grundsätzlich bezieht sich Risk Governance auf alle Hierarchie- und Entscheidungsstufen in der Bank. Im Rahmen der folgenden Analyse wird jedoch die Ebene der Unternehmensführung fokussiert.

### 3.2.1.2 Beschreibung Referenzmodell

Die unten stehende Abbildung enthält das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Referenzmodell und gibt eine Übersicht über die im Kontext der Unternehmensführung von Banken relevanten P-A-Beziehungen.

---

<sup>1</sup> Die Unternehmensführung wird in diesem Zusammenhang definiert als die höchste Ebene der Unternehmenshierarchie, welche sich schwerpunktmäßig mit Führungs- und Leitungsaufgaben des Unternehmens befasst. Zu diesen Führungs- und Leitungsaufgaben zählen insbesondere das Treffen von strategischen Entscheidungen als längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen, die Konzipierung und Implementierung des Planungs- und Kontrollsystems sowie die Konzipierung und Implementierung des Organisationssystems. Vgl. zu dieser Definition von Unternehmensführung Frese (2005), S. 547 und Wolf (2011), S. 48. Aufgrund des Fokus dieser Arbeit auf Großbanken in Deutschland in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, werden im Folgenden die Begriffe Management und Vorstand synonym verwendet.

<sup>2</sup> Die Verwendung des Begriffs Governance für die Gesamtheit der Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse erfolgt in Anlehnung an BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

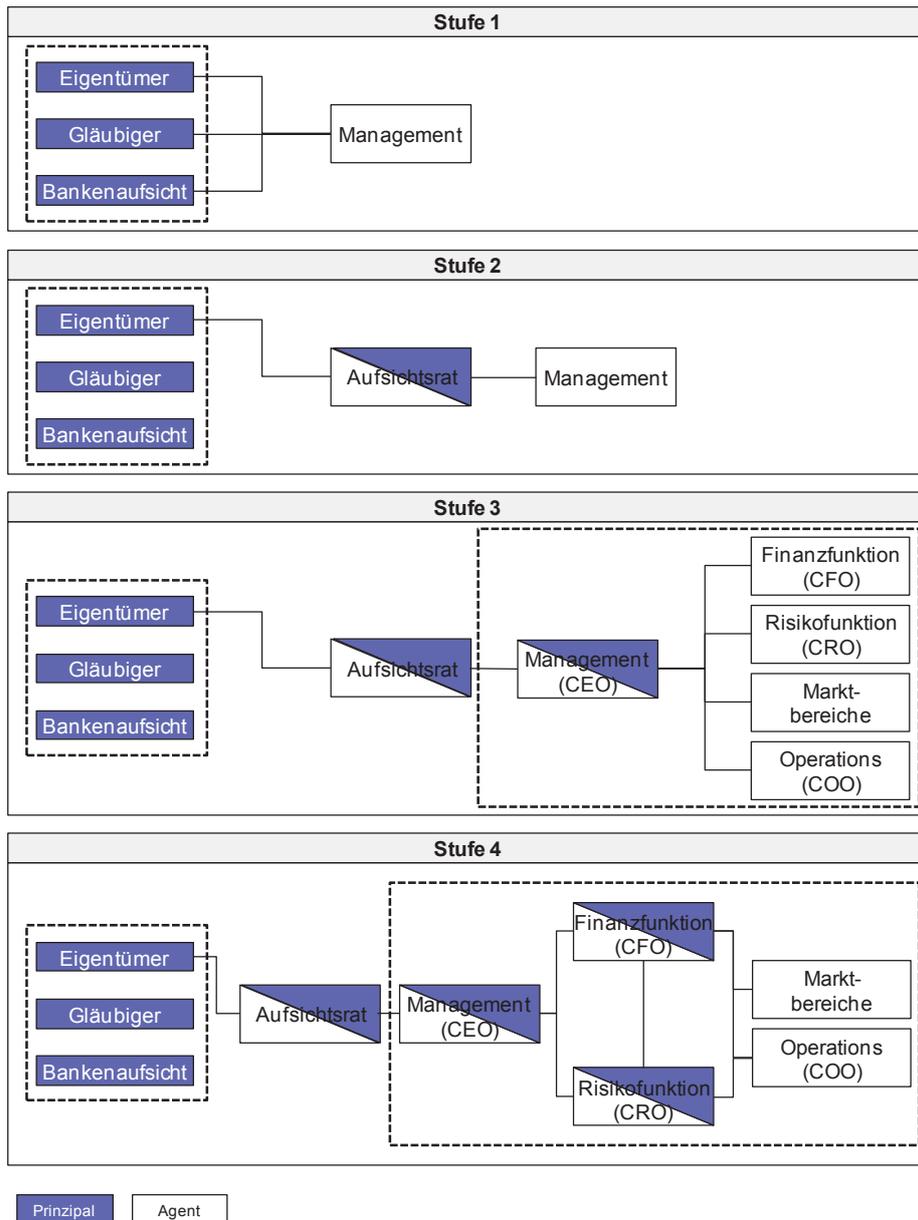


Abbildung 4: Referenzmodell: Übersicht P-A-Beziehungen im Kontext von Risk Governance<sup>1</sup>

Stufe 1 enthält insgesamt drei P-A-Beziehungen. Dabei handelt es sich um die klassische P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Management und um die zwei im Kontext von Corporate Governance bankspezifischen P-A-Beziehungen zwischen den Bankgläubigern und dem Management sowie der Bankenaufsicht und dem Management.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Die in der Stufe 2 behandelte mehrstufige P-A-Beziehung zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Management entsteht durch die Delegation der Kontrolle des Bankmanagements an das Aufsichtsgremium.

Da die Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat der internen Corporate Governance zuzuordnen ist, stellt der Übergang von Stufe 1 zu Stufe 2 den Wechsel von der externen zur internen Corporate Governance im Rahmen der Analyse dar. Demnach wird in Stufe 2 die Nutzung des Aufsichtsrats im Rahmen der internen Corporate Governance von Banken abgebildet.<sup>1</sup>

In dieser Stufe des Referenzmodells wird die interne Organisation des Vorstands<sup>2</sup> auf Basis der Geschäftsordnung<sup>3</sup> sowie der Geschäftsverteilung<sup>4</sup> innerhalb des Vorstands abgebildet und vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert.

Über eine Geschäftsordnung<sup>5</sup> kann in Verbindung mit § 77 Abs. 1 S. 2 AktG das Verhältnis der Vorstandsmitglieder zueinander hierarchisiert werden. Der Vorstandsvorsitzende (CEO) besitzt gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern eine herausgehobene Rolle, d. h. er verfügt über bestimmte Kompetenzen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Auf die separate Berücksichtigung der Rolle der Arbeitnehmer bzw. der P-A-Beziehung in der Form Arbeitnehmer-Aufsichtsrat-Management aufgrund der Arbeitnehmermitbestimmung wird zur Reduktion der Komplexität und aufgrund des Fokus auf die Stufen 3 und 4 des Referenzmodells im Zusammenhang mit der Risk Governance verzichtet.

<sup>2</sup> Zur internen Organisation des Vorstands Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

<sup>3</sup> Zur Organisation der Arbeit des Vorstands in Form einer Geschäftsordnung, welche insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderliche Beschlussmehrheit bei Vorstandsbeschlüssen (Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss) regelt, siehe Regierungskommission DCGK (2010), 4.2.1. Vorstand – Zusammensetzung und Vergütung.

<sup>4</sup> Die Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands erfolgt auf Basis eines Geschäftsverteilungsplans. Vgl. dazu bspw. Deutsche Bank (2012d). Gemäß § 77 Abs. 1 S. 1 AktG gilt zwar der Grundsatz der gemeinschaftlichen Geschäftsführung für den Vorstand der Aktiengesellschaft, jedoch kann gem. § 77 Abs. 1 S. 2 AktG die Satzung oder die Geschäftsordnung des Vorstands Abweichendes bestimmen.

<sup>5</sup> Auf Basis von § 77 Abs. 2 AktG können Einzelfragen der Geschäftsführung des Vorstands durch eine Geschäftsordnung geregelt werden, die entweder durch den Vorstand selbst erlassen werden kann oder durch den Aufsichtsrat beschlossen wird. Vgl. Schewe (2005), S. 122-123.

<sup>6</sup> Die Rolle bzw. Kompetenzen des CEO werden in der akademischen Diskussion im Zusammenhang mit dem gesetzlich kodifizierten Kollegialprinzip (§ 77 Abs. 1 AktG) teilweise kritisch gesehen und als Etablierung des Direktorialprinzips interpretiert. Vgl. dazu Schewe (2005), S. 123-124 sowie die darin enthaltenen Literaturverweise. Zur organisationstheoretischen Einordnung der Arbeitsteilung im Vorstand mit Ressortbindung siehe Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

Der CEO nimmt demnach im Vorstand einer Aktiengesellschaft die Rolle eines primus inter pares ein, ohne dabei gegen den Grundsatz der gemeinschaftlichen Geschäftsführung zu verstoßen.<sup>1</sup>

Dem CEO kommt durch seine Funktion als Vorstandsvorsitzender und den damit verbundenen Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund wird der CEO im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie basierten Untersuchung der Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands als Prinzipal angesehen und dementsprechend in den Stufen 3 und 4 des hier konzipierten Referenzmodells abgebildet. Im Zusammenhang mit dem Rollenverständnis des CEO als Prinzipal gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern sind insbesondere die Ordnungskompetenz und die Koordinationskompetenz des Vorstandsvorsitzenden von besonderer Bedeutung.<sup>2</sup>

Aufgrund der Ordnungskompetenz bestimmt der CEO über den Geschäftsverteilungsplan, d. h. er schneidet die einzelnen Verantwortungs- und Kompetenzbereiche (Ressorts) der anderen Vorstandsmitglieder zu. Dieser Ressortzuschnitt wird als Aufgabendelegation interpretiert und klassifiziert den CEO als Prinzipal und die anderen Vorstandsmitglieder als Agenten.<sup>3</sup>

Aufgrund der Koordinationskompetenz besitzt der Vorstandsvorsitzende die Möglichkeit zur Koordination zwischen den jeweiligen Vorstandsmitgliedern im Rahmen der durch Ordnungskompetenz zugewiesenen Ressorts. Der Vorstandsvorsitzende besitzt demnach die Kompetenz zur aktiven Einwirkung auf andere Vorstände.<sup>4</sup>

In Anlehnung an die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition von Risk Governance ergibt sich als Ergebnis der Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagement ein – im Vergleich zur Bankenpraxis<sup>5</sup> leicht vereinfachender – Ressortzuschnitt, bei dem die Risikofunktion, die Finanzfunktion, der Bereich Operations sowie die Marktbe-

---

<sup>1</sup> Gemäß §§ 77 Abs. 1 S. 1 sind die Vorstandsmitglieder zwar nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft berechtigt (Kollegialprinzip), doch für den Fall, dass mehrere Personen zu Vorstandsmitgliedern bestellt wurden, kann der Aufsichtsrat gemäß § 84 Abs. 2 AktG ein Mitglied zum Vorsitzenden des Vorstandes (CEO) ernennen. In diesem Zusammenhang ist dann § 77 Abs. 1 S. 2 als eine Öffnungsklausel zu interpretieren. Durch die Geschäftsordnung können dem CEO bestimmte Kompetenzen gegeben werden, so dass er gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern eine hierarchisch übergeordnete Rolle einnimmt, die ihn im Folgenden als Prinzipal qualifiziert.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Schewe (2005), S. 122-124.

<sup>3</sup> Zur Ordnungskompetenz des Vorstandsvorsitzenden siehe Schewe (2005), S. 124.

<sup>4</sup> Zur Koordinationskompetenz des Vorstandsvorsitzenden siehe Schewe (2005), S. 123.

<sup>5</sup> Zwischen den Großbanken existieren Unterschiede hinsichtlich der Definition bzw. des Umfangs der Verantwortungsbereiche der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder im Rahmen der Geschäftsverteilung. Im Vergleich der drei deutschen Großbanken (Deutsche Bank, Commerzbank und HVB bzw. Unicredit Bank) zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der dem CEO zugeordneten Aufgabengebiete. Typische Aufgabengebiete des CEO in deutschen Großbanken sind die Bereiche Revision, Kommunikation, Strategie/strategische Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung. Die hier verwendete Strukturierung der Geschäftsverteilung orientiert sich an der Deutschen Bank aus dem Jahr 2011. Vgl. dazu Deutsche Bank (2012b), S. 8.

reiche<sup>1</sup> als eigenständige Verantwortungs- und Kompetenzbereiche (Ressorts) voneinander differenziert werden.

Innerhalb der Stufe 3 wird die Beziehung des Chief Executive Officer (CEO) als Prinzipal zu den übrigen Vorstandsmitgliedern (Agenten) betrachtet. In Anlehnung an die im Rahmen dieser Arbeit zugrunde gelegte Geschäftsverteilung handelt es sich bei den übrigen Vorstandskollegen um den Chief Financial Officer (CFO) als Vertreter der Finanzfunktion, um den Chief Risk Officer (CRO) als Vertreter der Risikofunktion, um den Chief Operating Officer (COO) als Vertreter der internen bzw. administrativen Bereiche (Operations)<sup>2</sup> und um den bzw. die Vertreter der Marktbereiche<sup>3</sup>.

In Stufe 3 des Referenzmodells kommt im Zusammenhang mit der Pflichtberichterstattung des Bankmanagements der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO eine besondere Bedeutung zu. Der CEO delegiert aufgrund seiner Ordnungskompetenz in seiner Rolle als Prinzipal im Rahmen der Ressortbildung die Aufgabe der Überwachung der Geschäftstätigkeit an den CFO. Dazu zählt u. a. auch der Bereich der Berichterstattung – mit Ausnahme der Risikoberichterstattung<sup>4</sup> – und damit auch die Pflichtberichterstattung<sup>5</sup>.

Die Verantwortung für einen Großteil der Pflichtberichterstattung des Vorstands ggü. den externen Anspruchsgruppen (Eigentümer, Gläubiger, Bankenaufsicht) und dem Aufsichtsrat – ausgenommen ist hier die Risikoberichterstattung - ist demnach durch die Geschäftsverteilung fachlich/methodisch, organisatorisch und kostenrechnerisch dem Ressort des CFO zugeordnet worden.

---

<sup>1</sup> Abhängig von der institutsspezifischen organisatorischen Ausgestaltung. Möglich sind eindimensionale Organisationsstrukturen nach Regionen, Kundengruppen oder Produkten sowie eine zwei- oder mehrdimensionale Matrixorganisation, in der bspw. bestimmte Regionen und Kundengruppen abgebildet werden.

<sup>2</sup> Der COO ist u. a. verantwortlich für die Aufbau- und Ablauforganisation, für Personal, für IT und andere in Verbindung mit dem operativen Tagesgeschäft zusammenhängende interne Bereiche wie z. B. Abwicklungsbereiche. Vgl. dazu Lüth; Leicht (2008).

<sup>3</sup> Die Anzahl der Vertreter sowie deren hierarchische Zuordnung auf Vorstandsebene sind abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur der Bank. Es können bspw. Kunden- und/oder Regionen jeweils einzeln oder zusammengefasst als Marktbereich definiert werden. Zusätzlich kann auch noch die Produktdimension ergänzt werden. Zu den Marktbereichen der Bank zählt auch das gesamte Ertrag generierende und risikotragende Nicht-Kundengeschäft wie z. B. der Eigenhandel der Bank.

<sup>4</sup> Die Risikoberichterstattung, sowie die damit verbundenen Kosten liegen im Verantwortungsbereich des CRO.

<sup>5</sup> An dieser Stelle der Analyse der P-A-Beziehungen auf Basis des hier konzipierten Referenzmodells umfasst die Pflichtberichterstattung, die in den Verantwortungsbereich des CFO fällt, sämtliche Berichterstattungspflichten, die aus der Erstellung des Jahresabschlusses, der Wahrnehmung der bankaufsichtsrechtlichen Anzeige- und Meldepflichten, der Erstellung des Offenlegungsberichts (Säule 3-Bericht) sowie den Informationspflichten ggü. dem Aufsichtsrat gem. § 90 AktG resultieren. In dieser Pflichtberichterstattung des CFO nicht enthalten sind die im Verantwortungsbereich des CRO liegenden Berichterstattungspflichten im Zusammenhang mit der Risikoberichterstattung.

Die Übertragung bzw. Kanalisierung der Berichterstattungspflichten aus Stufe 1 des Referenzmodells auf den CFO wird damit begründet, dass der CFO im Rahmen seiner Verantwortung für das Ressort Finanzen auf Ebene des Bankmanagements die Bereiche internes und externes Berichtswesen, insbesondere Accounting/Bilanzierung und regulatorisches Meldewesen verantwortet. In diesem Aufgaben- bzw. Verantwortungsbe- reich liegt die Erfüllung vorgenannten Berichterstattungspflichten.

In Stufe 4 des Referenzmodells erfolgt eine fokussierte Abbildung der an den CFO und CRO im Rahmen der Geschäftsverteilung übertragenen Überwachungsaufgaben. Auf- grund dieser an den CFO und den CRO delegierten Überwachungsaufgaben entsteht in dieser Stufe des Referenzmodells eine mehrstufige P-A-Beziehung<sup>1</sup>, in der sowohl der CFO als auch der CRO als Supervisor agieren.

Diese mehrstufige P-A-Beziehung kann als eine Zusammenfassung der in Stufe 3 abge- bildeten P-A-Beziehungen zwischen CEO und CFO, zwischen CEO und CRO sowie zwischen CEO und Marktbereichen interpretiert werden.

Der CEO steht in dieser Stufe 4 des Referenzmodells bzw. in dieser P-A-Beziehung als Prinzipal zwei als Supervisor agierenden Agenten – dem CFO und dem CRO – gegen- über.

### **3.2.2 Erweiterungen des Grundmodells der Prinzipal-Agenten- Theorie**

Zur Abbildung der im Kontext von Risk Governance relevanten P-A-Beziehungen sind bestimmte Erweiterungen des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie erforder- lich, die im Folgenden beschrieben werden.<sup>2</sup>

#### **3.2.2.1 Mehrstufige P-A-Beziehungen**

Die Begründung einer mehrstufigen P-A-Beziehung durch den Einsatz eines Supervisor wurde maßgeblich von Tirole entwickelt bzw. untersucht. Das Modell von Tirole basiert auf dem Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie und ist lediglich um die Perspek- tive des Supervisor ergänzt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mehrstufige P-A-Beziehungen sind eine Erweiterung des Grundmodells der Prinzipal-Agenten- Theorie. In diesem Zusammenhang nimmt ein Agent die Rolle eines Supervisor ein.

<sup>2</sup> Eine Erweiterung des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie um den Fall der Existenz mehrerer Prinzipale erfolgt in dieser Analyse nicht, da eine Fokussierung auf die Ebene der Unternehmenslei- tung als höchste Hierarchieebene des Unternehmens erfolgt und dieser Fall damit nicht relevant ist.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Tirole (1986).

Die Berücksichtigung mehrstufiger P-A-Beziehungen erfolgt im Referenzmodell an zwei Stellen. Es handelt sich dabei um die Beziehung zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Management innerhalb der Stufe 2 sowie um die Beziehung zwischen CEO, CFO und CRO sowie den Vertretern der Marktbereiche innerhalb der Stufe 4 in Abbildung 4.

Bei mehrstufigen P-A-Beziehungen werden die Kooperationsprobleme im Vergleich zum Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie in zweifacher Hinsicht erhöht. Einerseits werden die bestehenden Kooperationsprobleme durch jede weitere Stufe vermehrt.<sup>1</sup> Andererseits entsteht aufgrund der Mehrstufigkeit ein neues Kooperationsproblem in Form der Möglichkeit bzw. Gefahr zur Koalitionsbildung (Hidden Transfer)<sup>2</sup> zwischen den Beteiligten, wodurch die Komplexität zunimmt.

Aus der Möglichkeit bzw. Gefahr zur Koalitionsbildung ergeben sich für den Prinzipal im Vergleich zu einstufigen P-A-Beziehungen höhere Anforderungen an die Ausgestaltung von Anreiz-, Informations- und Kontrollsystemen als Lösungsansätze für Kooperationsprobleme.

### 3.2.2.2 Multi-Auftrags-Modell

Im Multi-Auftrags-Modell müssen Agenten ihre Ressourcen in Form von gegebener Zeit, gegebenen Kompetenzen und gegebenen Kostenbudgets zwischen unterschiedlichen Aufgaben aufteilen. Die damit verbundene zusätzliche Gefahr für den Prinzipal besteht darin, dass der Agent eine Aufgabe besonders intensiv verfolgt und dadurch die Erfüllung anderer Aufgaben vernachlässigt.<sup>3</sup>

Das Bankmanagement muss zur Erreichung der von den Eigentümern übertragenen Oberzielsetzung in Form der Steigerung des Unternehmenswertes sowohl Ertrags- als auch Kostenaspekte berücksichtigen. Aufgrund des bankspezifischen Geschäftsmodells sind zusätzlich noch Gläubigerrechte und Risikoaspekte zu berücksichtigen. Demnach

---

<sup>1</sup> Der Vermehrung der Kooperationsprobleme ergibt sich daraus, dass sämtliche in einer einstufigen P-A-Beziehung bestehenden Kooperationsprobleme auch in jeder weiteren Stufe zusätzlich auftreten, so dass sich mit der Anzahl zusätzlicher Stufen die Kooperationsprobleme vermehren. Vgl. Ebers; Gotsch (2006), S. 275.

<sup>2</sup> Koalitionsbildung erfolgt durch sog. Seitenverträge. Auf Basis dieser meist informellen Seitenverträge vollziehen sich zwischen den koalierenden Parteien gegenseitige monetäre und insbesondere nicht-monetäre Seitenzahlungen bzw. Transfers, welche auch als Hidden Transfers bezeichnet werden. Die aus Hidden Transfer resultierende Gefahr ist als eine Form von Moral Hazard zu interpretieren. Vgl. Tirole (1986), S. 192-198, Petersen (1988), S. 165, Ebers; Gotsch (2006), S. 275-276, Göbel (2002), S. 106-107 und Martens (1999), S. 40-41.

<sup>3</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 107-108.

ist das Bankmanagement – vereinfacht – mit vier unterschiedlichen Aufgaben<sup>1</sup> beauftragt.

Im Rahmen der Anreizsetzung im Multi-Auftrags-Modell besteht die Schwierigkeit für den Prinzipal besteht darin, den Agenten zu der aus Sicht des Prinzipals nutzenmaximierenden Verteilung seiner Ressourcen auf die Aufgaben zu bewegen.<sup>2</sup>

### 3.2.2.3 Mehr-Agenten-Modelle

Durch die Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagements auf Basis der Geschäftsordnung des Vorstands und des Geschäftsverteilungsplans entsteht der Mehr-Agenten-Fall<sup>3</sup>.

In dem hier konzipierten Referenzmodell ist der Mehr-Agenten-Fall in den Stufen 3 und 4 relevant, d. h. ein Prinzipal steht gleichzeitig mehreren Agenten gegenüber.

Durch die Berücksichtigung des Mehr-Agenten-Falls können zusätzliche Kooperationsprobleme bzw. Gefahren entstehen. Es handelt sich dabei um die spezifischen Probleme bzw. Gefahren der Teamproduktion<sup>4</sup>, insbesondere um die Gefahr der Drückebergerei von einzelnen Vorstandsmitgliedern.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit bzw. die Gefahr von Absprachen zwischen den übrigen Vorstandsmitgliedern (Agenten)<sup>5</sup> zu Lasten des CEO (Prinzipal). Diese Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell ist vergleichbar mit den Hidden Transfers, d. h. der Gefahr der Koalitionsbildung bei mehrstufigen P-A-Beziehungen.

---

<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um Ertragsgenerierung bzw. -steigerung, Kostensenkung bzw. Effizienz, die treuhänderische Verwaltung der Kundeneinlagen und die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank.

<sup>2</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 107-108. Zur Ausgestaltung von Anreizsystemen in Multi-Auftrags-Modellen siehe Holmström (1991).

<sup>3</sup> In der Literatur wird teilweise der Fall der mehrstufigen P-A-Beziehungen mit dem Fall der Existenz von mehreren Agenten (Mehr-Agenten-Modell) gleichgesetzt. Vgl. dazu beispielhaft Seele (2007), S. 166. Im Rahmen dieser Arbeit werden jedoch mehrstufige P-A-Beziehungen und Mehr-Agenten-Modelle als zwei unterschiedliche Erweiterungen des Grundmodells behandelt. Zu dieser separaten Betrachtung von mehrstufigen P-A-Beziehungen und Mehr-Agenten-Modellen siehe bspw. Ebers; Gotsch (2006), S. 275-276 und Göbel (2002), S. 105-107.

<sup>4</sup> Zur Problematik der Teamproduktion siehe Alchian; Demsetz (1972), S. 779.

<sup>5</sup> Zu dem Problem bzw. der Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell siehe Göbel (2002), S. 106.

#### 3.2.2.4 Hybride Modelle

Innerhalb einer P-A-Beziehung besteht die Möglichkeit, dass im Rahmen von interim Unsicherheit beide Ausprägungsformen des Kooperationsproblems, d. h. Hidden Action und Hidden Information gleichzeitig auftreten. Diese Erweiterung des Grundmodells führt zu einer realistischeren Abbildung von Kooperationsbeziehungen in Organisationen in Form von P-A-Beziehungen.<sup>1</sup>

Aufgrund der Berücksichtigung des gleichzeitigen Auftretens von Hidden Action und Hidden Information durch die Nutzung bzw. Zulassung hybrider Modelle werden die Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss für den Prinzipal komplexer.<sup>2</sup>

#### 3.2.2.5 Dynamische Modelle

Die Berücksichtigung von dynamischen Modellen reduziert die Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent durch die explizite Berücksichtigung des Zeitfaktors und die damit verbundene Ermöglichung der Nutzung von Reputation bzw. Reputationaufbau durch den Agenten.<sup>3</sup>

Ein weiterer, die Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent mindernder Effekt von mehrperiodischen Kooperationsbeziehungen ist die Reduktion der Informationsasymmetrie durch die Nutzung von Erfahrungen des Prinzipals mit dem jeweiligen Agenten.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Nutzung von hybriden Modellen als Erweiterungen des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie siehe Kräkel (2010), S. 85-86.

<sup>2</sup> Für den Prinzipal wird das aus Hidden Action resultierende Problem der Verhaltens- und Leistungsbeurteilung des Agenten mit dem aus Hidden Information resultierenden Problem der Ergebnisbeurteilung vermischt. Zur Nutzung von hybriden Modellen als Erweiterungen des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie siehe Kräkel (2010), S. 85-86.

<sup>3</sup> Die Berücksichtigung des Zeitfaktors kann entweder durch eine (theoretisch unendliche) Wiederholung von Abschlüssen einperiodischer Kooperationsverträge oder in Form des Abschlusses von mehrperiodischen Kooperationsverträgen abgebildet bzw. berücksichtigt werden. Aus beiden Arten der Berücksichtigung resultiert eine längerfristige, d. h. mehrperiodische Kooperationsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent. Zur Reduktion der Kooperationsprobleme durch die Berücksichtigung mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen siehe Göbel (2002), S. 108.

<sup>4</sup> Der Prinzipal kann aufgrund seiner Erfahrungen mit dem Agenten, die entweder aus den unterschiedlichen Verträgen oder den vergangenen Perioden eines Vertrages resultieren, die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen des Agenten besser einschätzen. Ein Leistungsvergleich über mehrere Perioden reduziert die in Verbindung mit Umweltunsicherheit bestehenden Informationsasymmetrien. Ein Agent kann ein schlechtes Kooperationsergebnis nicht mehrfach hintereinander mit schlechten externen Bedingungen rechtfertigen. Vgl. Göbel (2002), S. 108.

### **3.2.3 Prämissen und Vorgehensmodell der Analyse**

#### **3.2.3.1 Prämissen für die Durchführung der Analyse**

##### **Erfüllung der Voraussetzungen für das Vorliegen einer P-A-Beziehung**

Im Rahmen dieser Analyse erfolgt eine Fokussierung auf die auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleiteten Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren sowie die Identifikation wirksamer Lösungsansätze. Aus diesem Grund wird die vereinfachende Annahme getroffen, dass sämtliche in den vier Stufen des Referenzmodells abgebildeten P-A-Beziehungen die Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie bzw. die Voraussetzungen für das Vorliegen einer P-A-Beziehung erfüllen.

##### **Fokussierung auf Informationsasymmetrien, Kooperationsprobleme und daraus resultierende Gefahren nach Vertragsschluss**

Im Kontext von Risk Governance kommt den Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss und während der Vertragslaufzeit bzw. den damit verbundenen Kooperationsproblemen sowie den daraus resultierenden Gefahren aufgrund der Gefahr des Risk Shifting<sup>1</sup> zu Lasten der Gläubiger eine besondere Bedeutung zu.

Aus diesem Grund erfolgt eine Fokussierung auf die Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren, die aufgrund von Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss und während der Vertragslaufzeit entstehen.

##### **Keine Berücksichtigung von spezifischen Kooperationsproblemen der Teamproduktion in den Stufen 1 und 2**

Zur Reduktion der Komplexität dieser Analyse wird in den Stufen 1 und 2 des Referenzmodells das Bankmanagement zusammengefasst als ein Agent abgebildet bzw. behandelt, so dass die spezifischen Probleme der Teamproduktion<sup>2</sup> an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

Die spezifischen Probleme der Teamproduktion im Mehr-Agenten-Fall werden in den Stufen 3 und 4 dieses Referenzmodells detaillierter behandelt.

---

<sup>1</sup> Aufgrund des ungleichen Chance-Risiko-Profiles von Eigentümern und Gläubigern besteht die Gefahr, dass die Eigentümer das Bankmanagement während der Laufzeit der Kundeneinlagen zu einer exzessiven Risikonahme zu Lasten der Gläubiger drängen. Diese Gefahr bzw. diese Risikoverlagerung auf die Gläubiger wird als Risk Shifting bezeichnet.

<sup>2</sup> Das das Bankmanagement i. d. R. aus mehreren Personen besteht, sind die in diesem Zusammenhang möglichen Kooperationsprobleme einer gemeinschaftlichen Leistungserbringung (Teamproduktion) grundsätzlich relevant. Es handelt sich dabei insbesondere um die Möglichkeit bzw. Gefahr der Drückebergerei einzelner Mitglieder des Bankmanagements. Die Gefahr der Drückebergerei, welche auch als Shirking bekannt ist, stellt im Rahmen dieses Referenzmodells eine Ausprägungsform von Moral Hazard dar. Zur Problematik der Teamproduktion siehe ausführlich Alchian; Demsetz (1972), S. 779.

### **Fokussierung auf die Stufen 3 und 4 des Referenzmodells**

In Anlehnung an die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition von Risk Governance erfolgt eine Fokussierung auf die in den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells abgebildete interne Organisation des Bankvorstands durch Geschäftsverteilung. Durch diese Geschäftsverteilung wird eine Separierung des bankinternen Risikomanagements von weiteren Funktions- bzw. Aufgabenbereich im Rahmen der Unternehmensführung ermöglicht.

### **Keine Berücksichtigung des Ressort „Operations“ in den Stufen 3 und 4**

Das Ressort Operations wird zur Reduktion der Komplexität der hier durchgeführten Analyse vernachlässigt, so dass die P-A-Beziehungen mit Beteiligung des COO nicht behandelt werden bzw. als nicht für die Risk Governance relevant klassifiziert werden.

Im Rahmen der Analyse auf Basis des hier konzipierten Referenzmodells wird die Annahme getroffen, dass aus Gesamtbanksicht nur ein geringer Teil der gesamten Risikopositionen der Bank in Form von operationellen Risiken auf das Ressort Operations entfällt. Diese aus Risikogesichtspunkten geringe Bedeutung des Ressort Operations rechtfertigt die Vernachlässigung im Rahmen dieser Analyse.

### **Nutzung des bankaufsichtsrechtlichen Instrumentariums als Lösungsansätze für Kooperationsprobleme in sämtlichen P-A-Beziehungen des Referenzmodells**

Die Lösungsansätze der Bankenaufsicht<sup>1</sup> werden in sämtlichen P-A-Beziehungen des hier konzipierten Referenzmodells integrativ in den Lösungsansätzen der jeweiligen Prinzipale berücksichtigt. Damit stellt die Bankenaufsicht ein Instrumentarium zur Reduktion der Kooperationsprobleme im Kontext von Risk Governance zur Verfügung.

Diese Integration bzw. (Mit-)Nutzung der Lösungsansätze der Bankenaufsicht in ihrer Rolle als Prinzipal wird damit begründet, dass das Bankenaufsichtsrecht maßgeblich den rechtlichen Rahmen, in dem die Banken agieren, determiniert. Dadurch sind die bankaufsichtsrechtlichen Regelungen – wie auch andere gesetzlichen Regelungen – durch sämtliche Beteiligte im Kontext der Corporate Governance von Banken, insbesondere durch das Bankmanagement bzw. die Geschäftsleiter als gesetzliche Vertreter der Bank zu beachten. Diese Lösungsansätze der Bankenaufsicht stellen somit verpflichtende qualitative und quantitative Vorgaben hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung der Unternehmensführung, insbesondere hinsichtlich Organisation und fachlicher Ausgestaltung des Risikomanagements von Banken dar.

---

<sup>1</sup> Die Bankenaufsicht agiert in diesem Referenzmodell als zusätzlicher Stakeholder im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken und wird in Stufe 1 des Referenzmodells selbst als Prinzipal abgebildet sowie separat in Form einer P-A-Beziehung zum Bankmanagement analysiert.

### **Keine Quantifizierung der Agency-Kosten**

Im Fokus dieser Analyse stehen die Kooperationsprobleme innerhalb der Unternehmensführung von Banken sowie die Identifikation wirksamer Lösungsansätze. Eine Quantifizierung bzw. explizite Behandlung der Agency-Kosten in den einzelnen P-A-Beziehungen erfolgt nicht.

#### **3.2.3.2 Vorgehensmodell der Analyse**

Die in dem im Rahmen dieser Arbeit konzipierten Referenzmodell<sup>1</sup> abgebildeten P-A-Beziehungen werden in zwei Schritten analysiert. In einem ersten Schritt werden die für jede behandelte P-A-Beziehung spezifischen Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren identifiziert und erläutert. Anschließend werden die relevanten Lösungsansätze zur Reduktion der spezifischen Kooperationsprobleme aus den Erkenntnissen der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleitet und erläutert.

##### **3.2.3.2.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren**

Zur Identifikation und Erläuterung der spezifischen Kooperationsprobleme dient die in der unten stehenden Abbildung enthaltene Strukturierung der Kooperationsprobleme als Ausgangspunkt. Für jede behandelte P-A-Beziehung wird die Relevanz der möglichen Kooperationsprobleme geprüft. Die als relevant klassifizierten Kooperationsprobleme werden erläutert. Da das Kooperationsproblem in Form von Hidden Transfer nur in mehrstufigen P-A-Beziehungen relevant ist, wird es ausschließlich in der Stufe 2 und Stufe 4 des Referenzmodells behandelt.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Abbildung 4.

| Kooperationsprobleme                              |   |  |   |  |   |   |
|---|---|--|---|--|---|---|
|   | Hidden Characteristics  | Hidden Intention   | Hidden Action   | Hidden Information   | Hidden Transfer*  | Costly State Verification   |
| Zeitpunkt 1                                       | <u>vor</u><br>Vertragsschluss   | <u>vor</u><br>Vertragsschluss  | <u>nach</u><br>Vertragsschluss  | <u>nach</u><br>Vertragsschluss   | <u>nach</u><br>Vertragsschluss  | <u>nach</u><br>Vertragsschluss  |
| Zeitpunkt 2                                       | <u>vor</u><br>Kooperations-<br>beziehung  | <u>während</u><br>Kooperations-<br>beziehung                                     | <u>während</u><br>Kooperations-<br>beziehung  | <u>während</u><br>Kooperations-<br>beziehung   | <u>während</u><br>Kooperations-<br>beziehung  | <u>nach bzw. Ende</u><br>Kooperations-<br>beziehung   |
| Kurz-<br>beschreibung<br>Kooperations-<br>problem | Aus Sicht des<br>Prinzips besteht<br>Unkenntnis über<br>Fähigkeiten und<br>Leistungsbereitschaft<br>des Agenten | Aus Sicht des<br>Prinzips besteht<br>Unkenntnis über<br>Absichten des<br>Agenten | Die Tätigkeit bzw. das<br>Verhalten des Agenten<br>ist durch den Prinzipal<br>nicht direkt<br>beobachtbar | Aus Sicht des<br>Prinzips besteht<br>Unkenntnis über die<br>Ausprägung der<br>exogenen Störgröße | Aus Sicht des<br>Prinzips besteht<br>Unkenntnis über eine<br>mögliche Koalitions-<br>bildung zwischen<br>supervisor und Agent | Der Prinzipal kann das<br>Kooperationsergebnis<br>nicht oder nur zu<br>prohibitiv hohen<br>Kosten beobachten<br>bzw. überprüfen |
| Resultierende<br>Gefahr                           | Adverse Selection   | Hold up  | Moral Hazard  | Moral Hazard   | Moral Hazard  | Moral Hazard  |

\* Hidden Transfer ist als Kooperationsproblem nur bei mehrstufigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen relevant

Abbildung 5: Strukturierung der Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent<sup>1</sup>

### 3.2.3.2.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze

Zur Ableitung und Erläuterung der Lösungsansätze für die im vorigen Schritt identifizierten Kooperationsprobleme wird die in der unten stehenden Abbildung enthaltene Strukturierung der Lösungsansätze verwendet.

Die Lösungsansätze werden für die behandelten P-A-Beziehungen jeweils erläutert. Dabei wird nach den relevanten Gefahren differenziert.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

|  |           | Kooperationsprobleme                         |  |  |  |  |                              |
|--|-----------|--|--|--|--|--|------------------------------|
|  |           | Hidden Characteristics                       | Hidden Intention                             | Hidden Action                                  | Hidden Information                             | Hidden Transfer*                               | Costly State Verification    |
| Resultierende Gefahr                         |           | Adverse Selection                            | Hold up                                      | Moral Hazard                                   | Moral Hazard                                   | Moral Hazard                                   | Moral Hazard                 |
| Lösungsansätze                               |           |  |  |  |  |  |                              |
| Ansatzpunkt                                  | Initiator |  |  |  |  |  |                              |
| Reduktion der Informationsasymmetrie         | Prinzipal | Screening, Vorlage von Verträgen zur Auswahl | Screening, Vorlage von Verträgen zur Auswahl | Monitoring / Informations- und Kontrollsysteme | Monitoring / Informations- und Kontrollsysteme | Monitoring / Informations- und Kontrollsysteme | Monitoring / Ergebnisprüfung |
|  | Agent     | Signaling, Self-Selection                    | Signaling, Self-Selection                    | Reporting                                      | Reporting                                      | Reporting                                      | Reporting                    |
| Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts | Prinzipal | ---  | Anreizsysteme                                | Anreizsysteme                                  | Anreizsysteme                                  | Anreizsysteme                                  | Anreizsysteme                |
|  | Agent     | ---  | ---  | Bonding, Reputation                            | Bonding, Reputation                            | Bonding, Reputation                            | Bonding, Reputation          |

\* Hidden Transfer ist als Kooperationsproblem nur bei mehrstufigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen relevant

Abbildung 6: Strukturierung der Lösungsansätze für Kooperationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent<sup>1</sup>

Aus der Literaturrecherche<sup>2</sup> zur Prinzipal-Agenten-Theorie bzw. zu Lösungsansätzen wird ersichtlich, dass vertragliche Lösungsansätze zur Reduktion der Kooperationsprobleme in der überwiegenden Anzahl vertreten sind.

Zu den vertraglichen Lösungsansätzen zählen im Rahmen dieser Arbeit sowohl die Ausgestaltung unterschiedlicher Verträge zur Reduktion von Kooperationsproblemen vor Vertragsschluss als auch die Implementierung von Anreizsystemen zur Reduktion von Kooperationsproblemen nach Vertragsschluss.

Vertragliche Lösungsansätze sind in diesem Zusammenhang zu verstehen als die Berücksichtigung bzw. Antizipation des opportunistischen Verhaltens des Agenten durch den Prinzipal im Rahmen der Vertragsgestaltung. Dazu werden bestimmte Wirkungs- und Sanktionsmechanismen in den Vertrag aufgenommen, um zukünftigen Interessen- bzw. Zielkonflikte entgegen zu wirken. Vertragliche Lösungsansätze stehen ausschließlich dem Prinzipal zur Verfügung, da der Agent kein Vertragsvorschlagsrecht besitzt

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Vgl. stellvertretend für viele Jost (2001), Demougin; Jost (2001) und Ebers; Gotsch (2006). Siehe auch Alparlan (2006), S. 28.

und auch nicht die Möglichkeit hat, auf ein Angebot des Prinzipals mit einem Gegenangebot zu reagieren.<sup>1</sup>

### **3.2.4 Identifikation relevanter P-A-Beziehungen und Kooperationsprobleme**

#### **3.2.4.1 Relevante P-A-Beziehungen**

Für die Identifikation relevanter P-A-Beziehungen sind die Stufen 3 und 4 des hier konzipierten Referenzmodells relevant. Ab der Stufe 3 des Referenzmodells wird die Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagements berücksichtigt und in Stufe 4 werden explizit die mit der Geschäftsverteilung verbundenen Überwachungsaufgaben fokussiert.

##### **3.2.4.1.1 Stufe 3**

In Stufe 3 des Referenzmodells wird die interne Organisation des Vorstands auf Basis der Geschäftsordnung und der Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands abgebildet. Im Rahmen der Geschäftsverteilung wird die Risikofunktion als separater Verantwortungs- und Kompetenzbereich (Ressort) geschaffen und die Verantwortung für dieses Ressort an den CRO delegiert. Somit ist die P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO zur Risk Governance zu zählen.

Zur Schaffung einer ausreichend weit angelegten Analysebasis im Rahmen dieses Referenzmodells ist auch die Beziehung zwischen CEO und CFO zur Risk Governance zu zählen. Die Berücksichtigung des CFO bzw. der Beziehung zwischen CEO und CFO wird damit begründet, dass der CEO sowohl an den CRO als auch an den CFO Überwachungsaufgaben<sup>2</sup> delegiert und dadurch aus Gesamtbanksicht zwischen CFO und CRO eine starke Interaktion erforderlich ist.

##### **3.2.4.1.2 Stufe 4**

Unter Berücksichtigung der Zielsetzung von Risk Governance – der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank – ist in dieser Stufe ausschließlich die P-A-Beziehung zwischen CEO, CFO und CRO sowie den Marktbereichen relevant.

---

<sup>1</sup> Das Vertragsvorschlagsrecht des Prinzipals spielt insbesondere in der sog. normativen Prinzipal-Agenten-Theorie im Rahmen der Optimierung der Vertragsgestaltung eine besondere Rolle. Vgl. dazu Alparslan (2006), S. 28.

<sup>2</sup> Der CRO übernimmt die Risikoüberwachung und der CFO die finanzielle Überwachung insbesondere hinsichtlich der Ertrags- und Kostensituation der übrigen Ressorts.

In Rahmen der Geschäftsverteilung bzw. der P-A-Beziehung erhält der CFO durch den CEO einen Überwachungsauftrag, der ihn als Supervisor in der hier behandelten mehrstufigen P-A-Beziehung klassifiziert. Der Überwachungsauftrag des CFO bezieht sich primär auf das Gesamtbankergebnis, d. h. die Ertrags- und Kostensituation der Gesamtbank sowie der einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Ressorts.

Der CRO erhält im Rahmen der Geschäftsverteilung bzw. der P-A-Beziehung – analog zum CFO – durch den CEO einen Überwachungsauftrag, der ihn ebenfalls als Supervisor in der hier behandelten mehrstufigen P-A-Beziehung klassifiziert. Der Überwachungsauftrag des CRO bezieht sich primär auf die Risikosituation bzw. Risikoüberwachung der Gesamtbank sowie der einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Ressorts. Im Rahmen der Risikoüberwachung durch den CRO sind im Kontext von Risk Governance lediglich die risikotragenden Marktbereiche relevant.

### **3.2.4.2 Relevante Kooperationsprobleme bzw. Gefahren**

#### **3.2.4.2.1 Definition der Relevanz**

Die im Rahmen der hier durchgeführten Analyse identifizierten Kooperationsprobleme sind dann relevant, wenn dadurch die Risikotragfähigkeit<sup>1</sup> der Bank und damit die Zielsetzung von Risk Governance gefährdet wird.

Analog zu den identifizierten relevanten P-A-Beziehungen bestehen diese relevanten Kooperationsprobleme bzw. Gefahren auf den Stufen 3 und 4 des hier konzipierten Referenzmodells. Es handelt sich dabei um Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss bzw. nach Ressortbildung und die damit verbundene Gefahr des Moral Hazard.

Die Risikotragfähigkeit der Bank kann über zwei Wirkungskanäle gefährdet werden. Es handelt sich dabei um die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials (erster Wirkungskanal) und um die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen (zweiter Wirkungskanal).

#### **3.2.4.2.2 Gefährdung der Risikotragfähigkeit: Erster Wirkungskanal**

Eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit über den ersten Wirkungskanal, d. h. die Beeinflussung des Risikodeckungspotenzials, resultiert sowohl aus Absprachen zwischen CFO und CRO als auch aus Absprachen bzw. einer Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen.

---

<sup>1</sup> Der Risikotragfähigkeitskalkül besteht aus der Gegenüberstellung von Risikodeckungspotenzial und Risikopositionen der Gesamtbank.

Die Höhe des Risikodeckungspotenzials wird dabei durch eine Manipulation der Informationen über die Ergebnissituation der Bank im Zusammenhang mit der Gefahr von Absprachen bzw. einer Koalitionsbildung zwischen den Agenten verfälscht, wodurch die Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet wird.

Der CFO verfügt aufgrund von Informationsvorteilen und den daraus resultierenden Handlungsspielräumen über Möglichkeiten zur Beeinflussung bzw. Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation der Bank.

Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit über eine Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation wird im Folgenden erläutert.

Die Ergebnissituation der Bank determiniert den Gewinn. Der Gewinn ist ein Bestandteil des bilanziellen Eigenkapitals der Bank und das bilanzielle Eigenkapital der Bank ist wiederum ein Bestandteil des Risikodeckungspotenzials, so dass die Höhe des Gewinns über die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials Auswirkungen auf die Risikotragfähigkeit der Bank hat. Wird der Gewinn aufgrund einer manipulierten<sup>1</sup> Ergebnissituation zu hoch ausgewiesen bzw. festgestellt, dann wird ceteris paribus auch das Risikodeckungspotenzial im Vergleich zu den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen zu hoch ausgewiesen, da der Bilanzgewinn als Bestandteil des bilanziellen Eigenkapitals auch ein Bestandteil des Risikodeckungspotenzials ist. Demnach ist ein Bestandteil des Risikotragfähigkeitskalküls verfälscht. Dadurch kann es unter Berücksichtigung der korrekten Ergebnis- bzw. Gewinnsituation zu einer nicht mehr tragfähigen Risikonahme der Bank kommen, weil der Risikoappetit bzw. die Risikotoleranz der Bank aus dem Risikodeckungspotenzial abgeleitet wird und dieser die Grundlage für das Risikolimitsystem ist.

Wenn das Risikolimitsystem auf Basis eines fälschlicherweise zu hoch bemessenen Risikodeckungspotenzials abgeleitet wird, dann besteht die Gefahr, dass die Risikobegrenzungsfunktion des Risikolimitsystems unwirksam wird. Bei schlagend gewordenen Risiken könnten die damit verbundenen Verluste dann trotz einer Einhaltung der Risikolimits das tatsächliche Risikodeckungspotenzial übersteigen, wodurch die Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet werden kann.

#### **3.2.4.2.3 Gefährdung der Risikotragfähigkeit: Zweiter Wirkungskanal**

Eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit über den zweiten Wirkungskanal, d. h. die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen resultiert sowohl aus Absprachen zwi-

---

<sup>1</sup> Die Ergebnissituation wird in diesem Zusammenhang entweder durch Absprachen zwischen CFO und den Marktbereichen oder durch Absprachen zwischen CFO und CRO manipuliert.

schen CFO und CRO als auch aus Absprachen bzw. einer Koalitionsbildung zwischen CRO und den Marktbereichen.

Die Höhe der Risikopositionen wird dabei durch eine Manipulation von Informationen über die Risikosituation der Bank im Zusammenhang mit der Gefahr von Absprachen bzw. einer Koalitionsbildung zwischen den Agenten verfälscht, wodurch die Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet wird.

Der CRO verfügt aufgrund von Informationsvorteilen und den daraus resultierenden Handlungsspielräumen über Möglichkeiten zur Beeinflussung bzw. Manipulation der Informationen zur Risikosituation der Bank.

Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit über eine Manipulation der Informationen zur Risikosituation wird im Folgenden erläutert.

Wenn sich CFO und CRO oder CRO und die Vertreter der risikotragenden Marktbereiche auf eine gemeinsame Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Risikosituation einigen und im Rahmen dieser Koalitionsbildung bzw. Absprachen beschließen, die Risikopositionen der einzelnen Marktbereiche bzw. der Gesamtbank fälschlicherweise zu niedrig auszuweisen, dann hat dies eine direkte Wirkung auf das Risikotragfähigkeitskalkül. Die im Risikotragfähigkeitskalkül angesetzten Risikopositionen sind dann tatsächlich höher und dadurch verliert das Risikolimitsystem seine Wirkung. Bei schlagend werdenden Risiken können die damit verbundenen Verluste dann trotz Einhaltung der Risikolimits das Risikodeckungspotenzial übersteigen und dadurch die Risikotragfähigkeit der Bank gefährden.

### **3.3 Analyse der P-A-Beziehungen im Referenzmodell**

In diesem Kapitel werden die in Abbildung 4 dargestellten P-A-Beziehungen in den verschiedenen Stufen (Stufe 1 bis Stufe 4) entsprechend den definierten Prämissen und dem Vorgehensmodell analysiert und erläutert.

#### **3.3.1 Stufe 1: Externe Corporate Governance von Banken**

##### **3.3.1.1 Eigentümer – Bankmanagement**

Die P-A-Beziehung in Form der Eigentümer-Management-Beziehung, welche aus der Trennung von Eigentum und Kontrolle resultiert, ist Gegenstand der klassischen Corporate Governance-Forschung. Die Trennung von Eigentum und Kontrolle ist für Großun-

ternehmen, zu denen auch die im Fokus dieser Arbeit stehenden privaten Großbanken zählen, die gängigste Form der Unternehmensorganisation.<sup>1</sup>

### 3.3.1.1.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>2</sup>

| Eigentümer - Management | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                           |
|-------------------------|---|------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme    | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Costly State Verification |
|                         | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |
| Gefahren                | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard              |
|                         | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |

Abbildung 7: Kooperationsprobleme zwischen Eigentümern und Management sowie daraus resultierende Gefahren<sup>3</sup>

#### 3.3.1.1.1.1 Kooperationsprobleme

Hidden Characteristics konkretisieren sich in diesem Fall in der Unkenntnis der Eigentümer über die Qualifikation in Form von Erfahrung und branchenspezifischem Fachwissen sowie der Leistungsbereitschaft des potenziellen Bankmanagements vor der Beauftragung mit der Aufgabe der Unternehmensführung.

Hidden Intention konkretisiert sich in diesem Fall in der Unkenntnis der Eigentümer über die Absichten des potenziellen Bankmanagements vor der Beauftragung mit der Aufgabe der Unternehmensführung.

Hidden Action konkretisiert sich in diesem Fall in dem Informationsdefizit der Eigentümer hinsichtlich des Verhaltens bzw. Anstrengungsniveaus und gewählten Aktionen

<sup>1</sup> Vgl. stellvertretend für viele Shleifer; Vishny (1997), sowie die darin enthaltenen vertiefenden Literaturhinweise, insbesondere Jensen; Meckling (1976), Fama (1980), und Fama; Jensen (1983b).

<sup>2</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

des Bankmanagements. Die Eigentümer können das Verhalten des Bankmanagements entweder nicht oder nicht kostenlos und vollständig beobachten. Demnach wissen die Eigentümer nicht, wie sehr sich das Bankmanagement im Rahmen der Unternehmensführung der Bank allgemein anstrengt und der Erfüllung welcher Aufgaben<sup>1</sup> es sich primär widmet.

Den Eigentümern entsteht durch Hidden Action das Problem der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung des Bankmanagements. Für das Bankmanagement ergibt sich in Verbindung mit Hidden Action ein diskretionärer Handlungsspielraum.

Hidden Information konkretisiert sich in diesem Fall in der Unkenntnis der Eigentümer über sämtliche Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Banken, welche neben der Leistung bzw. den Entscheidungen des Bankmanagements in Form einer exogenen Störgröße den Unternehmensgewinn und die Marktkapitalisierung der Bank als Kooperationsergebnis beeinflussen.<sup>2</sup>

In Verbindung mit Hidden Information besteht für die Eigentümer ein Problem der Ergebnisbeurteilung.

Möglich ist auch ein gleichzeitiges Auftreten von Hidden Action und Hidden Information. In diesem Fall wird das Problem der Leistungsbeurteilung mit dem Problem der Ergebnisbeurteilung vermischt und dadurch die Komplexität der Kooperationsprobleme für die Eigentümer erhöht.

Das Kooperationsproblem in Form von Costly State Verification ist nicht relevant. Begründet wird diese Irrelevanz damit, dass die Gegenleistung des Bankmanagements nicht direkt vom Kooperationsergebnis abhängt, wie dies typischerweise bei reinen Finanzkontrakten der Fall ist. Diese Gegenleistung wird während der gesamten Kooperationsbeziehung erbracht und nicht etwa erst bei oder durch Realisierung der Kooperationsergebnisse in Form des Unternehmensgewinns und der Entwicklung der Marktkapitalisierung der Bank.

---

<sup>1</sup> Auf einer generischen Ebene können vier unterschiedliche Aufgaben differenziert werden. Es handelt sich dabei um die Ertragssteigerung, die Kostensenkung, die treuhänderische Verwaltung der Kundeneinlagen und um die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit. Die Erfüllung sämtlicher vorgenannten Aufgaben beeinflusst das Kooperationsergebnis in Form der Steigerung des Unternehmensgewinns und der Steigerung des Unternehmenswertes.

<sup>2</sup> In Anlehnung an die weite Auslegung von Hidden Information ist es auch möglich, dass die Eigentümer zwar die Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Banken beobachten können, aber nicht deren Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Marktkapitalisierung der Bank genau quantifizieren können. Vgl. zu dieser weiten Auslegung Alparslan (2006), S. 24.

### 3.3.1.1.2 Gefahren

Die aus Hidden Characteristics resultierende Gefahr der Adverse Selection konkretisiert sich darin, dass aufgrund dieser Informationsasymmetrie nur ein bestimmtes Gehaltsniveau auf dem Arbeitsmarkt für Bankvorstände herrscht, so dass eine Abwanderung von hochqualifizierten (potenziellen) Bankvorständen in andere Länder oder andere Branchen ausgelöst wird und zugleich ungeeignete bzw. schlecht qualifizierte (potenzielle) Bankvorstände auf dem deutschen Arbeitsmarkt verbleiben.

Hold up konkretisiert sich hier in der Gefahr der Ausnutzung von Vertragslücken durch das Bankmanagement zu seinen Gunsten und zu Lasten der Eigentümer.

Die Gefahr des Moral Hazard resultiert in dieser Beziehung sowohl aus Hidden Action als auch aus Hidden Information.

Da die Trennung von Eigentum und Management bei großen Kapitalgesellschaften – wie in Stufe 1 des Referenzmodells abgebildet - ein klassisches Beispiel von P-A-Beziehungen darstellt, wird auf dieser Basis in der Literatur vielfach das Themengebiet der Corporate Governance erforscht bzw. analysiert.<sup>1</sup>

In dem Kontext von Corporate Governance werden von Tirole<sup>2</sup> vier verschiedene Formen von Moral Hazard differenziert:

- Die mangelnde Anstrengung<sup>3</sup> des Agenten
- Die Tötigung von Investition, die den eigenen Interessen des Agenten dienen und aus Sicht des Prinzipals verschwenderisch oder unnötig<sup>4</sup> sind

---

<sup>1</sup> Siehe dazu beispielhaft den bekannten Beitrag von Shleifer und Vishny. Vgl. Shleifer; Vishny (1997). Zur P-A-Beziehung, welche durch die Trennung von Eigentum und Management begründet wird, siehe beispielhaft die grundlegenden Beiträge von Jensen; Meckling (1976), Fama; Jensen (1983a), und Fama; Jensen (1983b).

<sup>2</sup> Vgl. Tirole (2006), S. 16-17.

<sup>3</sup> Die mangelnde Anstrengung des Agenten bezieht sich hier sowohl auf die Arbeitsleistung im Sinne von geleisteten Arbeitsstunden als auch auf mangelnde Anstrengung bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen wie z. B. Umsetzung von Kostensenkungsprogrammen oder Optimierung der Einkaufsprozesse. Vgl. Tirole (2006), S. 16.

<sup>4</sup> Gemeint sind hier Investitionen im Zusammenhang mit einem sog. Empire-Building durch das Management. Manager tätigen hohe Investitionen um ihren eigenen Machtbereich bzw. Einflussbereich zu vergrößern. Vgl. Tirole (2006), S. 16-17.

- Ein Verhalten, das primär der eigenen Absicherung des Managers dient<sup>1</sup>
- Die Selbstkontrahierung in Form von Selbstbereicherung<sup>2</sup> und der Tätigkeit von Geschäften mit Bekannten und Freunden<sup>3</sup>

Für das Anwendungsgebiet dieser Arbeit – Großbanken in Deutschland in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – kann die Gefahr des Moral Hazard aufgrund der Besonderheit des Geschäftsmodells von Banken noch um einen zusätzlichen Aspekt ergänzt werden. Diese zusätzliche Gefahr des Moral Hazard liegt darin, dass das Bankmanagement den für den Unternehmenstypus Bank spezifischen, zusätzlich bestehenden diskretionären Handlungsspielraum hinsichtlich risikomanagementbezogener Themen zur Verfolgung eigener Interessen ausnutzen kann.<sup>4</sup>

Durch die Berücksichtigung des hybriden Modells, d. h. eines gleichzeitigen Auftretens von Hidden Action und Hidden Intention wird die Gefahr des Moral Hazard erhöht.

#### **3.3.1.1.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze**

Die Eigentümer können zur Reduktion von Adverse Selection Screening betreiben und unterschiedlich ausgestaltete Kooperationsverträge dem potenziellen Management zur Auswahl vorlegen. Das potenzielle Bankmanagement kann Signaling und Self-Selection betreiben, um die Informationsdefizite der Eigentümer über die Eigenschaften der potenziellen Kandidaten vor Vertragsschluss zu reduzieren.

Zur Reduktion von Hold up ist ebenfalls an der Reduktion der vorvertraglichen Informationsasymmetrien anzusetzen, so dass die gleichen Lösungsansätze wie zur Redukti-

---

<sup>1</sup> Ein solches Verhalten des Managers zielt darauf ab, die eigene Position zu stärken bzw. zu sichern. In diesem Zusammenhang werden zwei mögliche Verhaltensweisen unterschieden. Zum Einen kann der Manager in spezifische Technologien oder Geschäftsaktivitäten investieren, in denen er aufgrund seiner Kompetenzen ein Alleinstellungsmerkmal besitzt und dadurch schwerer oder nicht zu ersetzen ist. Bei der Entscheidung über die Investition in derartige Technologien oder Geschäftsaktivitäten steht nicht das Unternehmensinteresse im Vordergrund. Zum Anderen besteht in diesem Zusammenhang auch die Gefahr, dass Manager Kennzahlen oder Jahresabschlüsse manipulieren, um gegenüber den Eigentümern eine bessere Ergebnis zu präsentieren als tatsächlich erwirtschaftet wurde. In diesem Fall ist auch das sog. Gambling for Resurrection möglich. Vgl. dazu Tirole (2006), S. 17.

<sup>2</sup> Selbstbereicherung kann auch als Consumption on the Job verstanden werden. Es handelt sich dabei bspw. um die Anschaffung einer luxuriösen Büroausstattung, die Nutzung von Firmen-Jets und die Nutzung von Firmen-Logen bei Sportereignissen. Vgl. dazu Tirole (2006), S. 17.

<sup>3</sup> Wie z. B. die Auftragsvergabe an Bekannte und Freunde, obwohl diese vergleichsweise teurer oder schlechter sind als alternative Geschäftspartner. Vgl. dazu Tirole (2006), S. 17.

<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang können drei verschiedene Fälle der Ausnutzung des diskretionären Handlungsspielraums hinsichtlich risikomanagementbezogener Themen auftreten. Das Bankmanagement könnte ein sog. Gambling for Resurrection betreiben, den diskretionären Handlungsspielraum zur Ergebnisglättung nutzen oder versuchen, einen wettbewerbsbedingten Rückgang der Margen und den damit verbundenen Rückgang der Erträge durch eine höhere Risikopräferenz und den damit erwarteten höheren Erträgen zu kompensieren. Dadurch können sowohl Eigentümer als auch Gläubiger geschädigt werden.

on von Adverse Selection zur Verfügung stehen. Zusätzlich können die Eigentümer durch Anreizsysteme die Gefahr des Hold up reduzieren, jedoch nicht eliminieren.

Zur Reduktion von Moral Hazard kommt den Lösungsansätzen der Eigentümer in ihrer Rolle als Prinzipal im Vergleich zu den Lösungsansätzen des Bankmanagements in der Rolle des Agenten eine größere Bedeutung zu.<sup>1</sup>

Die Eigentümer können durch die Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen (Monitoring) ihre Informationsdefizite und durch die Implementierung von Anreizsystemen den Ziel- bzw. Interessenkonflikt reduzieren.<sup>2</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird das Informationssystem im Kontext der Lösungsansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie definiert als das in Unternehmen durch die Controlling- bzw. Finanzfunktion implementierte und betriebene Berichtssystem<sup>3</sup>. Die Eigentümer können Monitoring in diesem Zusammenhang entweder durch Implementierung eines Berichtssystems oder durch Optimierung<sup>4</sup> des bestehenden Berichtssystems betreiben.<sup>5</sup>

In dieser P-A-Beziehung ist die Pflichtberichterstattung<sup>6</sup> des Bankmanagements als Informationssystem zu interpretieren.

Die in dieser P-A-Beziehung relevanten Berichterstattungspflichten des Bankmanagements umfassen zum Einen sämtliche im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Die Gefahr des Moral Hazard ist Gegenstand der klassischen, anglo-amerikanisch geprägten Corporate Governance-Forschung. Ausgehend von den Erkenntnissen von Berle und Means über die dysfunktionalen Wirkungen der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht konzentriert sich die anglo-amerikanische Forschung zu Corporate Governance auf das daraus resultierende Organisations- und Kontrollproblem. Vgl. dazu Berle; Means (2010). Für einen zusammenfassenden Überblick zur anglo-amerikanischen Corporate Governance-Forschung siehe Shleifer; Vishny (1997), sowie die darin enthaltenen Literaturverweise.

<sup>2</sup> Aus Sicht der Eigentümer, welche von Moral Hazard ausgesetzt sind, ist immer eine Kombination der vorhandenen Lösungsansätze erforderlich, da entweder Anreizsysteme oder Monitoring allein nicht ausreichen, um die Gefahr des Moral Hazard auf ein vertretbares Maß zu reduzieren. Diese Einschränkung trägt der Tatsache Rechnung, dass Moral Hazard nicht vollständig eliminiert werden kann. Das Monitoring und die Implementierung von Anreizsystemen durch die Eigentümer können im Kontext der Corporate Governance den internen Corporate-Governance-Mechanismen zugeordnet werden.

<sup>3</sup> Vgl. zur Definition von Berichtswesen und Berichtssystem Horváth (2011), S. 534-549.

<sup>4</sup> Optimierungen des Berichtssystems beziehen sich z. B. auf eine Ausweitung der Rechenschaftspflichten des Bankmanagements, die Einbeziehung von Leistungsvergleichen oder die Einrichtung von Kostenrechnungssystemen.

<sup>5</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 60, Ebers; Gotsch (2006), S. 265-268 und Alparslan (2006), S. 34.

<sup>6</sup> Die Pflichtberichterstattung umfasst dabei sämtliche durch das Bankmanagement zu erfüllenden Informations- und Berichterstattungspflichten. Dazu zählen sowohl gesetzlich bzw. aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Anforderungen zur Berichterstattung als auch zusätzlich von den Eigentümern selbst definierte Informations- und Berichterstattungspflichten.

<sup>7</sup> Der Jahresabschluss beinhaltet nach IAS 1.10 die Bilanz, die GuV, die Eigenkapitalveränderungsrechnung, die Kapitalflussrechnung sowie den Anhang. Zusätzlich wird ein Lagebericht erstellt, welcher einen Risikobericht beinhaltet. Zum Anhang siehe mangels Regelung in den IAS/IFRS § 289 HGB und § 315 HGB.

bestehenden Berichterstattungspflichten und zum Anderen sämtliche bankaufsichtsrechtlichen Anzeige- und Meldepflichten<sup>1</sup> sowie Offenlegungspflichten<sup>2</sup>.

Den Eigentümern stehen in ihrer Rolle als Prinzipal insgesamt vier verschiedene Prüfungen bzw. Kontrollen zur Verfügung, die in dieser Analyse als Implementierung bzw. Nutzung von Kontrollsystemen im Rahmen des Monitoring interpretiert werden können. Es handelt sich dabei um die Kontrolle und Ergebnisprüfung durch den Wirtschaftsprüfer<sup>3</sup>, die institutionalisierte Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat<sup>4</sup>, den bankaufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Supervisory Review Process (SRP)<sup>5</sup> und die Durchführung von Sonderprüfungen durch die Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG.

Die hier genannten Prüfungen besitzen den Charakter von Kontrollsystemen im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie, da es sich um die Überprüfung der Einhaltung von vorab definierten Regelungen bzw. Verhaltenspflichten<sup>6</sup> handelt und bei einer Nichteinhaltung bzw. einem Fehlverhalten Sanktionsmöglichkeiten<sup>7</sup> bestehen.

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht über die gesetzlichen Anzeige- und Meldepflichten der Institute siehe Deutsche Bundesbank (2012e) sowie Deutsche Bundesbank (2011d).

<sup>2</sup> Zu den Offenlegungsanforderungen der Säule 3 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich Basler BCBS (2005), S. 163-179. Zur nationalen Umsetzung siehe §§ 319-337 SolvV.

<sup>3</sup> Gemäß der weiten Definition von Monitoring umfasst Monitoring auch die Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer. Im Rahmen der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer wird sowohl die Einhaltung der vertraglich und gesetzlich definierten Verhaltens- und Sorgfaltspflichten des Bankmanagement kontrolliert und ggf. sanktioniert als auch die Übereinstimmung der im Jahresabschluss enthaltenen Informationen mit der tatsächlichen Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikolage der Bank testiert.

<sup>4</sup> Die institutionalisierte Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat wird ausführlich in Stufe 2 des hier konzipierten Referenzmodells in Form einer eigenen mehrstufigen P-A-Beziehung zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Bankmanagement, in welcher der Aufsichtsrat als Supervisor agiert, behandelt.

<sup>5</sup> Der Supervisory Review Process (SRP) besteht aus dem Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), welcher in der Verantwortung der beaufsichtigten Bank liegt, und dem Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), welcher in der Verantwortung der Bankenaufsicht liegt. Rechtliche Grundlage für den SRP sind § 25a KWG und die MaRisk.

<sup>6</sup> Bei der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer handelt es sich z. B. um die Einhaltung handelsrechtlicher Vorschriften (IAS und HGB) im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss. Bei der Kontrolle durch den Aufsichtsrat handelt es sich bspw. um vertraglich definierte Sorgfalts- und Verhaltenspflichten des Bankmanagements sowie aktienrechtliche Regelungen. Bei der Kontrolle durch die Bankenaufsicht handelt es sich z. B. um die Einhaltung der Regelungen des § 25a KWG.

<sup>7</sup> Der Wirtschaftsprüfer kann bspw. die Testierung des Jahresabschlusses verweigern und den Aufsichtsrat über identifizierte Defizite informieren. Der Aufsichtsrat besitzt bspw. die gesetzlich legitimierte Kompetenz zur Abberufung des Vorstands. Die Bankenaufsicht besitzt bspw. die aufsichtsrechtlich legitimierte Kompetenz zur Aufhebung der Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb oder zur Abberufung von Geschäftsleitern.

Zur Reduktion des Ziel- bzw. Interessenkonfliktes zwischen Eigentümern und Management können die Eigentümer Anreizsysteme implementieren.<sup>1</sup>

Im Kontext der Corporate Governance von Banken ist die Implementierung und Ausgestaltung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen aufgrund der Geschäftsmodellspezifika von Banken und der lessons learnt der Finanzmarktkrise von besonderer Bedeutung.

Das Bankmanagement kann durch Reporting und Bonding die Gefahr des Moral Hazard für die Eigentümer reduzieren. Darüber hinaus kann das Bankmanagement Reputation als weiteren Lösungsansatz verwenden.

Reporting ist gemäß der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition als freiwillige Berichterstattung des Bankmanagements an die Eigentümer zu verstehen, d. h. es handelt sich dabei um die Übermittlung derjenigen Informationen über die Handlungen des Managements sowie das geschäftliche Umfeld der Bank, die über den durch das Berichtswesen definierten Umfang an zu übermittelnden Information hinaus gehen.

In der P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement ist Bonding<sup>2</sup> nur eingeschränkt möglich. Das Bankmanagement kann sich als eine Form des Bonding einer freiwilligen Kontrolle zusätzlich zu den Kontrollsystemen unterziehen, sofern dies unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten vertretbar ist.

Das Bankmanagement kann allerdings zur Reduktion des bestehenden Interessen- bzw. Zielkonflikts und damit zur Reduktion von Moral Hazard aufgrund der Berücksichtigung mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen Reputation als Lösungsansatz nutzen.

### 3.3.1.2 Gläubiger – Bankmanagement

Im Kontext der Corporate Governance von Banken in Deutschland kommt den Gläubigern<sup>3</sup> als Anspruchsgruppe eine besondere Bedeutung zu. Allgemein ist dies auf die

---

<sup>1</sup> Die Beteiligung des Bankmanagements am Unternehmensgewinn ein wirksamer Gestaltungsparameter, um die Ziele von Eigentümern und Bankmanagement zu harmonisieren. Da die Beteiligung des Bankmanagements am Unternehmensgewinn eine unsichere Komponente der Entlohnung des Bankmanagements darstellt, sind die Risikoeinstellungen der Beteiligten zu berücksichtigen. Das Bankmanagement ist dabei risikoaverser als die Eigentümer, da die Eigentümer eine dem Bankmanagement überlegende Risikoallokation betreiben können. Das Bankmanagement wird deshalb für die Akzeptanz dieser unsicheren Entlohnungskomponente eine Risikoprämie verlangen.

<sup>2</sup> Eine gängige Form von Bonding in der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Erhöhung der Abhängigkeit des Agenten vom Prinzipal durch Investition des Agenten in firmenspezifisches Wissen. In dieser P-A-Beziehung ist eine solche Form des Bonding nur eingeschränkt möglich, da das Bankmanagement zwar über bankspezifisches Fachwissen verfügt, jedoch an der Spitze der Unternehmenshierarchie im Rahmen der Ausübung seiner Aufgabe zur Unternehmensführung der Bank auf einen gewissen Abstraktionsniveau agiert, dass nur schwer eine Firmenspezifität zulässt.

<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Analyse werden die Begriffe Bankgläubiger und Einleger synonym verwendet.

interessenplurale Ausgestaltung der Corporate Governance im kontinental-europäischen Corporate-Governance-System zurückzuführen, wodurch neben den Eigentümer-Interessen auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Die besondere Rolle der Gläubiger im Rahmen der Corporate Governance von Banken ergibt sich direkt aus den Geschäftsmodellspezifika der Banken, insbesondere durch den Anreiz der Eigentümer zum Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger.

### 3.3.1.2.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>1</sup>

| Gläubiger - Management | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                           |
|------------------------|---|------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme   | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Costly State Verification |
|                        | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |
| Gefahren               | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard              |
|                        | ✓   | ✗                | ✓             | ✓                  | ✗                         |

Abbildung 8: Kooperationsprobleme zwischen Gläubigern und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren<sup>2</sup>

#### 3.3.1.2.1.1 Kooperationsprobleme

Hidden Characteristics konkretisieren sich in diesem Fall darin, dass die Gläubiger vor Abschluss des Vertrags zur Kapitalüberlassung zum Einen die wirtschaftliche Lage, insbesondere die Risikosituation der Bank nicht so gut beurteilen können wie das Bankmanagement und zum Anderen die Fähigkeiten sowie die Leistungsbereitschaft des Bankmanagements zur treuhänderischen Verwaltung ihrer Einlagen nicht kennen.

<sup>1</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Hidden Intention besteht aufgrund der Unkenntnis der Gläubiger über die Absichten des potenziellen Bankmanagements vor der Kapitalüberlassung und der Beauftragung zur treuhänderischen Verwaltung der Einlagen.

Hidden Action liegt in der P-A-Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement in der gleichen Form vor, wie in der Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement.

Dieses Kooperationsproblem wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass im Zusammenhang mit der Ausübung der Kontrolle der Bank durch die Fremdkapitalgeber das Free-Rider-Problem<sup>1</sup> relevant ist. Aus dieser Free-Rider-Problematik folgt, dass die Kontrolle der Bank durch die Gläubiger nicht ausreichend oder im Extremfall sogar gar nicht erfolgt.

Aus Hidden Action resultiert für die Gläubiger das Problem der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung<sup>2</sup> des Bankmanagements. Dem Bankmanagement entsteht in Verbindung mit Hidden Action ein diskretionärer Handlungsspielraum.

Hidden Information konkretisiert sich in diesem Fall in der Unkenntnis der Gläubiger über sämtliche Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Banken, welche neben der Leistung bzw. den Entscheidungen des Bankmanagements in Form einer exogenen Störgröße das Kooperationsergebnis<sup>3</sup> beeinflussen.<sup>4</sup>

Durch Hidden Information entsteht für die Gläubiger ein Problem der Ergebnisbeurteilung in der Form, dass sie ein für sie schlechtes Kooperationsergebnis, d. h. der Nichterfüllung ihrer Gläubigerrechte nicht direkt auf eine schlechte Leistung des Bankmanagements zurückführen können.

---

<sup>1</sup> Das Free-Rider-Problem bezeichnet in diesem Falle das Problem, dass einzelne Gläubiger keine Anreize zur Ausübung der Kontrolle der Bank besitzen, weil sie im Falle einer Ausübung die damit verbundenen Kosten der Kontrolle individuell tragen müssten und der zu erwartende Nutzen allen Gläubigern zu Gute kommen würde. Demzufolge besteht die Gefahr, dass die Kontrolle der Bank durch die Gläubiger nicht ausreichend oder im Extremfall sogar gar nicht erfolgt. Zum Free-Rider-Problem allgemein siehe Grossman; Hart (1980), S. 42 f.

<sup>2</sup> Die Gläubiger wissen nicht, ob bzw. mit welcher Arbeitsintensität sich das Bankmanagement während der Vertragslaufzeit der Aufgabe der treuhänderischen Verwaltung ihrer Einlagen widmet oder die Wahrnehmung anderer Aufgaben bzw. die Befriedigung der Interessen anderer Anspruchsgruppen oder die Befriedigung der eigenen Interessen verfolgt. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Erweiterung des Grundmodells der Prinzipal-Agenten-Theorie um das sog. Multi-Auftrags-Modell relevant.

<sup>3</sup> Das Kooperationsergebnis ist im Vergleich zur P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement anders zu interpretieren. Es handelt sich nicht um die Erzielung eines möglichst hohen Unternehmensgewinns und die Steigerung der Marktkapitalisierung der Bank, sondern um die treuhänderische Verwaltung der Einlagen und die Erfüllung der Gläubigerrechte, d. h. Zahlung der vereinbarten Zinsen und Rückzahlung der Einlage bei Fälligkeit.

<sup>4</sup> In Anlehnung an die weite Auslegung von Hidden Information ist es auch möglich, dass die Gläubiger zwar die Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Banken beobachten können, aber nicht deren Einfluss auf das Kooperationsergebnis genau quantifizieren können. Vgl. zu dieser weiten Auslegung Alparslan (2006), S. 24.

Analog zur P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Management ist auch ein gleichzeitiges Auftreten von Hidden Action und Hidden Information mit der damit verbundenen Erhöhung der Komplexität der Kooperationsproblem möglich.

Die Ergebnisunsicherheit besitzt in dieser P-A-Beziehung keine praktische Relevanz, da der Anreiz zur Vortäuschung einer schlechten wirtschaftlichen Lage der Bank zur Vermeidung oder Reduktion der Befriedigung der Gläubigeransprüche durch die Regulierung von Banken sowie den drohenden Reputationsverlust des Bankmanagements verhindert wird. Zusätzlich mindert bzw. verhindert die Berücksichtigung von mehrperiodischen Kooperationsbeziehungen den Anreiz des Bankmanagements, den Gläubigern eine schlechte wirtschaftliche Lage der Bank vorzutäuschen.

#### **3.3.1.2.1.2 Gefahren**

Die aus Hidden Characteristics resultierende Gefahr der Adverse Selection konkretisiert sich hier in der Gefahr der ruinösen Konkurrenz<sup>1</sup>. Auf dem Markt verbleiben dann Banken mit schlechtem Risikoprofil, da sie die hohen Einlagenzinsen nur dann zahlen können, wenn sie diese zusätzlichen Kosten durch eine höhere Risikonahme und den damit verbundenen erwarteten höheren Erträgen kompensieren. Dadurch entsteht auf dem Bankenmarkt eine Negativauslese von Banken als Anbieter von Kundeneinlagen.<sup>2</sup>

Die aus Hidden Intention resultierende Gefahr des Hold up ist in dieser P-A-Beziehung nicht relevant, weil keine Abhängigkeit der Gläubiger als Prinzipale vom Bankmanagement als Agenten besteht. Die Einlage kann jederzeit bzw. unter Einhaltung einer Kündigungsfrist<sup>3</sup> durch die Bankgläubiger abgerufen werden, so dass die Einlage bei der Bank nicht den Charakter von spezifischen, irreversiblen Investitionen aufweist.

Die Gefahr des Moral Hazard resultiert in dieser Beziehung sowohl aus Hidden Action als auch aus Hidden Information.

---

<sup>1</sup> Die Gefahr der ruinösen Konkurrenz besteht darin, dass einige Banken im Wettbewerb um Kundeneinlagen den Einlegern im Konkurrenzvergleich höhere Einlagenzinsen anbieten. Die Einleger können im Zeitpunkt vor Vertragsschluss die Banken als Anbieter von Kundeneinlagen nicht auf Basis ihrer Solvenz unterscheiden, d. h. sie wissen nicht, bei welcher Bank ihre Einlagen sicherer wären. Aus diesem Grund sind die Einleger dazu geneigt, das Angebot mit dem höchsten Einlagenzins anzunehmen. Dadurch kann nun ein Zinsniveau im Einlagengeschäft entstehen, bei dem sich Banken mit einem nachhaltigen ertrags- und risikoorientierten Geschäftsmodell aus dem Markt zurückziehen, weil die Hereinnahme von Kundeneinlagen nicht mehr lohnenswert ist.

<sup>2</sup> Zur Gefahr der Adverse Selection in Form von ruinöser Konkurrenz aufgrund von Informationsasymmetrien vor Vertragsschluss siehe Apolte et al. (2012), S. 324-325.

<sup>3</sup> Die Einhaltung einer Kündigungsfrist kann auch durch Inkaufnahme der Zahlung von Vorschusszinsen umgangen werden.

Für die Gläubiger existieren zwei Formen von Moral Hazard. Es handelt sich dabei um die Gefahr der Vernachlässigung der Aufgabe zur treuhänderischen Verwaltung der Kundeneinlagen und um die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger.

In Anlehnung an das Multi-Auftrags-Modell besteht für die Gläubiger die Gefahr, dass das Bankmanagement sich stärker der Wahrnehmung anderer Aufgaben bzw. der Verfolgung anderer Interessen, insbesondere der Interessen der Eigentümer widmet und dadurch die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit im Sinne einer treuhänderischen Verwaltung der Kundeneinlagen vernachlässigt. Aus dieser Vernachlässigung resultiert für die Gläubiger die Gefahr, dass im Falle der Zahlungsunfähigkeit der Bank eine Erfüllung der Gläubigerrechte gefährdet ist.

Die Gefahr des Risk Shifting resultiert aus dem ungleichen Chance-Risiko-Profil<sup>1</sup> und dem daraus entstehenden Zielkonflikt zwischen Eigentümern und Gläubigern in Verbindung mit der Annahme, dass die Eigentümer im Gegensatz zu den Gläubigern das Bankmanagement zur Verfolgung ihrer Interessen steuern können.

Die Gefahr des Risk Shifting ist aufgrund der Besonderheiten von Banken, insbesondere aufgrund des hohen Verschuldungsgrades und der geringen Transparenz besonders stark ausgeprägt. Die Gefahr des Risk Shifting konkretisiert sich darin, dass das Bankmanagement aufgrund erfolgter Interessenharmonisierung mit den Eigentümern während der Laufzeit der Kundeneinlagen eine exzessive Risikopräferenz mit der damit verbundenen Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeit der Bank zu Lasten der Gläubiger betreibt.

### **3.3.1.2.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze**

#### **Reduktion von Adverse Selection**

Zur Reduktion von Adverse Selection können die Gläubiger Screening<sup>2</sup> betreiben. Den Gläubigern steht die Vorlage unterschiedlich ausgestalteter Kooperationsverträge als Lösungsansatz nicht zur Verfügung, weil die vertragliche Interaktion zwischen Gläubiger und Bankmanagement in dieser P-A-Beziehung umgekehrt<sup>3</sup> verläuft.

---

<sup>1</sup> Zum ungleichen Chancen-Risiko-Profil von Eigentümern und Gläubigern und dem daraus resultierenden Ziel- bzw. Interessenkonflikt siehe Mullineux (2006), S. 377-378, Tirole (2006), und Heremans (2007), S. 6.

<sup>2</sup> Das Screening umfasst in diesem Kontext die Einholung von Informationen über die aktuelle wirtschaftliche Lage, insbesondere die Risikosituation der Bank, über die Zugehörigkeit zu bzw. die Haftung durch Sicherungseinrichtungen und über die Historie bzw. die Reputation der Bank hinsichtlich der treuhänderischen Verwaltung der Kundeneinlagen.

<sup>3</sup> Das Bankmanagement agiert als Anbieter von Finanzdienstleistungen, zu denen auch die Kundeneinlagen zählen. Die Gläubiger wählen dann aus diesem Angebot ein entsprechendes Produkt bzw. eine Vertragsgestaltung aus. Die Gläubiger besitzen demnach kein Vertragsvorschlagsrecht.

Aufgrund des fehlenden Vertragsvorschlagsrechts<sup>1</sup> der Gläubiger in ihrer Rolle als Prinzipal steht dem Bankmanagement folglich Self-Selection als Lösungsansatz zur Reduktion vorvertraglicher Informationsasymmetrien nicht zur Verfügung.

Das potenzielle Bankmanagement kann Signaling<sup>2</sup> betreiben, um die Informationsdefizite der Gläubiger hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage, insbesondere der Risikosituation der Bank sowie der Fähigkeit, Leistungsbereitschaft und Absichten zur treuhänderischen Verwaltung der Kundeneinlagen zu reduzieren.

### **Reduktion von Moral Hazard**

Zur Reduktion von Moral Hazard kommt den Lösungsansätzen der Gläubiger in ihrer Rolle als Prinzipal im Vergleich zu den Lösungsansätzen des Bankmanagements in der Rolle des Agenten eine größere Bedeutung zu.

Den Gläubigern stehen zur Reduktion von Moral Hazard das Monitoring in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen sowie die Implementierung von Anreizsystemen als Lösungsansätze zur Verfügung.<sup>3</sup>

Im Rahmen der Umsetzung bzw. Nutzung dieser Lösungsansätze sind die Rolle sowie die Einwirkungsmöglichkeiten der Bankenaufsicht zu beachten.

Im Zusammenhang mit dem Monitoring der Gläubiger in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen existiert ein Free-Rider-Problem. Daraus resultieren Defizite in der Kontrolle des Bankmanagements durch die Gläubiger.

In Anlehnung an die Representation Hypothesis<sup>4</sup> ist die Bankenaufsicht dazu geeignet, die Defizite in der Kontrolle des Bankmanagements durch die Gläubiger zu beseitigen. Die Regulierungsbehörde bündelt die Monitoring-Aktivitäten der Einleger bzw. die Einleger delegieren die Kontrolle der Bank an die Regulierungsbehörde. Dadurch wird das oben beschriebene Free-Rider-Problem gelöst.

---

<sup>1</sup> Das Vertragsvorschlagsrecht des Prinzipals spielt insbesondere in der sog. normativen Prinzipal-Agenten-Theorie im Rahmen der vertraglichen Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bzw. der Optimierung der Vertragsgestaltung eine besondere Rolle. Vgl. dazu Alparslan (2006), S. 28.

<sup>2</sup> In diesem Kontext kann die Angabe von Informationen zur Zugehörigkeit zu freiwilligen Einlagensicherungssystemen sowie zum Umfang der Absicherung der Kundeneinlagen als Signaling interpretiert werden. Sofern die Bank über eine gute Reputation im Einlagengeschäft verfügt, kann diese auch vor Vertragsschluss als Qualitätssignal eingesetzt werden. Die Werbung der Bank kann nicht als Signaling interpretiert werden, weil die im Rahmen von Werbung kommunizierten Informationen i. d. R. nicht die Anforderungen an die im Rahmen des Signaling übermittelten Informationen (Signale) erfüllen.

<sup>3</sup> Aus Sicht der Gläubiger, welche von Moral Hazard ausgesetzt sind, ist immer eine Kombination der vorhandenen Lösungsansätze erforderlich, da entweder Anreizsysteme oder Monitoring allein nicht ausreichen, um die Gefahr des Moral Hazard auf ein vertretbares Maß zu reduzieren. Diese Einschränkung trägt der Tatsache Rechnung, dass Moral Hazard nicht vollständig eliminiert werden kann.

<sup>4</sup> Zur Representation Hypothesis im Zusammenhang mit der Regulierung von Banken siehe Dewatripont; Tirole (2010), S. 29-45 und Börner (2004), S. 341-342.

Die Bankenaufsicht übernimmt demnach die Corporate Governance-Rolle der Gläubiger, d. h. sie übernimmt die Funktion bzw. die Aufgaben der Debt Governance. In diesem Kontext wird die Bankenaufsicht auch als functional Substitute to Debt Governance<sup>1</sup> bezeichnet.

Neben dem Free-Rider-Problem im Rahmen des Monitoring besitzen die Gläubiger ein weiteres Problem bei der Nutzung von Anreizsystemen bzw. vertraglichen Lösungsansätzen<sup>2</sup>. Da die Gläubiger der Bank kein Vertragsvorschlagsrecht besitzen, haben sie keine Möglichkeit, ein Risk Shifting zu ihren Lasten im Rahmen der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen bzw. zu antizipieren.

Ohne eine explizite, durch die gesetzlich legitimierte Bankenaufsicht verpflichtende Integration der Gläubigerinteressen in die Anreizsysteme von Banken werden durch das Bankmanagement primär die Interessen der Eigentümer berücksichtigt und der Zielkonflikt zwischen Gläubigern und Bankmanagement bleibt bestehen. Diese Annahme wird durch die im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise identifizierten Defizite in den Anreiz- bzw. Vergütungssystemen bestätigt.

Die Bankenaufsicht übernimmt demnach sowohl das Monitoring des Bankmanagements zur Reduktion der Informationsasymmetrien als auch die Implementierung von Anreizsystemen zur Reduktion des Ziel- bzw. Interessenkonflikts zwischen Gläubigern und Bankmanagement.

Auf Initiative des Bankmanagements kann die Gefahr des Risk Shifting für die Gläubiger durch Reporting<sup>3</sup>, Bonding<sup>4</sup> und Reputation<sup>5</sup> reduziert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Mülbart (2010), S. 25-26.

<sup>2</sup> Anreizsysteme werden den vertraglichen Lösungsansätzen zugeordnet, weil deren Wirkungsmechanismus im Kooperationsvertrag zwischen Prinzipal und Agent definiert und ausgestaltet ist und damit Gültigkeit erlangt.

<sup>3</sup> Reporting ist bezieht sich in diesem Zusammenhang gemäß der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition auf die Übermittlung derjenigen Informationen, die über die bankaufsichtsrechtlich definierten Anzeige- und Meldepflichten sowie Offenlegungspflichten gemäß Säule 3 des Baseler Regelwerks hinausgehen. Für eine Übersicht über die gesetzlichen Anzeige- und Meldepflichten der Institute siehe Deutsche Bundesbank (2012e), sowie Deutsche Bundesbank (2011d).

<sup>4</sup> Das Bankmanagement kann Bonding betreiben, indem es sich einer freiwilligen Kontrolle zusätzlich zu den von der Bankenaufsicht implementierten Kontrollsystemen unterzieht, sofern dies unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten vertretbar ist.

<sup>5</sup> Aufgrund der Annahme mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen kann Reputation als weiterer Lösungsansatz zur Minderung des Anreizes des Bankmanagements zum Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger verwendet werden.

### 3.3.1.3 Bankenaufsicht – Bankmanagement

Die durch das Auftreten der Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder im Kontext der Corporate Governance von Banken entstehende P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement ist als dritte P-A-Beziehung innerhalb der Stufe 1 des hier konzipierten Referenzmodells abgebildet.

Die Bankenaufsicht<sup>1</sup> übernimmt die Funktion bzw. Aufgaben der Debt Governance im Rahmen der externen Corporate Governance und agiert demnach stellvertretend für die Gläubiger.

#### 3.3.1.3.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>2</sup>

| Bankenaufsicht - Management | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                           |
|-----------------------------|---|------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme        | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Costly State Verification |
|                             | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |
| Gefahren                    | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard              |
|                             | ✓   | ✗                | ✓             | ✓                  | ✗                         |

Abbildung 9: Kooperationsprobleme zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren<sup>3</sup>

Da die Bankenaufsicht stellvertretend für die Gläubiger agiert, werden die zwischen Gläubigern und Bankmanagement relevanten Kooperationsprobleme und die daraus resultierenden Gefahren auf die Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement übertragen.

<sup>1</sup> Die Bankenaufsicht umfasst sowohl die Regulierung und laufende Überwachung der Banken durch die BaFin (BaFin) und die Deutsche Bundesbank auf Basis des KWG als auch sämtliche Aspekte der Einlagensicherung. Zur Regelung der Zusammenarbeit von BaFin und Deutscher Bundesbank siehe § 7 KWG.

<sup>2</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.3.1.3.1.1 Kooperationsprobleme

Die Kooperationsprobleme in der Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement liegen in gleicher Form wie in der Beziehung zwischen Gläubigern in Bankmanagement vor. Aus diesem Grund wird für eine Erläuterung der einzelnen Kooperationsprobleme auf die entsprechenden Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement verwiesen.

Die Kooperationsprobleme in Form von Hidden Action und Hidden Intention unterscheiden sich jedoch im Vergleich zur P-A-Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement hinsichtlich ihrer Intensität. Die Informationsdefizite der Bankenaufsicht sind im Vergleich zu denen der Gläubiger geringer, weil die Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden das Free-Rider-Problem im Zusammenhang mit der Kontrolle des Bankmanagements löst, so dass die Kontrollintensität allgemein erhöht wird. Darüber hinaus werden Sanktionen<sup>1</sup> ermöglicht.<sup>2</sup> Zusätzlich wird angenommen, dass die Bankenaufsichtsbehörden im Vergleich zu den einzelnen Einlegern über höhere Fachkenntnisse im Banksektor sowie auf dem Gebiet der Kontrolle und Prüfung von Banken verfügt und damit eine effektivere Kontrolle durchführen können.

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen sind die Kooperationsprobleme in Form von Hidden Action und Hidden Intention mit den daraus resultierenden Problemen der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung und Ergebnisbeurteilung des Bankmanagements in der Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement im Vergleich zur P-A-Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement geringer.

---

<sup>1</sup> Die Bankenaufsicht besitzt während der Vertragslaufzeit durch das Bankenaufsichtsrecht umfangreiche Kompetenzen mit den damit verbundenen Eingriffsrechten in die laufende Geschäftstätigkeit der Banken. Die Bankenaufsicht besitzt die Möglichkeit bzw. die gesetzliche legitimierte Kompetenz zur Aufhebung der Erlaubnis, zur Abberufung von Geschäftsleitern und Mitgliedern des Aufsichtsorgans sowie zur Einleitung weiterer Maßnahmen in besonderen Fällen, wie z. B. bei einer Gefährdung der angemessenen Eigenmittelausstattung oder bei der Identifikation von organisatorischen Mängeln. Gesetzliche Grundlage dafür ist das KWG. Vgl. dazu §§ 35 - 38 KWG sowie §§ 45 - 48 KWG.

<sup>2</sup> Siehe hierzu die sog. Representation Hypothesis zur Begründung der Regulierung von Banken. Die Delegation der Überwachung/Kontrolle der Bank an die Regulierungsbehörde hat demnach drei wesentliche Effekte: 1. Reduktion der Informationskosten, Ermöglichung von Sanktionen und Vermeidung von Trittbrettfahrertum, d. h. Lösung des Free-Rider-Problems hinsichtlich der Ausübung der Kontrolle der Bank durch die Einleger. Vgl. dazu Dewatripont; Tirole (2010), S. 29-45 und Börner (2004), S. 341-342.

### 3.3.1.3.1.2 Gefahren

Aufgrund der vorvertraglichen Informationsdefizite der Gläubiger (Hidden Characteristics) entsteht die die Gefahr der Adverse Selection<sup>1</sup>, d. h. der Negativauslese auf dem Bankenmarkt.

Die Gefahr des Moral Hazard liegt grundsätzlich in gleicher Form vor wie in der Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement und besteht insbesondere in der Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger.

Zusätzlich ist in dieser P-A-Beziehung die aus dem Risk Shifting resultierende Gefährdung der Stabilität des gesamten Finanzsystems relevant.<sup>2</sup>

### 3.3.1.3.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze

Zur Bewältigung der oben beschriebenen Kooperationsprobleme sind im Rahmen der Regulierung von Banken durch das Bankenaufsichtsrecht<sup>3</sup> Maßnahmen und Regelungen implementiert worden, die im Folgenden in den Zusammenhang mit Lösungsansätzen der Prinzipal-Agenten-Theorie gesetzt werden.

#### Reduktion von Adverse Selection

Eine Aufgabe der Bankenaufsicht ist die Verhinderung einer Negativauslese (Adverse Selection) auf dem Bankenmarkt. Zur Reduktion von Adverse Selection kann die Bankenaufsicht Screening<sup>4</sup> betreiben.

Darüber hinaus kann die Bankenaufsicht einerseits den Markt z. B. durch Zulassungsbeschränkungen oder erzwungenen Marktaustritt von den oben beschriebenen schlechten Anbietern befreien oder andererseits in Form von Mindestanforderungen einen be-

---

<sup>1</sup> Die Gefahr der Adverse Selection, konkretisiert sich darin, dass Banken mit solidem Geschäftsmodell und tragfähigem Risikoprofil („gute Anbieter“) bei einer bestimmten Höhe des Einlagenzinses als Anbieter von Kundeneinlagen aus dem Markt ausscheiden und nur noch Banken mit schlechtem Risikoprofil und damit korrespondierender höheren Insolvenzwahrscheinlichkeit („schlechte Anbieter“) auf dem Markt verbleiben.

<sup>2</sup> Mit dem Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger steigt das Risiko der Zahlungsunfähigkeit der einzelnen Bank. Aufgrund der starken Verflechtungen innerhalb des Finanzsektors kann es im Fall der Insolvenz einer Bank zu Ansteckungseffekten unter den Banken kommen, wovon eine Gefährdung der Stabilität des gesamten Finanzsystems ausgeht. Es handelt sich hier um die sog. Querschnittdimension des systemischen Risikos.

<sup>3</sup> Zur Definition des Bankenaufsichtsrechts siehe Kapitel 5.1.2.1.2.

<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang sind die §§ 32-38 KWG zur Zulassung zum Geschäftsbetrieb, insbesondere die Anforderungen gemäß § 32 Abs. 1 KWG zur Erteilung einer Erlaubnis zum Betreiben von Bankgeschäften in Form von erforderlichen Mitteln, und der Zuverlässigkeit sowie der fachlichen Eignung der Antragsteller bzw. Geschäftsleiter als Screening zu interpretieren. Das Screening ist auch dazu geeignet, die Informationsasymmetrien hinsichtlich der Absichten des Bankmanagements (Hidden Intention) zu reduzieren.

stimmten Solvenzstatus auf dem Bankenmarkt sicherstellen. In diesem Zusammenhang können die Anforderungen an die Eigenmittel und Liquidität in §§ 10-12 KWG sowie die darauf basierenden Verordnungen in Form der SolvV und LiqV als Setzung von Mindeststandards zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bzw. Zahlungsfähigkeit und damit zur Sicherstellung der Bedienung der Gläubigerrechte interpretiert werden.<sup>1</sup>

In Anlehnung an die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement stehen aufgrund des fehlenden Vertragsvorschlagsrechts der Gläubiger die Vorlage von unterschiedlich ausgestalteten Verträgen als Lösungsansatz des Prinzipals und Self-Selection als Lösungsansatz des Agenten nicht zur Verfügung.

Zur Reduktion von Adverse Selection kann durch das Bankmanagement Signaling<sup>2</sup> betrieben werden.

### **Reduktion von Moral Hazard**

Zur Reduktion von Moral Hazard stehen der Bankenaufsicht in der Rolle des Prinzipals sowohl das Monitoring in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen zur Reduktion der Informationsasymmetrien als auch die Implementierung von Anreizsystemen zur Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts als Lösungsansätze zur Verfügung.

Die Offenlegungspflichten<sup>3</sup> der Banken gemäß Säule 3 des Baseler Regelwerks bzw. SolvV sowie die Anzeige- und Meldepflichten<sup>4</sup> der Banken sind als Informationssysteme und damit als Monitoring zu interpretieren. Es handelt sich dabei um einen Teil der Pflichtberichterstattung des Bankmanagements. Die bankaufsichtsrechtlichen Anzeige-, Melde- und Offenlegungspflichten ergänzen die im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses gemäß IAS 1.10 und § 289 sowie § 315 HGB bestehenden Berichterstattungspflichten der Banken.

Die Regelungen der Säule 2 des Baseler Regelwerks<sup>5</sup>, d. h. der Supervisory Review Process (SRP), welcher im Wesentlichen aus dem Internal Capital Adequacy Assess-

---

<sup>1</sup> In einer weiten Auslegung der Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection können auch die organisatorischen Pflichten gemäß § 25a KWG sowie den darauf basierenden MaRisk, welche insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit umfassen, als eine Setzung von Mindestanforderungen zur Vermeidung einer Negativauslese auf dem Bankenmarkt interpretiert werden.

<sup>2</sup> Das Signaling ist hier – analog zu den Ausführungen zur Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement – als die Angabe von Informationen zur Zugehörigkeit zu freiwilligen Einlagensicherungssystemen sowie zum Umfang der Absicherung der Kundeneinlagen zu interpretieren.

<sup>3</sup> Zu den Offenlegungsanforderungen der Säule 3 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 163-179. Zur nationalen Umsetzung siehe §§ 319-337 SolvV.

<sup>4</sup> Für eine Übersicht über die gesetzlichen Anzeige- und Meldepflichten der Institute siehe Deutsche Bundesbank (2012e), sowie Deutsche Bundesbank (2011d).

<sup>5</sup> Zur Säule 2 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 146-162.

ment Process (ICAAP<sup>1</sup>) und dem Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)<sup>2</sup> besteht und auf nationaler Ebene durch die in § 25a KWG sowie die in den MaRisk<sup>3</sup> definierten Anforderungen an die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und das Risikomanagement umgesetzt wird, sind als Kontrollsysteme und damit als Monitoring der Bankenaufsicht zu interpretieren. Darüber hinaus zählen weitere Prüfungen der Bankaufsichtsbehörden gemäß § 44 KWG zu den Kontrollsystemen.

Die Anforderungen des § 25a KWG sowie der gesetzeskonkretisierenden MaRisk, welche die rechtliche Grundlage für den SRP bilden, und die Prüfungen der Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG besitzen die Merkmale von Kontrollsystemen. Die bankaufsichtsrechtlichen Normen definieren bestimmte Anforderungen bzw. Regeln, deren Einhaltung durch die Aufsicht überprüft und ggf. sanktioniert<sup>4</sup> wird.

Neben dem oben beschriebenen Monitoring kann die Bankenaufsicht auch durch die Implementierung von Anreizsystemen die Gefahr des Moral Hazard reduzieren.

Die Bankenaufsicht steht als Lösungsansatz zur Reduzierung des Ziel- bzw. Interessenkonflikts zwischen Gläubigern und Bankmanagement die Implementierung von Anreizsystemen zur Verfügung. In diesem Zusammenhang existieren zwei unterschiedliche Ansatzpunkte.

Zum Einen handelt es sich dabei um die Eigenkapitalunterlegungspflicht für eingegangene Risiken gemäß § 10 Abs. 1 KWG sowie den Regelungen der SolvV bzw. der Säule 1 des Baseler Regelwerks. Das Bankmanagement wird durch die Eigenkapitalunterlegungspflicht bei gegebenen Eigenmitteln in der Risikonahme begrenzt. Das Bankmanagement wird deshalb unter Beachtung der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen

---

<sup>1</sup> Mit der Implementierung des ICAAP haben die Institute sicherzustellen, dass sie laufend über genügend internes Kapital verfügen, um alle wesentlichen Risiken abzudecken. Für die Zwecke des ICAAP sind Institute dazu verpflichtet, angemessene Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse einzurichten. Zu diesen sog. robust Governance Arrangements zählen klare aufbau- und ablauforganisatorische Vorgaben, Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation der Risiken sowie angemessene interne Kontrollmechanismen. Vgl. BaFin (2005), S. 103.

<sup>2</sup> Im Rahmen des SREP haben die Aufsichtsbehörden das Risikomanagement der Institute mindestens einmal jährlich zu überprüfen sowie aktuelle und potenzielle Risiken zu bewerten. Im Rahmen dieser Prüfung und Bewertung ist dem Umfang und der Bedeutung der Risiken für das Institut sowie der Bedeutung des Instituts für das Finanzsystem Rechnung zu tragen. Vgl. BaFin (2008), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012e).

<sup>4</sup> Die Sanktionsmöglichkeiten der Bankenaufsicht ergeben sich durch die gesetzlich legitimierte Kompetenz zur Aufhebung der Erlaubnis, zur Abberufung von Geschäftsleitern und Mitgliedern des Aufsichtsorgans, zur Einschreitung gegen ungesetzliche Geschäfte sowie zur Einleitung weiterer Maßnahmen in besonderen Fällen, wie z. B. bei einer Gefährdung der angemessenen Eigenmittelausstattung oder bei der Identifikation von organisatorischen Mängeln. Vgl. dazu §§ 35-38 KWG sowie §§ 45-48 KWG.

keine exzessive bzw. nicht tragfähige Risikonahme betreiben. Dadurch wird eine Angleichung der Interessen bzw. Ziele von Gläubigern und Bankmanagement erzielt.<sup>1</sup>

Zum Anderen wird durch die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) ein direkter Einfluss auf die Ausgestaltung der in den Banken implementierten Anreiz- bzw. Vergütungssysteme ausgeübt. Durch die InstitutsVergV werden inhaltliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütungssysteme zur stärkeren Ausrichtung am längerfristigen Erfolg der Bank sowie zur adäquaten Berücksichtigung der Geschäftsmodell-spezifika, insbesondere der eingegangenen Risiken definiert. Darüber hinaus erhält die Bankenaufsicht zur angemessenen Berücksichtigung der Gläubigerinteressen stärkere Eingriffsrechte in die Ausgestaltung der Vergütungssysteme in Form der Beschränkung oder Untersagung der Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile.<sup>2</sup>

Die Lösungsansätze des Bankmanagements in der Rolle des Agenten zur Reduktion von Moral Hazard entsprechen in dieser P-A-Beziehung exakt denen in der Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement, d. h., das Bankmanagement kann Reporting und Bonding betreiben sowie eine vorhandene gute Reputation zur Reduktion von Moral Hazard nutzen.

### **3.3.2 Stufe 2: Interne Corporate Governance von Banken – Aufsichtsrat als Supervisor**

#### **3.3.2.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren**

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser mehrstufigen P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Darüber hinaus sind die Eigenkapitalanforderungen seit der Einführung von Basel II risikoorientiert und der Grad der Risikoorientierung steigt mit der Weiterentwicklung der Bankenaufsicht, so dass dadurch für das Bankmanagement zusätzlich ein Anreiz gesetzt wird, die Geschäftsaktivitäten in risikoärmere Bereiche zu verlagern.

<sup>2</sup> Im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise wurden als Ursachen u. a. Anreiz- bzw. Vergütungssysteme identifiziert, die das Bankmanagement und andere sog. Risk Taker primär zu einer kurzfristigen Gewinnerzielung auf Kosten einer exzessiven Risikonahme zu Lasten der Gläubiger verleiteten. Als Reaktion auf diese Defizite in den Anreiz- und Vergütungssystemen wurde die InstitutsVergV erlassen.

<sup>3</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

| Stufe 2              | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                 |                           |
|----------------------|---|------------------|---------------|--------------------|-----------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Hidden Transfer | Costly State Verification |
|                      | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✓               | ✗                         |
| Gefahren             | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard    | Moral Hazard              |
|                      | ✓   | ✗                | ✓             | ✓                  | ✓               | ✗                         |

Abbildung 10: Kooperationsprobleme zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Bankmanagement sowie daraus resultierende Gefahren<sup>1</sup>

Die durch die zusätzliche Stufe der P-A-Beziehung vermehrten Kooperationsprobleme in der Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Bankmanagement werden in diesem Kapitel nicht explizit behandelt, weil diese grundsätzlich mit denjenigen zwischen Eigentümern und Bankmanagement übereinstimmen. Dies ist zurückzuführen auf gleiche bzw. vergleichbare Informationsasymmetrien und Interessen- bzw. Zielkonflikte. Aus diesem Grund wird im Rahmen der Identifikation und Erläuterung der relevanten Kooperationsprobleme die Perspektive der Eigentümer als Prinzipal in einer mehrstufigen P-A-Beziehung eingenommen.<sup>2</sup>

Im Rahmen der Ableitung und Erläuterung der relevanten Lösungsansätze wird hinsichtlich der Reduktion von Moral Hazard eine Differenzierung in die Perspektive bzw. Stufe von Eigentümern und Aufsichtsrat vorgenommen, um bankenspezifische bzw. bankaufsichtsrechtliche Vorschriften hinsichtlich der Einbindung des Aufsichtsrats im Rahmen der Kontrolle des Bankmanagements adäquat zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden die in Abbildung 10 zusammengefassten Ergebnisse erläutert.

### 3.3.2.1.1 Kooperationsprobleme

Hidden Characteristics konkretisieren sich in der Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat in der Unkenntnis der Eigentümer hinsichtlich der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mandatsanwärter zur wirksamen Wahrnehmung der Kontrollaufgabe.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Diese Vorgehensweise dient der Reduktion von Komplexität dieser Analyse sowie zur Vermeidung von Redundanzen.

<sup>3</sup> Vgl. Seele (2007), S. 162.

Hidden Intention konkretisiert sich in der Unkenntnis der Eigentümer hinsichtlich der Ziele und Absichten der Mandatsanwärter.<sup>1</sup>

Die aus Hidden Intention resultierende Gefahr des Hold up ist in dieser P-A-Beziehung allerdings nicht relevant. Diese Nicht-Relevanz von Hold up wird damit begründet, dass keine Abhängigkeit der Eigentümer als Prinzipal vom Aufsichtsrat als Agenten aufgrund einer Tätigkeit irreversibler, spezifischer Investitionen der Eigentümer besteht.<sup>2</sup>

Die Ausführungen zu Hidden Action und Hidden Information in der Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement können auf die Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat übertragen werden.

Hidden Transfer konkretisiert sich in dieser P-A-Beziehung durch die Möglichkeit bzw. Gefahr zur Koalitionsbildung zwischen dem Aufsichtsrat in der Rolle des Supervisor und dem Bankmanagement in der Rolle des Agenten zu Lasten der Eigentümer. Aufsichtsrat und Bankmanagement können als besser informierte Parteien einen für den Prinzipal unbeobachtbaren Seitenvertrag<sup>3</sup> abschließen.

Costly State Verification ist in Übereinstimmung zur Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement in der Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat nicht relevant, da die Gegenleistung des Aufsichtsrats in dieser Kooperationsbeziehung in der Durchführung bzw. Ausübung der Kontrolle des Bankmanagements besteht und nicht vom Kooperationsergebnis in Form des Unternehmensgewinns oder der Marktwertmaximierung abhängt.

### 3.3.2.1.2 Gefahren

Die aus Hidden Characteristics resultierende Gefahr der Adverse Selection konkretisiert sich darin, dass gut geeignete bzw. qualifizierte Mandatsanwärter aus dem Arbeitsmarkt für Aufsichtsratsmandate ausscheiden, weil aufgrund der Informationsasymmetrien ein bestimmtes Gehaltsniveau auf dem Arbeitsmarkt herrscht, zu dem qualifizierte Kandi-

---

<sup>1</sup> Die Mandatsanwärter könnten bspw. statt an der vertragsgemäßen Erfüllung der Aufgabe zur Kontrolle des Bankmanagements an dem Aufbau eines eigenen Netzwerks und der eigenen Macht sowie der Maximierung der eigenen Vergütung interessiert sein. Vgl. Seele (2007), S. 162.

<sup>2</sup> Die Eigentümer bzw. die Hauptversammlung bestellt gemäß § 101 AktG die Aufsichtsratsmitglieder. Darüber hinaus haben die Eigentümer bzw. hat die Hauptversammlung verschiedene Sanktionsmöglichkeiten bei einem Fehlverhalten des Aufsichtsrats, z. B. die Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern gem. § 103 AktG. Dadurch wird zum einen die Abhängigkeit der Eigentümer vom Aufsichtsrat nochmals reduziert, als auch der Anreiz für den Aufsichtsrat für ein Fehlverhalten im Sinne von Hold up bis hin zur Nicht-Relevanz reduziert bzw. eliminiert.

<sup>3</sup> Diese Seitenverträge können formeller oder informeller Art sein und führen zu gegenseitigen monetären und insbesondere nicht-monetären Seitenzahlungen zwischen den koalierenden Parteien. Häufig sind diese sog. Seitenverträge informeller Art, so dass die Koalitionsbildung in Form von gegenseitigen Gefälligkeitsdiensten jeglicher Art auftritt.

daten nicht bereit sind, die Kooperationsbeziehung einzugehen und sich aus dem Markt zurückziehen. Schlechter qualifizierte Mandatsanwärter verbleiben auf dem Markt und daraus resultiert eine Negativauslese.<sup>1</sup>

Moral Hazard resultiert in der Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat in Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen aus Hidden Action, Hidden Information und Hidden Transfer.

Moral Hazard konkretisiert sich für die Eigentümer als Prinzipal in der Gefahr der nicht ordnungsgemäßen Durchführung der Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat. Diese Gefahr kann im Wesentlichen drei Ausprägungsformen annehmen, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

Der Aufsichtsrat kann den diskretionären Handlungsspielraum aufgrund von Hidden Action sowie die aus Hidden Information resultierenden Freiheitsgrade zur Reduktion seines Arbeitsleids oder zur Verfolgung anderer Ziele oder Interessen ausnutzen, indem er seinen Arbeitseinsatz reduziert und die Kontrolle ohne die erforderliche Sorgfalt durchführt.<sup>2</sup>

Da der Aufsichtsrat aus mehreren Personen besteht, sind in der P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat die spezifischen Probleme einer gemeinschaftlichen Leistungserbringung (Teamproduktion) in Anlehnung an Alchian/Demsetz (1972)<sup>3</sup> grundsätzlich relevant. Es handelt sich dabei insbesondere um die Möglichkeit bzw. Gefahr der Drückebergerei einzelner Mitglieder des Aufsichtsrats.

Die dritte Ausprägungsform ist die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen Aufsichtsrat und Bankmanagement. Innerhalb einer solchen Koalition kann bspw. die Berichterstattung an die Eigentümer über das Ergebnis der Überwachungsmaßnahmen durch Aufsichtsrat und Bankmanagement manipuliert werden, wodurch ein Nachteil für die Eigentümer entsteht.

Die Gefahr der nicht ordnungsgemäßen Durchführung der Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat ist vor dem Hintergrund der Zielsetzung von Risk Governance auch für die Gläubiger und die Bankenaufsicht relevant. Defizite in der Kontrolle des Bankmanagements gefährden die Risikotragfähigkeit der Bank und damit die Zielsetzung von Risk Governance. Das Bankmanagement kann diese Kontrolldefizite für ein Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger ausnutzen. Darüber hinaus begünstigen diese Kontrolldefizite die Ausnutzung des diskretionären Handlungsspielraums hinsichtlich

---

<sup>1</sup> Eigentümer bzw. Unternehmen sind nicht bereit, hohe Gehälter bzw. Entschädigungen für Aufsichtsratsmandate zu zahlen, da die Unsicherheit über die Eigenschaften der Mandatsanwärter zu groß ist.

<sup>2</sup> Vgl. Martens (1999), S. 39.

<sup>3</sup> Vgl. Alchian; Demsetz (1972), S. 779.

der Risikosituation der Bank zu Lasten der Risikotragfähigkeit und zu Gunsten individueller Managementziele.

### **3.3.2.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze**

#### **Reduktion von Adverse Selection**

Den Eigentümern stehen als Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection das Screening und die Vorlage von unterschiedlich ausgestalteten Verträgen zur Auswahl durch die Mandatsanwärter zur Verfügung.<sup>1</sup>

Den Mandatsanwärtern stehen als Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection durch Reduktion der vorvertraglichen Informationsasymmetrie Signaling<sup>2</sup> und Self-Selection<sup>3</sup> zur Verfügung.

#### **Reduktion von Moral Hazard**

Perspektive der Eigentümer

Den Lösungsansätzen der Eigentümer in ihrer Rolle als Prinzipal kommt im Vergleich zu den Lösungsansätzen des Aufsichtsrats eine größere Bedeutung zu.

Die Eigentümer können Monitoring<sup>4</sup> in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen zur Reduktion der Informationsasymmetrien sowie die Implementierung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen zur Reduktion des Ziel- bzw. Interessenkonflikts betreiben.

---

<sup>1</sup> Eine im Rahmen des Screening identifizierte Mandatskumulation könnte auf eine primäre finanzielle Motivation der Mandatsanwärter hinweisen. Vgl. dazu Seele (2007), S. 164.

<sup>2</sup> Im Rahmen des Signaling können die Mandatsanwärter zusätzlich zu den klassischen Signalen wie Ausbildungsnachweise und Zeugnisse bisherige Mandate in Vorständen und Aufsichtsräten in Verbindung mit einer guten Reputation als Signal verwenden.

<sup>3</sup> Im Zusammenspiel mit der unterschiedlichen Ausgestaltung von Verträgen durch die Eigentümer können die Mandatsanwärter durch Self-Selection Informationen über ihre Motivation und Leistungsbereitschaft übermitteln. So weist bspw. die Auswahl eines Vertrages mit einer sog. D&O-Versicherung mit Selbstbehalt und die Bereitschaft zur Übernahme von Ausschussvorsitzen auf eine entsprechende Risiko- und Arbeitsbereitschaft des Mandatsanwärters hin. Vgl. dazu Seele (2007), S. 164.

<sup>4</sup> Die Berichterstattungspflichten des Aufsichtsrats gegenüber den Eigentümern sind in Anlehnung an die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition von Monitoring als Informationssysteme des Prinzipals zu interpretieren und damit dem Monitoring zuzuordnen. Die Berichterstattungspflichten des Aufsichtsrats werden durch den Tätigkeitsbericht bzw. Überwachungsbericht des Aufsichtsrats an die Eigentümer definiert und ergeben sich aus § 171 Abs. 2 AktG.

Die gesetzlichen Aufgaben bzw. Pflichten des Aufsichtsrats<sup>1</sup> und deren Überprüfung sind – mit Ausnahme der o. g. Berichterstattungspflichten – in Verbindung mit den Sanktionsmöglichkeiten<sup>2</sup> der Eigentümer als Kontrollsysteme zu interpretieren.

Anreiz- bzw. Vergütungssysteme besitzen insbesondere zur Vorbeugung gegen eine Koalitionsbildung von Aufsichtsrat und Vorstand (Hidden Transfer) eine besondere Bedeutung.<sup>3</sup>

Der Aufsichtsrat kann zur Reduktion von Moral Hazard der Eigentümer Reporting<sup>4</sup> und Bonding<sup>5</sup> betreiben. Darüber hinaus kann Reputation<sup>6</sup> aufgrund der Berücksichtigung mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen als Lösungsansatz verwendet werden.

#### Perspektive des Aufsichtsrats

In seiner Funktion als Supervisor stehen dem Aufsichtsrat zur Überwachung bzw. Kontrolle des Bankmanagements die gleichen Lösungsansätze wie den Eigentümern in Stufe 1 des Referenzmodells zur Verfügung, so dass die in diesem Kapitel identifizierten und erläuterten Lösungsansätze der Eigentümer auf den Aufsichtsrat übertragen werden.

Zusätzlich bestehen unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Unternehmenstypus Bank spezifische Lösungsansätze des Aufsichtsrates zur Reduktion von Moral Hazard im Vergleich zu den Lösungsansätzen der Eigentümer in Stufe 1 des Referenzmodells. Auf diese spezifischen Lösungsansätze des Aufsichtsrates wird im Folgenden eingegangen.

Bankenspezifisch handelt sich dabei um die Einbindung des Aufsichtsrats in das Risikomanagement der Bank, welche durch die Bankenaufsicht bzw. das Bankaufsichtsrecht vorgeschrieben ist.<sup>7</sup> Gemäß den Mindestanforderungen an das Risikomanagement

---

<sup>1</sup> Siehe dazu allgemein § 111 AktG.

<sup>2</sup> Die Eigentümer können den Aufsichtsrat bzw. einzelne Mitglieder gemäß § 103 AktG abberufen oder die Entlastung des Aufsichtsrats gemäß § 119 AktG verweigern. Diese Möglichkeiten zur Abberufung und Verweigerung der Entlastung sind als Sanktionsmöglichkeiten zu interpretieren.

<sup>3</sup> Die Wirksamkeit bzw. Vorteilhaftigkeit einer erfolgs- und gewinnabhängigen Vergütung des Aufsichtsrats zur Vorbeugung gegen die Gefahr der Koalitionsbildung ist durch die Untersuchung von Martens (1999) bestätigt worden. Vgl. dazu Martens (1999), sowie Seele (2007), S. 165.

<sup>4</sup> Das Reporting des Aufsichtsrats konkretisiert sich bspw. in Form zusätzlicher bzw. außerplanmäßiger Sitzungen mit Vertretern der Hauptversammlung oder in Form der Veröffentlichung von über das Mindestmaß hinausgehenden Tätigkeitsberichten und Ergebnissen von Kontrollmaßnahmen.

<sup>5</sup> Die vorübergehende Mandatsniederlegung bei noch nicht aufgedeckten und vorübergehenden Interessenkonflikten kann als Bonding interpretiert werden. Vgl. Seele (2007), S. 165.

<sup>6</sup> Sofern vorhanden, kann die gute Reputation des Aufsichtsrats insgesamt sowie die jeweilige gute Reputation der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder als eine Pfand eingesetzt werden. Für den Aufsichtsrat ist nach Amtsantritt zur Reduktion des Ziel- und Interessenkonflikts die Reputationsbildung ein wichtiger Lösungsansatz. Dadurch primär wird das Kooperationsproblem in Form von Hidden Transfer reduziert. Vgl. Seele (2007), S. 164.

<sup>7</sup> Zur allgemeinen Anforderung zur angemessenen Einbindung des Aufsichtsorgans in das Risikomanagement der Bank siehe BaFin (2012e), AT 1 Tz 1.

(MaRisk)<sup>1</sup> bestehen Berichterstattungspflichten<sup>2</sup> des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat. Diese Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat haben den Charakter von Pflichtberichterstattung und werden demnach gemäß der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition von Monitoring als Informationssysteme interpretiert und dem Monitoring des Aufsichtsrats zugeordnet.

Neben der Implementierung der o. g. Informationssysteme kann der Aufsichtsrat durch die Implementierung von Kontrollsystemen Monitoring betreiben. In diesem Zusammenhang ist die Bildung eines Risikoausschusses<sup>3</sup> innerhalb des Aufsichtsrats der Bank als Kontrollsystem zu interpretieren. Darüber hinaus ist die Nutzung des im Rahmen der zweiten MaRisk-Novelle neu eingeführten Auskunftsrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Internen Revision als Kontrollsystem zu interpretieren.<sup>4</sup>

### **3.3.3 Stufe 3: Interne Corporate Governance von Banken – Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands**

Insgesamt werden in dieser Stufe des Referenzmodells vier unterschiedliche P-A-Beziehungen abgebildet. Es handelt sich dabei um die Beziehungen zwischen CEO und CFO, CEO und CRO, CEO und COO sowie CEO und Vertretern der Marktbereiche. Unter Berücksichtigung des Fokus dieser Arbeit auf Risk Governance bzw. relevante P-A-Beziehungen im Rahmen der internen Corporate Governance von Banken werden in

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e).

<sup>2</sup> Die Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat umfassen die mindestens vierteljährlich zu erfolgende Berichterstattung über die Risikosituation der Bank sowie die im Rahmen der zweiten MaRisk-Novelle neu eingeführte unverzügliche Berichterstattungspflicht des Bankmanagements bei unter Risikogesichtspunkten wesentlichen Informationen. Vgl. BaFin (2012e), AT 4.3.2 Tz 6. Zu den Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat zählen auch die Berichtspflichten im Zusammenhang mit Prüfungsergebnissen der Internen Revision sowie die Pflicht zur Übermittlung der Geschäfts- und Risikostrategie der Bank und ggf. erforderlicher Anpassungen dieser Strategien an den Aufsichtsrat zu dessen Kenntnisnahme und zur gemeinsamen Erörterung. Vgl. dazu BaFin (2012e), BT 2.4 Tz 5 und BT 2.4 Tz 6 sowie AT 4.2 Tz 5. Zusätzlich bestehen noch allgemeine, d. h. nicht bankenspezifische Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat gemäß § 90 AktG.

<sup>3</sup> Der Risikoausschuss einer Bank wird definiert als eine fachliche Erweiterung des bekannten Kreditausschusses von Banken um die Behandlung aller banktypischen Risiken. Diese Erweiterung des fachlichen Aufgabenbereichs des Kreditausschusses entspricht der Entwicklung in deutschen Großbanken in den letzten Jahren. In diesem Zusammenhang wurden die Funktionen erweitert und die Bezeichnung entsprechend in die des Risikoausschusses überführt. Vgl. dazu Wohlmannstetter (2011), S. 62 sowie Hartmann (2011), S. 543-548. Im Zusammenhang mit der Interpretation der Risikokontrolle durch den Risikoausschuss als Kontrollsystem im Rahmen des Monitoring sind die Abgabe von Empfehlungen bzw. Änderungswünschen bei bestimmten Risikofragen oder die Verweigerung der Zustimmung bei zustimmungspflichtigen Risikofragen als Sanktionen bei einem Fehlverhalten des Bankmanagements zu interpretieren. Im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance wird die Risikokontrolle durch den Risikoausschuss als ein Element des Zielbilds näher erläutert.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.3 Tz 2.

dieser Stufe ausschließlich die P-A-Beziehungen zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO behandelt.

### 3.3.3.1 CEO – CFO

#### 3.3.3.1.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>1</sup>

| CEO - CFO            | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                           |
|----------------------|---|------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Costly State Verification |
|                      | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |
| Gefahren             | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard              |
|                      | ✓   | ✗                | ✓             | ✓                  | ✗                         |

Abbildung 11: Kooperationsprobleme zwischen CEO und CFO sowie daraus resultierende Gefahren<sup>2</sup>

Da in dieser Stufe des Referenzmodells der Prinzipal (CEO) erstmals explizit mehreren Agenten (CFO, CRO, COO, Vertreter der Marktbereiche) gegenüber steht, sind die im Rahmen des Mehr-Agenten-Modells zusätzlich auftretenden Probleme bzw. Gefahren in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO relevant. Es handelt sich dabei um die Probleme bzw. Gefahren der gemeinsamen Leistungserbringung (Teamproduktion) nach Alchian/Demsetz<sup>3</sup> und um die Gefahr von Absprachen<sup>4</sup> zwischen den Agenten zu Lasten des Prinzipals, welche als eine Form von Moral Hazard betrachtet und weiter unten erläutert werden.

Im Folgenden werden die in Abbildung 11 zusammengefassten Ergebnisse erläutert.

<sup>1</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>3</sup> Vgl. Alchian; Demsetz (1972).

<sup>4</sup> Zu dem Problem bzw. der Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell siehe Göbel (2002), S. 106.

### 3.3.3.1.1 Kooperationsprobleme

Hidden Characteristics konkretisieren sich in diesem Fall darin, dass der CEO im Zeitpunkt<sup>1</sup> der Ressortbildung bzw. Zuweisung der Verantwortung und Kompetenzen für das Ressort Finanzen ein Informationsdefizit hinsichtlich der fachlichen Kenntnisse, der Branchenerfahrung und der Zuverlässigkeit des CFO besitzt.

Hidden Intention besteht aufgrund der Unkenntnis des CEO hinsichtlich der Absichten des (potenziellen) CFO vor der Ressortbildung bzw. Zuweisung der Ressortverantwortung.

Hidden Action ist in der Beziehung zwischen CEO und CFO relevant, da der CEO das Verhalten und das Anstrengungsniveau des CFO im Rahmen der Leitung des Ressorts Finanzen nicht oder nicht vollständig beobachten kann. Dadurch entsteht dem CFO ein diskretionärer Handlungsspielraum. Aufgrund dieses Informationsdefizits besitzt der CEO ein Problem bei der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung des CFO. Der CEO kann nicht beurteilen, wie sehr sich der CFO im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung angestrengt hat und welche mit der Leitung des Ressorts Finanzen verbundenen Aufgaben<sup>2</sup> er primär verfolgt hat.

Hidden Information ist aufgrund der Unkenntnis des CEO über sämtliche Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Bank, welche neben der Leistung bzw. den Entscheidungen des CFO in Form einer exogenen Störgröße das Kooperationsergebnis<sup>3</sup> beeinflussen, relevant. Dadurch besteht für den CEO ein Problem der Ergebnisbeurteilung. Im Vergleich zu den P-A-Beziehungen in Stufe 1 und Stufe 2 ist Hidden Information in der Beziehung zwischen CEO und CFO geringer ausgeprägt, da es sich um eine P-A-Beziehung innerhalb des Bankmanagements handelt. Dadurch kann der CEO als Prinzipal im Vergleich zu den Prinzipalen in Stufe 1 und 2 den Einfluss der exogenen Störgröße auf die eigene Bank besser beurteilen.

---

<sup>1</sup> Der Zeitpunkt des Vertragsabschlusses ist in Anlehnung an Zeitpunkt 1 in Abbildung 5 in dieser Stufe des Referenzmodells als Zeitpunkt der Ressortbildung oder der Bestellung eines (neuen) Vorstandsmitglieds zur Übernahme eines bestimmten Ressorts bzw. der Zuweisung der Verantwortung und Kompetenzen zur Leitung eines Ressorts zu interpretieren. Im Zusammenhang mit der Bestellung von Vorstandsmitgliedern wird unterstellt, dass der CEO einen maßgeblichen Einfluss auf die Bestellung von Vorstandsmitgliedern durch den Aufsichtsrat ausüben kann.

<sup>2</sup> Die Vielschichtigkeit der Aufgaben im Rahmen der Unternehmensführung von Banken kann auf die Leitung eines Vorstandsressorts übertragen werden. In dieser P-A-Beziehung sind für den CFO im Rahmen der Leitung des Ressorts Finanzen Gesamtbankertragsziele, ressortspezifische Kostenziele und qualitative Ziele relevant.

<sup>3</sup> Das erwartete Kooperationsergebnis ist in diesem Zusammenhang zu interpretieren als die vom Gesamtvorstand definierten Unternehmensziele sowie die ressortspezifischen Ziele. Diese Ziele umfassen Ertrags-, Kosten- und Risikoziele. Ein positives (negatives) Kooperationsergebnis ist demnach die Erreichung (Verfehlung) der definierten Unternehmensziele und/oder ressortspezifischen Ziele.

Möglich ist auch ein gleichzeitiges Auftreten von Hidden Action und Hidden Information. Dadurch werden die Probleme der Leistungsbeurteilung und Ergebnisbeurteilung des CEO vermischt und damit die Kooperationsprobleme komplexer.

Die Ergebnisunsicherheit und das daraus resultierende Kooperationsproblem in Form von Costly State Verification gemäß dem Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie ist in dieser P-A-Beziehung nicht relevant. Begründet wird diese Nicht-Relevanz damit, dass die Gegenleistung des CFO nicht vom Kooperationsergebnis abhängt, weil keine Finanzierungsbeziehung zwischen CEO und CFO existiert bzw. dieser Beziehung kein Finanzkontrakt zugrunde liegt.

### 3.3.3.1.1.2 Gefahren

Die aus Hidden Characteristics resultierende Gefahr der Adverse Selection konkretisiert sich in diesem Zusammenhang darin, dass sich bei der (Neu-)Besetzung der Position des CFO aufgrund dieser Informationsdefizite eine Negativauslese auf dem Arbeitsmarkt für Bankmanager ergibt und ausschließlich schlecht qualifizierte potenzielle Vorstandsmitglieder auf dem Arbeitsmarkt verbleiben.<sup>1</sup>

Die aus Hidden Intention resultierende Gefahr des Hold up ist in dieser P-A-Beziehung nicht relevant. Diese Nicht-Relevanz von Hold up wird damit begründet, dass der CEO bei einem Fehlverhalten des CFO aufgrund seiner Kompetenzen das Verhalten des CFO beeinflussen bzw. entsprechende Sanktionsmaßnahmen einleiten kann.

Aus den oben beschriebenen Kooperationsproblemen in Form von Hidden Action, Hidden Information und den Besonderheiten des Mehr-Agenten-Modells resultiert die Gefahr des Moral Hazard.

In dieser P-A-Beziehung kann Moral Hazard verschiedene Formen annehmen.

Aufgrund der Vielschichtigkeit<sup>2</sup> der Aufgabe zur Leitung des Ressorts Finanzen und der damit begründeten Relevanz des Multi-Auftrags-Modells besteht aus der Perspektive

---

<sup>1</sup> Die Gefahr der Negativauslese wird damit begründet, dass die Banken aufgrund dieser Qualitätsunsicherheit nur bereit sind, ein bestimmtes niedriges Gehaltsniveau zu zahlen, bei dem gut qualifizierte Anbieter sich aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen indem sie bspw. ins Ausland gehen oder in eine andere Branche wechseln. Gleichzeitig verbleiben auf dem inländischen Arbeitsmarkt die schlechter qualifizierten Anbieter, weil das Gehaltsniveau unter Berücksichtigung ihrer Qualifikation noch lohnenswert ist, so dass dadurch eine Negativauslese entsteht.

<sup>2</sup> In dieser P-A-Beziehung sind für den CFO im Rahmen der Leitung des Ressorts Finanzen Gesamtbankertragsziele, ressortspezifische Kostenziele und qualitative Ziele wie z. B. die Einhaltung von Berichterstattungssterminen und Fehlerquoten relevant. Im Rahmen der Erfüllung bzw. Verfolgung dieser vielschichtigen Aufgaben bzw. Ziele können Zielkonflikte auftreten. Ein Zielkonflikt besteht insbesondere zwischen den ressortspezifischen Kostenzielen und Qualitätszielen.

des CEO die Gefahr, dass der CFO diejenigen Aufgaben priorisiert, die primär seinen eigenen Nutzen und nicht den des CEO bzw. der Gesamtbank maximieren.

Eine weitere Form des Moral Hazard in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO ist die Gefahr der Vorenthaltung oder sogar Verfälschung von Informationen, die im Rahmen der Berichterstattung an den CEO weitergeleitet werden. Der CFO kann die an den CEO übermittelten Informationen zur wirtschaftlichen Lage der Bank in einem bestimmten Maße beeinflussen. Hinsichtlich des Umfangs der an den CEO übermittelten Informationen kann der CFO neben den durch die Pflichtberichterstattung definierten Informationspflichten selbst beeinflussen, wie viele oder welche Informationen der CEO erhält. Hinsichtlich des Inhalts kann der CFO – auch im Rahmen der Pflichtberichterstattung beeinflussen, ob er dem CEO wahrheitsgemäße oder manipulierte bzw. verfälschte Informationen zukommen lässt. Der CFO könnte diese Beeinflussbarkeit zur Verfolgung seiner eigenen Interessen oder zur Verbergung eigener Fehler oder Zielverfehlungen ausnutzen.<sup>1</sup>

Die Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten als eine Form von Moral Hazard besteht in diesem Fall darin, dass Absprachen zwischen dem CFO und den übrigen Vorstandsmitgliedern (Agenten) getroffen werden und ein Verhalten vereinbart wird, welches sich zu Lasten des CEO auswirkt.<sup>2</sup>

In dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO besteht insbesondere die Gefahr von Absprachen zwischen CFO und CRO sowie zwischen CFO und den Vertretern der Marktbereiche. Die vorgenannten Vorstandsmitglieder könnten sich auf eine gemeinsame Manipulation der Informationen, welche im Rahmen der Berichterstattung an den CEO übermittelt werden, einigen. Dabei kann die Ergebnis- und Risikosituation der Bank besser dargestellt werden, als dies tatsächlich der Fall ist.

Aus diesen Absprachen zwischen den Agenten in Verbindung mit den Möglichkeiten zur Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation resultiert eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank. In diesem Zusammenhang werden zwei Wirkungskanäle differenziert. Es handelt sich dabei um die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials (erster Wirkungskanal) und um die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen (zweiter Wirkungskanal).

---

<sup>1</sup> Das Eigeninteresse des CFO könnte bspw. ein geringes Anstrengungsniveau, d. h. eine Reduktion des Arbeitsleids sein. Darüber hinaus können Fehlanreize aus einem nicht geschäftsmodelladäquat ausgestalteten Vergütungssystem mit starkem Fokus auf kurzfristige Gewinnerzielung und einer Vernachlässigung von Risikoaspekten bzw. der Risikolage der Bank den CFO dazu verleiten, die Ergebnis- und Risikolage der Bank bzw. einzelner Marktbereiche besser darzustellen, als dies tatsächlich der Fall ist.

<sup>2</sup> Zu dem Problem bzw. der Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell siehe Göbel (2002), S. 106. Diese Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell ist vergleichbar mit den sog. Hidden Transfer, d. h. der Gefahr der Koalitionsbildung bei mehrstufigen P-A-Beziehungen.

Durch Absprachen zwischen CFO und den Vertretern der Marktbereiche in Verbindung mit einer Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen wird der sog. erste Wirkungskanal zur Gefährdung der Risikotragfähigkeit relevant, da im Rahmen dieser Absprachen Informationen über die Ergebnissituation manipuliert werden können. Die Ergebnissituation beeinflusst über den Gewinn als Bestandteil des Eigenkapitals die Höhe des Risikodeckungspotenzials der Bank.

Im Rahmen von Absprachen zwischen CFO und CRO in Verbindung mit einer Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen werden beide Wirkungskanäle zur Gefährdung der Risikotragfähigkeit relevant. Durch die Beteiligung des CFO wird der erste Wirkungskanal relevant. Durch die Beteiligung des CRO wird der zweite Wirkungskanal aufgrund einer Manipulation der Informationen zur Risikosituation einer damit verbundenen Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen relevant.

Im Zusammenhang mit dem in Anlehnung an Alchian/Demsetz<sup>1</sup> relevanten Kooperationsproblem der gemeinsamen Leistungserbringung (Teamproduktion) besteht insbesondere die Gefahr der Drückebergerei (Shirking) einzelner Teammitglieder.<sup>2</sup>

Allerdings wird die Gefahr der Drückebergerei innerhalb des Bankmanagements durch die Geschäftsverteilung und der damit verbundenen Ressortbildung abgeschwächt. Die Vorstandsressorts stellen eigenständige Kompetenz- und Verantwortungsbereiche einzelner Vorstandsmitglieder dar. In diesem Zusammenhang sind die einzelnen Vorstandsmitglieder für heterogene Aufgabenbereiche verantwortlich, so dass die gesamte Leistungserbringung des Bankmanagements aufgrund der Ressortbildung größtenteils in Einzelleistungen zerlegt werden kann, d. h. die Leistungsbeiträge der einzelnen Vorstandsmitglieder (Agenten) sind transparent, messbar und direkt zuordenbar. Dadurch kann ein Fehlverhalten oder eine Zielverfehlung eines einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieds leicht identifiziert und sanktioniert<sup>3</sup> werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Alchian; Demsetz (1972).

<sup>2</sup> Wenn die gemeinsame Leistung der Agenten – in diesem Fall die Leistung aller Vorstandsmitglieder der Bank – nicht mehr problemlos in die Einzelleistungen der Agenten zerlegt werden kann, dann entstehen für die einzelnen Vorstandsmitglieder Anreize, die eigene Leistung zu reduzieren, da grundsätzlich die Möglichkeit zur Abwälzung der eigenen Leistungszurückhaltung auf die anderen Vorstandsmitglieder besteht. Darüber hinaus könnten sich die Vorstandsmitglieder auf eine gemeinsame Leistungszurückhaltung einigen und dadurch dem CEO die Möglichkeit zu Leistungsvergleichen zwischen den Agenten nehmen. Die einzelnen Vorstandsmitglieder könnten dadurch ihr Arbeitsleid zu Lasten des CEO bzw. der Erreichung der Gesamtbankziele reduzieren. Siehe dazu Göbel (2002), S. 105-106.

<sup>3</sup> Sanktionierung erfolgt bspw. durch eine Reduktion der variablen Vergütung eines ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieds, wenn die ressortspezifischen Ziele nicht erfüllt werden.

### 3.3.3.1.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze

#### Reduktion von Adverse Selection

Zur Reduktion von Adverse Selection können sowohl der CEO<sup>1</sup> als auch der potenzielle CFO die Initiative ergreifen.

Der CEO kann ein Screening des potenziellen CFO betreiben und dem Kandidaten unterschiedlich ausgestaltete Arbeitsverträge zur Auswahl vorlegen.

Dem potenziellen CFO stehen als Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection Signaling<sup>2</sup> und Self-Selection<sup>3</sup> zur Verfügung.

#### Reduktion von Moral Hazard

Den Lösungsansätzen des CEO kommt im Vergleich zu denen des CFO eine größere Bedeutung zu, da der CEO Moral Hazard ausgesetzt ist.

In dieser P-A-Beziehung werden – analog zu den P-A-Beziehungen in Stufe 1 und 2 – die Lösungsansätze der Bankenaufsicht integrativ in den Lösungsansätzen des CEO in seiner Rolle als Prinzipal berücksichtigt.

Der CEO kann zur Reduktion von Moral Hazard Monitoring in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen zur Reduktion der Informationsasymmetrien nach Zuweisung der Verantwortung für das Ressort Finanzen betreiben sowie durch die Implementierung von Anreizsystemen den Ziel- bzw. Interessenkonflikt reduzieren.<sup>4</sup>

Die Berichterstattungspflichten des CFO umfassen die Berichterstattungspflichten des gesamten Bankmanagements ggü. den externen Anspruchsgruppen der Bank, welche in Stufe 1 des Referenzmodells behandelt werden. Es handelt sich dabei um die Berich-

---

<sup>1</sup> Zur Nutzung von Lösungsansätzen des CEO zur Reduktion von Adverse Selection wird unterstellt, dass der CEO einen maßgeblichen Einfluss auf die Bestellung von Vorstandsmitgliedern durch den Aufsichtsrat aufgrund der engen Zusammenarbeit besitzt. Darüber hinaus kommt in diesem Zusammenhang die sog. Ordnungskompetenz des CEO zur Anwendung.

<sup>2</sup> Im Rahmen des Signaling können die Kandidaten zusätzlich zu den klassischen Signalen wie Ausbildungsnachweisen und Zeugnissen bisherige Mandate in Vorständen in Verbindung mit einer guten Reputation als Signal verwenden.

<sup>3</sup> Die Auswahl eines Vertrages mit einer Haftpflichtversicherung mit Selbstbehalt und hoher Gesamtvergütung weist bspw. auf eine entsprechende Risiko- und Arbeitsbereitschaft eines Kandidaten hin. In diesem Zusammenhang werden die Erkenntnisse aus der Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat sowie Seele (2007), S. 164) werden auf diese innerhalb des Bankmanagements zwischen CEO und CFO bestehende P-A-Beziehung übertragen.

<sup>4</sup> Analog zu den P-A-Beziehungen in Stufe 1 und 2 ist für den CEO in der Rolle des Prinzipals immer eine Kombination der vorhandenen Lösungsansätze erforderlich, da entweder Anreizsysteme oder Monitoring allein nicht ausreichen, um die Gefahr des Moral Hazard auf ein vertretbares Maß zu reduzieren.

terstattungspflichten ggü. den Eigentümern, den Gläubigern und der Bankenaufsicht. Dabei handelt es sich zum Einen um sämtliche im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses<sup>1</sup> bestehenden Berichterstattungspflichten und zum Anderen um sämtliche bankaufsichtsrechtlichen Anzeige- und Meldepflichten<sup>2</sup> sowie Offenlegungspflichten<sup>3</sup>.

Die Berichterstattungspflichten des CFO gegenüber dem CEO sind als Informationssysteme des CEO in seiner Rolle als Prinzipal zu interpretieren und damit dem Monitoring zuzuordnen.

Zusätzlich zu diesen vorgenannten Berichterstattungspflichten des CFO können durch den CEO in dieser Stufe des Referenzmodells ggü. den ressortverantwortlichen Vorstandsmitgliedern – in diesem Fall ggü. dem CFO – weitere Informationspflichten definiert werden. In diesem Zusammenhang übt der CEO sein passives Informationsrecht<sup>4</sup> im Rahmen seiner besonderen Kompetenzen aus.

Die Rolle<sup>5</sup> bzw. die Aufgaben des CFO im Zusammenhang mit dem Monitoring – insbesondere den Informationssystemen des CEO – wird in Stufe 4 des Referenzmodells, in welcher der CFO als Supervisor des CEO zur Überwachung der übrigen Vorstandsmitglieder im Rahmen einer mehrstufigen P-A-Beziehung agiert, nochmals besonders deutlich.

Die Nutzung von Informationssystemen im Rahmen des Monitoring des CEO ist zur Reduktion der Form von Moral Hazard, die aus der Kombination von Absprachen zwischen den Vorstandsmitgliedern und der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank resultiert und damit die Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet, unwirksam.

Aus diesem Grund kommt der Implementierung und Nutzung von Kontrollsystemen im Rahmen des Monitoring des CEO eine besondere Bedeutung zu.

Dem CEO stehen in seiner Rolle als Prinzipal die gleichen Kontrollsysteme im Rahmen des Monitoring zur Verfügung wie den Eigentümern und der Bankenaufsicht in Stufe 1 und Stufe 2 des hier konzipierten Referenzmodells. Dabei handelt es sich um die Kon-

---

<sup>1</sup> Der Jahresabschluss beinhaltet nach IAS 1.10 die Bilanz, die GuV, die Eigenkapitalveränderungsrechnung, die Kapitalflussrechnung sowie den Anhang. Zusätzlich wird ein Lagebericht erstellt, welcher einen Risikobericht beinhaltet. Zum Anhang siehe mangels Regelung in den IAS/IFRS § 289 HGB und § 315 HGB.

<sup>2</sup> Für eine Übersicht über die gesetzlichen Anzeige- und Meldepflichten der Institute siehe Deutsche Bundesbank (2012e), sowie Deutsche Bundesbank (2011d).

<sup>3</sup> Zu den Offenlegungsanforderungen der Säule 3 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 163-179. Zur nationalen Umsetzung siehe §§ 319-337 SolvV.

<sup>4</sup> Vgl. Schewe (2005), S. 124.

<sup>5</sup> Zur Rolle des CFO im Kontext der Corporate Governance siehe Becker; Ulrich (2010), S. 23-24.

trolle und Ergebnisprüfung durch den Wirtschaftsprüfer<sup>1</sup>, die institutionalisierte Kontrolle durch den Aufsichtsrat<sup>2</sup>, den bankaufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Supervisory Review Process (SRP) und die Durchführung von Sonderprüfungen durch die Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG.

Zusätzlich zu den Kontrollsystemen der Stufen 1 und 2 des Referenzmodells steht dem CEO in Stufe 3 des Referenzmodells in seiner Rolle als Prinzipal die Kontrolle bzw. Prüfung durch die Interne Revision als weiteres Kontrollsystem zur Verfügung.<sup>3</sup>

Die Übertragung der Kontrollsysteme aus den Stufen 1 und 2 des Referenzmodells auf die Beziehung zwischen CEO und CFO wird mit der Sonderrolle bzw. Stellung des CEO innerhalb des Bankmanagements begründet. Der CEO nimmt innerhalb des Bankmanagements die Rolle eines *primus inter pares* ein und bildet in der Stufe 3 des hier konzipierten Referenzmodells die Schnittstelle zwischen externen Anspruchsgruppen (Eigentümer, Gläubiger und Bankenaufsicht), Aufsichtsrat und Bankmanagement. Dadurch können diese Lösungsansätze aus den P-A-Beziehungen der Stufen 1 und 2 des Referenzmodells über den CEO auf die P-A-Beziehungen in Stufe 3 des Referenzmodells – hier die P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO – übertragen werden.

Die Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer stellt in Anlehnung an die Ausführungen in Stufe 1 und 2 des Referenzmodells eine externe Kontrolle des Bankmanagements dar. Aufgrund der Schnittstellenfunktion des CEO wird die externe Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer über den CEO auf das vom CFO verantwortete Ressort Finanzen

---

<sup>1</sup> Gemäß der weiten Definition von Monitoring umfasst Monitoring auch die Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer. Im Rahmen der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer wird sowohl die Einhaltung der vertraglich und gesetzlich definierten Verhaltens- und Sorgfaltspflichten des Bankmanagement kontrolliert und ggf. sanktioniert als auch die Übereinstimmung der im Jahresabschluss enthaltenen Informationen mit der tatsächlichen Vermögens-, Finanz-, Ertrags- und Risikolage der Bank testiert.

<sup>2</sup> In dieser P-A-Beziehung innerhalb des Bankmanagements zwischen CEO und CFO ist die institutionalisierte Kontrolle durch den Aufsichtsrat hinsichtlich bestimmter Aufgabenbereiche innerhalb des Bankmanagements, insbesondere hinsichtlich der Risiko- und Finanzfunktion der Bank relevant.

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang könnte auch die durch die Compliance-Funktion gemäß den MaComp (vgl. dazu BaFin (2012f), BT 1.2.) durchgeführte Kontrolle des Wertpapierdienstleistungsgeschäfts als Kontrollsystem interpretiert werden. Allerdings wird diese Compliance-Funktion unter Berücksichtigung der gängigen Geschäftsverteilung in den Banken dem Kompetenz- und Verantwortungsbereich des CRO zugeordnet (siehe dazu bspw. Deutsche Bank (2012b), S. 8.). Aus diesem Grund wird die Compliance-Funktion im Rahmen des hier konzipierten Stufenmodells nicht den Lösungsansätzen des CEO zugeordnet. Die Compliance-Funktion dient stattdessen dem CRO im Rahmen der Ausübung der an ihn delegierten Aufgabe zur Implementierung und Sicherstellung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements.

übertragen. Es handelt sich hier insbesondere um die Prüfung der Inhalte des Jahresabschlusses<sup>1</sup>, für dessen Erstellung der CFO verantwortlich ist.

Die institutionalisierte Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat kann analog zur externen Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer über den CEO auf das vom CFO verantwortete Ressort Finanzen übertragen werden. In diesem Zusammenhang sind dann diejenigen Kontrollen des Aufsichtsrats, die in den Verantwortungsbereich des CFO fallen, als Kontrollsysteme zu interpretieren.

Der Supervisory Review Process (SRP) dient in dieser P-A-Beziehung als Lösungsansatz, der gezielt zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank eingesetzt wird. Die Risikotragfähigkeit wird in dieser Beziehung durch Absprachen zwischen CFO und den Marktbereichen sowie zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen gefährdet.

Im Kontext von Risk Governance bzw. der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit sind die Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG, die sich auf die Einhaltung der Regelungen des § 25a KWG bzw. der MaRisk beziehen, als Kontrollsysteme des CEO relevant. Bezugspunkt ist hier auch die bestimmte Form von Moral Hazard in dieser P-A-Beziehung, die sich aus möglichen Absprachen zwischen CFO und den Marktbereichen sowie zwischen CFO und CRO in Verbindung mit den Möglichkeiten zur Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen ergibt. Analog zum SRP dienen diese Sonderprüfungen auch primär der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank durch ein dem Geschäftsmodell angemessenes organisatorisch und fachlich ausgestaltetes Risikomanagement.

Die Interne Revision wird in Anlehnung an die Empfehlung der MaRisk<sup>2</sup> und unter Berücksichtigung der innerhalb der deutschen Großbanken gängigen Geschäftsverteilung<sup>3</sup> dem Verantwortungsbereich des CEO zugeordnet und kann deshalb im Rahmen dieses Referenzmodells als ein Lösungsansatz des CEO in Form eines Kontrollsystems interpretiert werden. Die Prüfungsberichte der Internen Revision und die darin vorge-

---

<sup>1</sup> Der Jahresabschluss beinhaltet nach IAS 1.10 die Bilanz, die GuV, die Eigenkapitalveränderungsrechnung, die Kapitalflussrechnung sowie den Anhang. Zusätzlich wird ein Lagebericht erstellt, welcher einen Risikobericht beinhaltet. Zum Anhang siehe mangels Regelung in den IAS/IFRS § 289 HGB und § 315 HGB.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2010), AT 4.4 Tz. 2.

<sup>3</sup> Siehe dazu bspw. Deutsche Bank (2012b), S. 8.

schlagenen Maßnahmen zur Behebung identifizierter Mängel sind in diesem Zusammenhang als Sanktionen zu interpretieren.<sup>1</sup>

Die Gefahr von Absprachen zwischen CFO und den Marktbereichen sowie zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank als eine Form von Moral Hazard wird durch den Einsatz der o. g. Kontrollsysteme des CEO reduziert.

Zusätzlich zum Monitoring kann der CEO die Gefahr des Moral Hazard durch die Harmonisierung von Interessen und Zielen zwischen CEO und CFO reduzieren. Dazu sind durch den CEO geeignete Anreizsysteme im Rahmen der Gestaltung der Arbeitsverträge der ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder zu implementieren.<sup>2</sup>

Im Rahmen der Vertragsgestaltung ist unter Berücksichtigung der in dieser Stufe des Referenzmodells identifizierten Kooperationsprobleme insbesondere darauf zu achten, die Erreichung von Gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen bei der Bestimmung der variablen Vergütung des CFO gleichgewichtet sind. Dadurch kann der Ressortegoismus des CFO und der damit verbundene Ziel- und Interessenkonflikt zwischen CEO und CFO reduziert werden.

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitsverträge der übrigen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder hat der CEO im Rahmen seiner Einflussmöglichkeiten die Anforderungen bzw. Regelungen der InstitutsVergV zu beachten. Die in der InstitutsVergV enthaltenen Regelungen zur stärkeren Ausrichtung der Vergütung am längerfristigen Erfolg der Bank sowie zur adäquaten Berücksichtigung der Geschäftsmodell-spezifika, insbesondere der eingegangenen Risiken der Bank wirken durch eine Minderung des Anreizes zur Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risiko-

---

<sup>1</sup> Gemäß den MaRisk muss jede Bank über eine funktionsfähige Interne Revision verfügen. Die Interne Revision ist ein Instrument des Bankmanagements und prüft grundsätzlich die Ordnungsmäßigkeit aller Aktivitäten und Prozesse der Bank. Dazu zählen demnach auch die in dieser P-A-Beziehung vom CFO zu verantwortenden Aktivitäten und Prozesse innerhalb des Ressorts Finanzen. Zur Wahrnehmung dieser Prüfungsaufgabe besitzt die Interne Revision ein vollständiges und uneingeschränktes Informationsrecht. Die Prüfungsergebnisse sind durch die Interne Revision in schriftlicher Form an die fachlich zuständigen Mitglieder des Bankmanagements zu berichten. Vgl. BaFin (2010), AT 4.4 Tz. 1-4, BT 2.1 Tz. 1 und BT 2.4 Tz. 1. Die gesetzliche Grundlage für die Implementierung der Internen Revision ist § 25a KWG.

<sup>2</sup> Voraussetzung für die Nutzung dieses Lösungsansatzes ist die Annahme, dass der CEO aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat aufgrund seiner besonderen Stellung innerhalb des Bankmanagement einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsverträge der Vorstandsmitglieder, welche aktienrechtlich durch den Aufsichtsrat erfolgt (vgl. § 84 AktG), ausüben kann.

lage der Bank einer Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch Absprachen zwischen den Agenten entgegen.<sup>1</sup>

Die Eigenkapitalunterlegungspflicht für Risiken gemäß § 10 Abs. 1 KWG sowie den Regelungen der SolvV, die in Form eines Anreizsystems zur Begrenzung der Risikolage der Bank einen Lösungsansatz der Bankenaufsicht zur Reduktion von Moral Hazard darstellt, ist in dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO unwirksam. Die Unwirksamkeit wird damit begründet, dass die Eigenkapitalunterlegungspflicht auch Gegenstand der oben beschriebenen Manipulationen der Ergebnis- und Risikolage der Bank in Verbindung mit Absprachen zwischen den Agenten sein kann.

Auf Initiative des CFO kann die Gefahr des Moral Hazard grundsätzlich durch Reporting und Bonding reduziert werden. Darüber hinaus kann der CFO aufgrund der Annahme mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen Reputation als weiteren Lösungsansatz verwenden.

Das Reporting des CFO zur Reduktion der Informationsasymmetrien nach Ressortbildung bezieht sich auf die freiwillige Übermittlung derjenigen Informationen an den CEO, die über die Pflichtberichterstattung des CFO hinausgehen.

In Anlehnung an die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement ist ein Bonding des CFO nur eingeschränkt möglich. In diesem Zusammenhang kann sich der CFO einer freiwilligen Selbstkontrolle zusätzlich zu den vom CEO implementierten Kontrollsystemen unterziehen, sofern dies unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten vertretbar ist.

Durch den CFO kann Reputation zur Reduktion des Interessen- bzw. Zielkonflikts mit dem CEO eingesetzt werden. Sofern der CFO bereits über eine gute Reputation verfügt, kann diese als eine Art Pfand interpretiert werden, welches der CFO bei einem Fehlverhalten verlieren würde. Darüber hinaus kann auch ein vom CFO angestrebter Reputationaufbau den Anreiz des CFO zu opportunistischem Verhalten reduzieren.

---

<sup>1</sup> Die Ausgestaltung geschäftsmodelladäquater Anreiz- und Vergütungssysteme wird in der P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement in Stufe 1 des Referenzmodells und im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance ausführlich behandelt.

### 3.3.3.2 CEO – CRO

#### 3.3.3.2.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>1</sup>

| CEO - CRO            | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                           |
|----------------------|---|------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
|                      | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Costly State Verification |
| Kooperationsprobleme | ✓   | ✓                | ✓             | ✓                  | ✗                         |
|                      | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard              |
| Gefahren             | ✓   | ✗                | ✓             | ✓                  | ✗                         |

Abbildung 12: Kooperationsprobleme zwischen CEO und CRO sowie daraus resultierende Gefahren<sup>2</sup>

Da in dieser Stufe des Referenzmodells der Prinzipal (CEO) erstmals explizit mehreren Agenten (CFO, CRO, COO, Vertreter der Marktbereiche) gegenüber steht, sind die im Rahmen des Mehr-Agenten-Modells zusätzlich auftretenden Probleme bzw. Gefahren in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO grundsätzlich relevant bzw. zu berücksichtigen. Es handelt sich dabei um die Probleme bzw. Gefahren der gemeinsamen Leistungserbringung (Teamproduktion) nach Alchian/Demsetz<sup>3</sup> und um die Gefahr von Absprachen<sup>4</sup> zwischen den Agenten zu Lasten des Prinzipals, welche als eine Form von Moral Hazard betrachtet und weiter unten erläutert werden.

Im Folgenden werden die in Abbildung 12 zusammengefassten Ergebnisse erläutert.

<sup>1</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>3</sup> Vgl. Alchian; Demsetz (1972).

<sup>4</sup> Zu dem Problem bzw. der Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell siehe Göbel (2002), S. 106.

### 3.3.3.2.1.1 Kooperationsprobleme

Hidden Characteristics ist - vergleichbar mit der Beziehung zwischen CEO und CFO – relevant, da der CEO im Zeitpunkt vor der Ressortbildung bzw. Zuweisung der Verantwortung und Kompetenzen für das Risikomanagement ein Informationsdefizit hinsichtlich der fachlichen Kenntnisse, der Branchenerfahrung und der Zuverlässigkeit des CRO besitzt.

Hidden Intention ist – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – aufgrund der Unkenntnis des CEO hinsichtlich der Absichten des (potenziellen) CRO vor der Ressortbildung bzw. Zuweisung der Verantwortung und Kompetenzen zur Leitung des Risikomanagements zu berücksichtigen.

Hidden Action ist in der Beziehung zwischen CEO und CRO relevant, da der CEO das Verhalten und das Anstrengungsniveau des CRO im Rahmen der Leitung des gesamten Risikomanagements der Bank nicht oder nicht vollständig beobachten kann. Dadurch entsteht dem CRO ein diskretionärer Handlungsspielraum.

Der diskretionäre Handlungsspielraum des CRO ist jedoch aufgrund der Besonderheiten des Geschäftsmodells von Banken im Vergleich zu den übrigen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder umfangreicher, da sich das bankspezifische Problem in Form des zusätzlich bestehenden diskretionären Handlungsspielraums des Bankmanagements hinsichtlich der Risikosituation der Bank auf den CRO kanalisiert. Dadurch ist das Kooperationsproblem in Form von Hidden Action in dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO stärker ausgeprägt ist als in den anderen Beziehungen in Stufe 3 des Referenzmodells.<sup>1</sup>

Aufgrund dieses Informationsdefizits im Zusammenhang mit Hidden Action besitzt der CEO ein Problem bei der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung des CRO. Der CEO kann nicht beurteilen, wie sehr sich der CRO im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung angestrengt hat und welche mit der Leitung dieses Ressorts verbundenen Aufgaben er primär verfolgt hat.

Hidden Information ist aufgrund der Unkenntnis des CEO über sämtliche Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Bank, welche neben der Leistung bzw. den Entscheidungen des CRO in Form einer exogenen Störgröße das Kooperati-

---

<sup>1</sup> Dieser zusätzliche diskretionäre Handlungsspielraum des Bankmanagements wird im Rahmen der akademischen Diskussion primär im Kontext der externen Corporate Governance von Banken behandelt. Er kann jedoch auch - wie in dieser Arbeit – auf die interne Corporate Governance übertragen und auf den CRO bezogen werden. Aufgrund der Gesamtverantwortung für das Risikomanagement und der Fachkenntnisse des CRO ist diese Übertragung gerechtfertigt.

onsergebnis<sup>1</sup>, insbesondere die Risikosituation bzw. Risikotragfähigkeit beeinflussen, zu berücksichtigen.

Im Gegensatz zur Beziehung zwischen CEO und CFO, in der das Kooperationsproblem in Form von Hidden Information im Vergleich zu den P-A-Beziehungen in Stufe 1 und 2 des Referenzmodells als geringer eingestuft bzw. beurteilt wurde, ist Hidden Information in der Beziehung zwischen CEO und CRO stärker ausgeprägt.<sup>2</sup>

Der Einfluss der exogenen Störgröße auf das Kooperationsergebnis wird für den Unternehmenstypus Bank aufgrund der Geschäftsmodellspezifika hauptsächlich durch das Risikomanagement bzw. risikorelevante Aspekte begründet, so dass dieses Kooperationsproblem aus den Stufen 1 und 2 in dieser Stufe des Referenzmodells primär auf den CRO kanalisiert werden kann.

Aufgrund von Hidden Information besteht für den CEO ein Problem der Ergebnisbeurteilung. Der CEO kann von einem schlechten Kooperationsergebnis nicht unmittelbar auf eine schlechte Leistung des CRO schließen. Gleiches gilt für ein gutes Kooperationsergebnis.

Möglich ist auch ein gleichzeitiges Auftreten von Hidden Action und Hidden Information. Dadurch werden die Probleme der Leistungs- und Ergebnisbeurteilung des CEO vermischt und damit die Kooperationsprobleme komplexer.

Das Kooperationsproblem in Form von Costly State Verification gemäß dem Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie ist – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO - in dieser P-A-Beziehung nicht relevant, da die Gegenleistung des CRO nicht vom Kooperationsergebnis abhängt. Zwischen CEO und CRO existiert keine Finanzierungsbeziehung bzw. liegt kein Finanzkontrakt zugrunde.

#### **3.3.3.2.1.2 Gefahren**

Die aus Hidden Characteristics resultierende Gefahr der Adverse Selection konkretisiert sich in diesem Zusammenhang – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – darin,

---

<sup>1</sup> Das erwartete Kooperationsergebnis ist in diesem Zusammenhang zu interpretieren als die vom Gesamtvorstand definierten Unternehmensziele sowie die ressortspezifischen Ziele. Diese Ziele umfassen Ertrags-, Kosten- und Risikoziele. Ein positives (negatives) Kooperationsergebnis ist demnach die Erreichung (Verfehlung) der definierten Unternehmensziele und/oder ressortspezifischen Ziele.

<sup>2</sup> Die Argumentation für eine Abschwächung dieses Kooperationsproblems aufgrund der Behandlung von P-A-Beziehungen innerhalb des Bankmanagements gilt für diese Beziehung zwischen CEO und CRO nicht.

dass sich bei der (Neu-)Besetzung der Position des CRO aufgrund dieser Informationsdefizite eine Negativauslese auf dem Arbeitsmarkt für Bankmanager ergibt.<sup>1</sup>

Die aus Hidden Intention resultierende Gefahr des Hold up ist in dieser P-A-Beziehung wie auch in der Beziehung zwischen CEO und CFO nicht relevant.<sup>2</sup>

Aus den oben beschriebenen Kooperationsproblemen in Form von Hidden Action, Hidden Information und den Besonderheiten des Mehr-Agenten-Modells resultiert die Gefahr des Moral Hazard.

Moral Hazard beschreibt in dieser P-A-Beziehung – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – allgemein die Gefahr, dass der CRO die nach Ressortbildung bzw. Zuordnung der Ressortverantwortung existierenden Informationsasymmetrien zu seinem eigenen Vorteil und zu Lasten des CEO ausnutzt.

In dieser P-A-Beziehung kann Moral Hazard verschiedene Formen annehmen.<sup>3</sup> Dabei ist die Gefahr des Moral Hazard für den CEO im Vergleich zu der Beziehung zwischen CEO und CFO größer, da der CRO aufgrund stärker ausgeprägter Kooperationsprobleme mehr Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten besitzt.

Der CRO kann als eine Form des Moral Hazard anstatt der vertragsgemäßen Leitung des Ressorts Risikomanagement primär seine persönlichen Interessen und Ziele verfolgen.<sup>4</sup>

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Aufgabe zur Leitung des gesamtbankweiten Risikomanagements und der damit begründeten Relevanz des Multi-Auftrags-Modells besteht aus der Perspektive des CEO die Gefahr, dass der CRO diejenigen Aufgaben priorisiert, die primär seinen eigenen Nutzen und nicht den des CEO bzw. der Gesamtbank maximieren. In dieser Beziehung zwischen CEO und CRO konkretisiert sich diese Form von Moral Hazard unter Berücksichtigung der Zielsetzung der Risk Governance von Banken darin, dass der CRO die mit der Verantwortung bzw. Leitung der Risikofunktion verbundene Aufgabe zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit als Aufgabe

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit von Adverse Selection besteht in der Beziehung zwischen CEO und CRO grundsätzlich kein Unterschied zur Gefahr der Adverse Selection in der Beziehung zwischen CEO und CFO. Die darin beschriebene Gefahr zur Negativauslese auf dem Arbeitsmarkt für potenzielle CFO kann vollständig auf den hier relevanten Arbeitsmarkt für potenzielle CRO übertragen werden.

<sup>2</sup> Für die Nicht-Relevanz von Hold-up gilt in der Beziehung zwischen CEO und CRO die gleiche Begründung wie in der Beziehung zwischen CEO und CFO.

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der Formen des Moral Hazard siehe Tirole (2006).

<sup>4</sup> Die Möglichkeiten dazu sind mit denen des CFO identisch. Es handelt sich dabei um die Reduktion des eigenen Arbeitseinsatzes, das sog. Empire Building durch Einsatz von verantworteten Ressourcen zum eigenen Macht- und Prestigeausbau oder die Wahl eines Verhaltens, das primär der eigenen Absicherung dient.

mit der im Kontext von Risk Governance höchsten Priorität zu Gunsten der Erledigung anderer Aufgaben vernachlässigt.

Der CRO ist besser über die tatsächliche Risikosituation der Bank informiert als der CEO und kann die an den CEO übermittelten Information zur Risikolage der Bank in einem bestimmten Maße beeinflussen. Die Beeinflussbarkeit der an den CEO übermittelten Information bezieht sich – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – einerseits auf den Umfang und andererseits auf den Inhalt bzw. Wahrheitsgehalt der Informationen. In diesem Zusammenhang besteht die Gefahr des Moral Hazard darin, dass der CRO im Rahmen der Informationsübermittlung bestimmte Informationen dem CEO vorenthält oder sogar verfälscht bzw. manipuliert.

Manipulationen der Risikosituation der Bank können betrieben werden, um Managementfehler bzw. Fehlentscheidungen sowie ein geringes Anstrengungsniveau des CRO zu verbergen. Darüber hinaus können Manipulationen der Risikosituation – analog zu Manipulationen der Ergebnislage – auch aus Fehlanreizen nicht geschäftsmodelladäquat ausgestalteter Vergütungssysteme, insbesondere einer Vernachlässigung von Risikoaspekten der Bank resultieren.

Der CRO kann dem CEO Informationen vorenthalten, indem er den Umfang der zusätzlich zur Risikoberichterstattung an den CEO übermittelten Informationen reduziert. In diesem Rahmen kann der CRO selbst bestimmen, wie viele oder welche Informationen an den CEO kommuniziert werden.

Die Möglichkeiten des CRO zur Verfälschung bzw. Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Risikosituation der Bank liegen insbesondere in der Beeinflussung verschiedener Risikoparameter wie z. B. die Bestimmung von Ausfallwahrscheinlichkeiten und Verlustquoten sowie die Wahl des Konfidenzniveau<sup>1</sup> bei Value-at-Risk<sup>2</sup>-Modellen im Rahmen der Risikomessung. Darüber hinaus kann die Auswahl bzw. der Wechsel von Risikomodellen zur Risikomessung die Risikopositionen einer Bank maßgeblich beeinflussen. Außerdem kann der CRO auch einzelne Risiken bzw. risikotragende Portfolien der Bank im Rahmen der Risikomessung gezielt nicht berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit der Zielsetzung von Risk Governance besteht durch diese Form von Moral Hazard insbesondere die Gefahr einer absichtlichen Marginalisierung der

---

<sup>1</sup> Im Rahmen von Risikomodellen wird die über einem negativen Z-Wert bzw. unter einem positiven Z-Wert liegende Wahrscheinlichkeit auch als Konfidenzniveau bezeichnet. Vgl. dazu bspw. Schierenbeck et al. (2008), S. 68.

<sup>2</sup> Der Value at Risk (VaR) ist das zentrale Messkonzept zur Quantifizierung von Risikopotenzialen. Vgl. dazu bspw. Schierenbeck et al. (2008), S. 16-24. Zum Value-at-Risk-Ansatz siehe ausführlich Schierenbeck et al. (2008), S. 54 ff. Zum Zusammenhang zwischen der Wahl des Konfidenzniveau und der Höhe des Value at Risk (VaR) siehe bspw. Eilenberger (2008), S. 546.

Risikopositionen der Bank durch eine darauf abzielende Manipulation der Risikoparameter und Risikomodelle. So können bspw. die Gesamtbankrisikopositionen durch eine Reduktion des Konfidenzniveaus im Rahmen der Value-at-Risk-Modelle zur Risikomesung ceteris paribus reduziert werden, obwohl sich an den tatsächlich durch die Bank eingegangenen Risiken nichts geändert hat.

Die vorgenannten Möglichkeiten des CRO zur Manipulation bzw. Verfälschung der an den CEO kommunizierten Risikoinformation stehen in engem Zusammenhang mit der Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten. Die Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten konkretisiert sich in dieser P-A-Beziehung darin, dass Absprachen zwischen dem CRO und den übrigen Vorstandsmitgliedern getroffen werden und ein Verhalten vereinbart wird, welches sich zu Lasten des CEO auswirkt.<sup>1</sup>

In dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO besteht insbesondere die Gefahr von Absprachen zwischen CRO und CFO sowie zwischen CRO und den Vertretern der Marktbereiche.

Aus diesen Absprachen zwischen den Agenten resultiert in Verbindung mit den Möglichkeiten zur Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank. In diesem Zusammenhang werden zwei Wirkungskanäle differenziert. Es handelt sich dabei um die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials (erster Wirkungskanal) und um die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen (zweiter Wirkungskanal).

Im Rahmen einer Absprache zwischen CRO und CFO sowie zwischen CRO und Vertretern der Marktbereiche könnte eine gemeinsame Manipulation der an den CEO übermittelten Risikoinformationen vereinbart werden. Dabei kann Risikosituation der Bank besser dargestellt werden, als dies tatsächlich der Fall ist. Durch diese Form der Manipulation, d. h. die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen wird die Risikotragfähigkeit der Bank über den sog. zweiten Wirkungskanal gefährdet.

Im Rahmen einer Absprache zwischen CRO und CFO kann zusätzlich auch eine Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation erfolgen. Dadurch wird die Risikotragfähigkeit durch den sog. ersten Wirkungskanal, d. h. die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials gefährdet.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass im Rahmen von Absprachen zwischen CRO und den risikotragenden Marktbereichen ein Gambling for Resurrection, eine Ergebnis-

---

<sup>1</sup> Diese Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten im Mehr-Agenten-Modell ist vergleichbar mit den sog. Hidden Transfers bzw. der Gefahr der Koalitionsbildung bei mehrstufigen P-A-Beziehungen.

glättung oder eine Kompensation eines Margenrückgangs im Kundengeschäft durch eine höhere Risikoprämiierung betrieben werden.<sup>1</sup>

Die Gefahr der Drückebergerei innerhalb des Bankmanagements wird - analog zu Beziehung zwischen CEO und CFO - durch die Geschäftsverteilung und der damit verbundenen Ressortbildung abgeschwächt.

Im Kontext von Risk Governance ist in dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO eine weitere Gefahr zu beachten, die jedoch nicht direkt aus der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleitet werden kann, da sie nicht auf Informationsasymmetrien zwischen CEO und CRO zurückzuführen ist. Es handelt sich demnach nicht um eine Form von Moral Hazard.

Diese zusätzliche Gefahr besteht darin, dass der CEO seine Rolle dazu ausnutzt, um die Verfolgung ambitionierter Ertrags- und Wachstumsziele auch unter Inkaufnahme einer Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank durchzusetzen. In diesem Zusammenhang kann der CEO den CRO bei Vorstandsbeschlüssen entweder überstimmen<sup>2</sup> oder zur Zustimmung drängen, falls der CRO Bedenken hinsichtlich der zur Erreichung der ambitionierten Ertrags- und Wachstumsziele notwendigen Risikoprämiierung anmeldet. Durch eine derartige Ausnutzung der Stellung des CEO wird die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet.

### 3.3.3.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze

#### Reduktion von Adverse Selection

Dem CEO stehen in dieser P-A-Beziehung die gleichen Lösungsansätze, d. h. Screening und die Vorlage unterschiedlich ausgestalteter Arbeitsverträge zur Reduktion von Adverse Selection zur Verfügung wie in der Beziehung zwischen CEO und CFO.

---

<sup>1</sup> Allerdings ist eine Realisierung einer solchen Form von Moral Hazard in der Bankpraxis i. d. R. nicht ohne die zusätzliche Absprache mit dem CFO möglich, da dieser entsprechend seiner Rolle eine Konsolidierung sämtlicher Informationen im Rahmen der Berichterstattung vornimmt. D.h. es ist auch eine Absprache zwischen CFO und CRO erforderlich, um den zusätzlichen diskretionären Handlungsspielraum hinsichtlich der Risikoprämiierung der Bank derartig auszunutzen. In diesem Zusammenhang wird die Rolle des CFO als Supervisor deutlich. Die Berücksichtigung bzw. Analyse dieser Rolle des CFO ist Gegenstand der Stufe 4 des hier konzipierten Referenzmodells, so dass dieser Aspekt dann nochmals aufgegriffen und die Absprache zwischen CRO und CFO näher erläutert wird.

<sup>2</sup> Gemäß § 77 Abs. 1 S.1 AktG sind die Vorstandsmitglieder zwar nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt, gemäß § 77 Abs. 1 S. 2 AktG kann die Satzung oder die Geschäftsordnung des Vorstands jedoch Abweichendes bestimmen. In der Bankenpraxis wird durch die Geschäftsordnung des Vorstands für die Beschlussfassung des Vorstands die Anwendung des Mehrheitsprinzips festgelegt. In diesem Zusammenhang wird auch festgelegt, dass bei Stimmengleichheit die Stimme des Vorstandsvorsitzenden (CEO) entscheidet. Dadurch ist eine Überstimmung einzelner Vorstandsmitglieder – in diesem Fall eine Überstimmung des CRO – grundsätzlich möglich. Vgl. dazu bspw. Deutsche Bank (2012d), S. 4.

Dem CRO stehen zur Reduktion von Adverse Selection in Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen die gleichen Lösungsansätze wie dem CFO in der Beziehung zwischen CEO und CFO, d. h. Signaling und Self-Selection zur Verfügung.

### **Reduktion von Moral Hazard**

Den Lösungsansätzen des CEO kommt im Vergleich zu denen des CRO eine größere Bedeutung zu, da der CEO Moral Hazard ausgesetzt ist.

In dieser P-A-Beziehung werden - analog zu den bisher behandelten P-A-Beziehungen - die Lösungsansätze der Bankenaufsicht integrativ in den Lösungsansätzen des CEO in seiner Rolle als Prinzipal berücksichtigt.

Der CEO kann zur Reduktion der Informationsasymmetrien nach Ressortbildung bzw. Zuweisung der Verantwortung für das Risikomanagement der Bank an den CRO das Monitoring in Form der Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen betreiben sowie durch die Implementierung von Anreizsystemen den Ziel- bzw. Interessenkonflikt reduzieren.

Die Berichterstattungspflichten des CRO gegenüber dem CEO sind – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – unter Berücksichtigung der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Definition von Monitoring als Informationssysteme des CEO in seiner Rolle als Prinzipal zu interpretieren und damit dem Monitoring zuzuordnen.

Die Berichterstattungspflichten des CRO beziehen sich auf die interne und externe Risikoberichterstattung. In diesem Zusammenhang ist eine starke Interaktion zwischen CRO und CFO, welche beide die Rolle eines Supervisor einnehmen, auf die in der Stufe 4 des hier konzipierten Referenzmodells ausführlich eingegangen wird, erforderlich.

Die externe Risikoberichterstattung wird definiert als Übermittlung von Informationen über die Risikosituation der Bank an unternehmensexterne Anspruchsgruppen. In Anlehnung an das hier konzipierte Referenzmodell handelt es sich dabei um die Eigentümer, Gläubiger und die Bankenaufsicht.

Die interne Risikoberichterstattung wird definiert als Übermittlung von Informationen über die Risikosituation der Bank an unternehmensinterne Anspruchsgruppen. In Anlehnung an das hier konzipierte Referenzmodell handelt es sich dabei um den Aufsichtsrat, den CEO und die Vertreter der risikotragenden Marktbereiche. In diesem Zusammenhang nimmt der CRO die in der Stufe 4 des Referenzmodells abgebildete Rolle des Supervisor ein und überwacht die risikotragenden Ressorts bzw. ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder.

Im Zusammenhang mit der externen Risikoberichterstattung ist zu berücksichtigen, dass der CFO im Rahmen seiner in der Bankenpraxis etablierten Rolle bzw. seines Verantwortungsbereiches bestimmte Bereiche der externen Risikoberichterstattung übernimmt. Es handelt sich dabei um die Erfüllung der bankaufsichtsrechtlich definierten Anzeige- und Meldepflichten<sup>1</sup> sowie der Offenlegungspflichten<sup>2</sup> gemäß Säule 3 des Baseler Regelwerks bzw. des KWG und der SolvV.<sup>3</sup>

Dadurch ist die externe Risikoberichterstattung aktuell in Bankenpraxis zwischen CRO und CFO aufgeteilt. Für den CRO verbleibt im Zusammenhang mit der externen Risikoberichterstattung die Verantwortlichkeit für die Inhalte des Risikoberichts im Rahmen des Jahresabschlusses<sup>4</sup> bzw. die damit verbundenen Berichterstattungspflichten. Auch in diesem Zusammenhang ist aufgrund der Gesamtverantwortung des CFO für die Erstellung des Jahresabschlusses eine starke Interaktion zwischen CFO und CRO erforderlich.

Die interne Risikoberichterstattung wird vollständig durch den CRO übernommen bzw. verantwortet. Es handelt sich dabei um die Berichtserstattungspflichten ggü. der Geschäftsleitung<sup>5</sup> gemäß MaRisk<sup>6</sup> hinsichtlich Adressenausfallrisiken<sup>7</sup>, Marktpreisrisiken<sup>8</sup>, Liquiditätsrisiken<sup>9</sup> und operationellen Risiken<sup>10</sup> sowie um die Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat gemäß MaRisk<sup>11</sup>, welche in Stufe 2 des Referenzmodells behandelt wurden.

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht über die gesetzlichen Anzeige- und Meldepflichten der Institute siehe Deutsche Bundesbank (2012e), sowie Deutsche Bundesbank (2011d).

<sup>2</sup> Zur Säule 3 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 163-179. Zur nationalen Umsetzung dieser Offenlegungspflichten siehe §§ 319-337 SolvV.

<sup>3</sup> Im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance wird im Sinne einer gesamtbankweiten Verantwortung für Risk Governance dem CRO die Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung der gesamten externen und internen Risikoberichterstattung zugewiesen.

<sup>4</sup> Der Jahresabschluss beinhaltet nach IAS 1.10 die Bilanz, die GuV, die Eigenkapitalveränderungsrechnung, die Kapitalflussrechnung sowie den Anhang. Zusätzlich wird ein Lagebericht erstellt, welcher einen Risikobericht beinhaltet. Zum Anhang siehe mangels Regelung in den IAS/IFRS § 289 HGB und § 315 HGB.

<sup>5</sup> Der CRO ist selbst Mitglied der Geschäftsleitung der Bank. In diesem Zusammenhang ist er jedoch auf Ebene der Geschäftsleitung für das Risikomanagement verantwortlich und in diesen Verantwortungsbereich fällt u. a. die Erfüllung der Berichtspflichten gemäß MaRisk. Die Geschäftsleitung wird als Empfänger dieser Berichterstattungspflichten in dieser P-A-Beziehung durch den CEO vertreten.

<sup>6</sup> Vgl. BaFin (2010), AT 4.3.2 Tz. 3 zur allgemeinen Anforderung zur Implementierung einer Risikoberichterstattung im Zusammenhang mit den Anforderungen an die Einrichtung angemessener Risiko-steuerungs- und -controllingprozesse in der Bank.

<sup>7</sup> Vgl. BaFin (2010), BTR 1 Tz. 7.

<sup>8</sup> Vgl. BaFin (2010), BTR 2.1 Tz. 5 und BTR 2.2. Tz. 3.

<sup>9</sup> Vgl. BaFin (2010), BTR 3.1 Tz. 9.

<sup>10</sup> Vgl. BaFin (2010), BTR 4 Tz. 4.

<sup>11</sup> Die Berichterstattungspflichten des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat umfassen die mindestens vierteljährlich zu erfolgende Berichterstattung über die Risikosituation der Bank sowie die im Rahmen der zweiten MaRisk-Novelle neu eingeführte unverzügliche Berichterstattungspflicht des Bankmanagements bei unter Risikogesichtspunkten wesentlichen Informationen. Vgl. BaFin (2010), AT 4.3.2 Tz 6.

Darüber hinaus bestehen im Rahmen der internen Risikoberichterstattung für den CRO spezielle bzw. zusätzliche Berichterstattungspflichten ggü. dem Risikoausschuss<sup>1</sup> innerhalb des Aufsichtsrats sowie im Zusammenhang mit der Verantwortung für die Compliance-Funktion<sup>2</sup>.

Die Nutzung von Informationssystemen im Rahmen des Monitoring des CEO ist – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – zur Reduktion der hier beschriebenen Gefährdung der Risikotragfähigkeit, welche aus der Kombination von Absprachen zwischen den als Agenten agierenden ressortverantwortlichen Vorstandsmitgliedern und der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank resultiert, unwirksam bzw. irrelevant. Die Unwirksamkeit bzw. Irrelevanz wird damit begründet, dass gerade die Übermittlung von Informationen an den CEO Gegenstand der Manipulation ist.

Aus diesem Grund kommt der Implementierung und Nutzung von Kontrollsystemen im Rahmen des Monitoring des CEO eine besondere Bedeutung zu.

Im Rahmen des Monitoring durch den CEO sind – analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO – die Ergebnisprüfung bzw. Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer<sup>3</sup>, die institutionalisierte Kontrolle durch den Aufsichtsrat<sup>4</sup>, der bankaufsichtsrechtlich vorgeschriebene Supervisory Review Process (SRP) und die Sonderprüfungen<sup>5</sup> der Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG als Kontrollsysteme zu interpretieren. Darüber hinaus ver-

---

<sup>1</sup> Die Bildung und Nutzung eines Risikoausschusses als Instrument der Risikokontrolle des Aufsichtsrats wird im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance ausführlich behandelt. Der CRO ist ggü. dem Risikoausschuss bzw. dessen Vorsitzenden im Rahmen seiner Verantwortung für das Risikomanagement der Bank berichtspflichtig. Vgl. zu den Berichterstattungspflichten des CRO ggü. dem Risikoausschuss Hartmann (2011), S. 564 und European Banking Authority (2011), III. C. 22 Tz. 8.

<sup>2</sup> Der CRO ist aufgrund seines in dieser Arbeit definierten Verantwortungsbereichs u. a. für die Compliance-Funktion zuständig. Gemäß der vierten MaRisk-Novelle sind im Zusammenhang mit der Compliance-Funktion bestimmte Berichterstattungspflichten verbunden, die der CRO aufgrund seiner Verantwortung zu erfüllen hat. Vgl. dazu BaFin (2012e), AT 4.4.2 Tz. 6.

<sup>3</sup> Die Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer ist in diesem Zusammenhang relevant, weil der CEO in dem hier konzipierten Referenzmodell die Schnittstelle des Bankmanagements gegenüber dem Aufsichtsrat und den externen Anspruchsgruppen darstellt. Aufgrund dieser Schnittstellenfunktion des CEO wird die externe Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer über den CEO auf das vom CRO verantwortete Risikomanagement sowie weitere Verantwortungsbereiche des CRO übertragen.

<sup>4</sup> In dieser P-A-Beziehung ist die institutionalisierte Kontrolle durch den Aufsichtsrat hinsichtlich bestimmter Aufgabenbereiche innerhalb des Bankmanagements, insbesondere hinsichtlich der Risiko- und Finanzfunktion relevant.

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang sind die Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG relevant, die sich primär auf das Risikomanagement der Bank und die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit beziehen.

verfügt der CEO im Rahmen des Monitoring über die Prüfungen durch die Interne Revision<sup>1</sup>, welche ebenfalls als Kontrollsystem zu interpretieren sind.<sup>2</sup>

In dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO kommt dem SRP sowie den Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG eine besondere Bedeutung zu, weil die organisatorische und fachliche Ausgestaltung des Risikomanagements im Kompetenz- und Verantwortungsbereich des CRO liegt.

Der SRP verpflichtet den CRO in Form des ICAAP zur Implementierung eines Risikotragfähigkeitskalküls - bestehend aus der Gegenüberstellung von Risikodeckungspotenzial und Risikopositionen - zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit und kontrolliert dessen Umsetzung im Rahmen des SREP. Die für die Risk Governance relevanten Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG beziehen sich auf die Tätigkeiten des CRO im Rahmen der Leitung und Verantwortung der Risikomanagementfunktion der Bank auf Ebene der Unternehmensführung.

Im Gegensatz zur Implementierung bzw. Nutzung von Informationssystemen sind die vom CEO eingesetzten Kontrollsysteme, insbesondere der SRP und die Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit, welche aus den o. g. Absprachen zwischen den Vorstandsmitgliedern in Verbindung mit der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikolage resultieren und eine Form von Moral Hazard<sup>3</sup> darstellen, wirksam.

Zusätzlich zum Monitoring kann der CEO die Gefahr des Moral Hazard durch die Harmonisierung von Interessen und Zielen zwischen CEO und CRO reduzieren. Dazu sind

---

<sup>1</sup> Die Interne Revision wird in Anlehnung an die Empfehlung der MaRisk und unter Berücksichtigung der innerhalb der deutschen Großbanken gängigen Geschäftsverteilung dem Verantwortungsbereich des CEO zugeordnet und kann deshalb im Rahmen dieses Referenzmodells als ein Lösungsansatz des CEO in Form eines Kontrollsystems interpretiert werden. Vgl. dazu BaFin (2010), AT 4.4 Tz. 2. Für die Zuordnung der Internen Revision zum Aufgaben- und Verantwortungsbereich des CEO siehe bspw. Deutsche Bank (2012b), S. 8.

<sup>2</sup> Zur Erläuterung des Monitoring durch den CEO in Form der Implementierung bzw. Nutzung der vorgenannten Kontrollsysteme wird auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO verwiesen.

<sup>3</sup> Bei dieser Form von Moral Hazard wird die Risikotragfähigkeit der Bank sowohl über den ersten als auch über den zweiten Wirkungskanal gefährdet. In dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO kommt aufgrund der Verantwortung des CRO für das gesamte Risikomanagement der Bank der Möglichkeit zur Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen und damit dem sog. zweiten Wirkungskanal eine besondere Bedeutung zu.

durch den CEO im Rahmen der Gestaltung der Arbeitsverträge für die ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder geeignete Anreizsysteme zu implementieren.<sup>1</sup>

Im Rahmen der Vertragsgestaltung stehen dem CEO in dieser P-A-Beziehung die gleichen Lösungsansätze bzw. Möglichkeiten wie in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO zur Verfügung.

Auf Initiative des CRO kann die Gefahr des Moral Hazard durch Reporting<sup>2</sup> und Bonding<sup>3</sup> reduziert werden. Darüber hinaus kann der CRO aufgrund der Annahme mehrperiodischer Kooperationsbeziehungen Reputation<sup>4</sup> als weiteren Lösungsansatz verwenden.

Zur Vermeidung der nicht aus der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleiteten Gefahr einer Überstimmung oder Beeinflussung zur Zustimmung des CRO durch den CEO bei Entscheidungen, welche die Risikolage der Bank beeinflussen, ist der CRO bei derartigen Entscheidungen mit einer zusätzlichen Stimme oder einem Veto-Recht auszustatten.

### **3.3.4 Stufe 4: Interne Corporate Governance von Banken – CFO und CRO als Supervisor**

Diese mehrstufige P-A-Beziehung zwischen CEO, CFO und CRO sowie den Marktbereichen besteht aus zwei Stufen. Die erste Stufe beinhaltet die Beziehung zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO. Die zweite Stufe beinhaltet die Beziehung von CFO und den Vertretern der Marktbereiche sowie die Beziehung zwischen CRO und den Vertretern der Marktbereiche.

---

<sup>1</sup> Analog zur Beziehung zwischen CEO und CFO gilt auch in dieser P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO für die Nutzung dieses Lösungsansatzes die Annahme, dass der CEO einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsverträge der Vorstandsmitglieder, welche aktienrechtlich durch den Aufsichtsrat erfolgt, ausüben kann. Diese Annahme wird mit der engen Zusammenarbeit zwischen CEO und Aufsichtsrat sowie der besonderen Stellung des CEO innerhalb des Bankmanagements begründet.

<sup>2</sup> Das Reporting des CRO zur Reduktion der Informationsasymmetrien nach Ressortbildung bezieht sich insbesondere auf die freiwillige Übermittlung derjenigen Informationen an den CEO, die über die oben beschriebene Pflichtberichterstattung des CRO im Rahmen der internen Risikoberichterstattung hinausgehen.

<sup>3</sup> In Anlehnung an die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Bankmanagement ist ein Bonding des CRO nur eingeschränkt möglich. In diesem Zusammenhang kann sich der CRO einer freiwilligen Selbstkontrolle zusätzlich zu den vom CEO implementierten Kontrollsystemen unterziehen, sofern dies unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten vertretbar ist.

<sup>4</sup> Sofern der CRO bereits über eine gute Reputation verfügt, kann diese als eine Art Pfand interpretiert werden. Darüber hinaus kann auch ein vom CRO angestrebter Reputationsaufbau den Anreiz des CRO zu opportunistischem Verhalten reduzieren.

### 3.3.4.1 Identifikation und Erläuterung relevanter Kooperationsprobleme und daraus resultierender Gefahren

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die in dieser mehrstufigen P-A-Beziehung relevanten Kooperationsprobleme.<sup>1</sup>

| Stufe 4              | Identifikation relevanter Kooperationsprobleme und Gefahren |                  |               |                    |                       |                     |                           |
|----------------------|---|------------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| Kooperationsprobleme | Hidden Characteristics                                      | Hidden Intention | Hidden Action | Hidden Information | Horizontale Koalition | Vertikale Koalition | Costly State Verification |
|                      | ✘   | ✘                | ✔             | ✔                  | ✔                     | ✔                   | ✘                         |
| Gefahren             | Adverse Selection   | Hold up          | Moral Hazard  | Moral Hazard       | Moral Hazard          | Moral Hazard        | Moral Hazard              |
|                      | ✘   | ✘                | ✔             | ✔                  | ✔                     | ✔                   | ✘                         |

Abbildung 13: Kooperationsprobleme und daraus resultierende Gefahren zwischen CEO, CFO und CRO sowie Marktbereichen<sup>2</sup>

In dieser Stufe 4 des Referenzmodells erfolgt eine Fokussierung auf die relevanten Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss bzw. nach Ressortbildung. Es handelt sich dabei insbesondere um die Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren, die im Zusammenhang mehrstufigen P-A-Beziehungen und dem Mehr-Agenten-Modell auftreten.

#### 3.3.4.1.1 Kooperationsprobleme

Die Kooperationsprobleme und die damit verbundenen Gefahren, die aus Informationsasymmetrien vor Ressortbildung resultieren, werden in dieser Stufe 4 des hier konzipierten Referenzmodells nicht behandelt, da sie im Sinne der stufenweisen Analyse im Rahmen des Referenzmodells bereits in Stufe 3 behandelt bzw. berücksichtigt wurden.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Die zugrunde liegende Strukturierung der Kooperationsprobleme und der daraus resultierenden Gefahren ist in Abbildung 5 enthalten.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>3</sup> Es handelt sich dabei um die Kooperationsprobleme vor Ressortbildung in Form von Hidden Characteristics und Hidden Intention.

#### 3.3.4.1.1.1 CEO – CFO/CRO

In der ersten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung steht der CEO zwei als Supervisor agierenden Agenten gegenüber, da in dieser Stufe 4 des Referenzmodells berücksichtigt wird, dass sowohl CFO als auch CRO Überwachungsaufgaben aufgrund der in Stufe 3 des Referenzmodells erfolgten Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagements wahrnehmen.

Die bestehenden Kooperationsprobleme im Rahmen einer singulären Analyse der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO werden in diesem Kapitel nicht behandelt.<sup>1</sup> In diesem Kapitel erfolgt eine Fokussierung auf die neu entstehenden Kooperationsprobleme.

Der CEO steht in dieser Stufe 4 des Referenzmodells bzw. in dieser P-A-Beziehung zwei als Supervisor agierenden Agenten – dem CFO und dem CRO – gegenüber. Dadurch wird das Mehr-Agenten-Modell im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie relevant. Daraus resultieren zusätzlich zu berücksichtigende Kooperationsprobleme bzw. Gefahren. Dabei handelt es sich um die Probleme bzw. Gefahr der Teamproduktion und um die Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten.

Darüber hinaus ist aufgrund der Mehrstufigkeit dieser P-A-Beziehung die Gefahr zur Koalitionsbildung (Hidden Transfer) zwischen Supervisor und Agenten zu berücksichtigen. Hidden Transfer konkretisiert sich in dieser P-A-Beziehung durch die Möglichkeit bzw. Gefahr zur Koalitionsbildung zwischen dem CFO in der Rolle des Supervisor und den Vertretern der Marktbereiche in ihrer Rolle als Agenten sowie zwischen dem CRO, der ebenfalls als Supervisor agiert, und den Vertretern der Marktbereiche in ihrer Rolle als Agenten zu Lasten des CEO bzw. zu Lasten der Gesamtbank.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Für eine Erläuterung dieser Kooperationsprobleme wird auf die Ausführungen zu den in Stufe 3 des Referenzmodells behandelten P-A-Beziehungen zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO verwiesen.

<sup>2</sup> Der CEO wird in dieser mehrstufigen P-A-Beziehung als Vertreter der Gesamtbankinteressen angesehen. In diesem Zusammenhang ist auch noch einmal auf die Definition des Kooperationsergebnisses in den Stufen 3 und 4 des hier konzipierten Referenzmodells hinzuweisen. Das erwartete Kooperationsergebnis wird definiert als Zusammenfassung der vom Gesamtvorstand definierten Unternehmensziele sowie den ressortspezifischen Zielen. Diese Ziele umfassen Ertrags-, Kosten- und Risikoziele sowie qualitative Ziele. Die Verfolgung dieser Ziele ist gleichbedeutend mit der Verfolgung bzw. Vertretung der Gesamtbankinteressen.

Analog zur Vorgehensweise in Stufe 3 des Referenzmodells werden die Probleme der Teamproduktion bzw. die Gefahr der Drückebergerei in diesem Zusammenhang als nicht relevant eingeschätzt.<sup>1</sup>

Das Problem bzw. die Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten – in diesem Fall zwischen CFO und CRO – ist relevant. Zwischen CFO und CRO herrscht im Kontext der Risk Governance von Banken eine starke Interaktion hinsichtlich der Abstimmung der Überwachungsmaßnahmen und der Zusammenführung der Überwachungsergebnisse sowie der Weiterleitung der Informationen im Rahmen der implementierten Informationssysteme an den CEO, den Aufsichtsrat und unternehmensexterne Anspruchsgruppen, insbesondere Eigentümer und Bankenaufsicht. Demnach können CFO und CRO Absprachen treffen, die sich zu Lasten des CEO bzw. der Gesamtbank auswirken können.

Da eine Absprache zwischen den Agenten zu Lasten des CEO auch als Koalitionsbildung zwischen Agenten interpretiert werden kann, ist dieses Kooperationsproblem, welches aus der Berücksichtigung des Mehr-Agenten-Modells resultiert, mit dem Problem der Koalitionsbildung (Hidden Transfer), welches aus der Berücksichtigung von mehrstufigen P-A-Beziehungen resultiert, vergleichbar. Aus diesem Grund werden diese beiden Kooperationsprobleme im Folgenden unter dem Überbegriff Koalitionsbildung zusammengefasst.

In dieser Stufe des Referenzmodells existieren demnach zwei Formen der Gefahr der Koalitionsbildung. Es handelt sich dabei zum Einen um die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen Supervisor und Agenten, d. h. sowohl zwischen CFO und den Vertretern der Marktbereiche als auch zwischen CRO und den Vertretern der Marktbereiche. Zum Anderen handelt es sich um die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen den beiden als Supervisor agierenden Vorstandsmitgliedern, d. h. zwischen CFO und CRO.

Zur Differenzierung dieser beiden Formen der Koalitionsbildung wird die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen Supervisor und Agent in Anlehnung an die Darstellung in Abbildung 4 als Gefahr der horizontalen Koalitionsbildung und die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen den beiden als Supervisor agierenden Vorstandsmitgliedern – CFO und CRO – als Gefahr der vertikalen Koalitionsbildung bezeichnet.

---

<sup>1</sup> Die Begründung für diese Nicht-Relevanz ist auch in dieser Stufe des Referenzmodells die Heterogenität der Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche, die durch die Geschäftsverteilung und die damit verbundene Ressortbildung entstanden sind. CFO und CRO erfüllen zwar beide Überwachungsaufgaben innerhalb des Bankmanagements, diese sind jedoch unterschiedlich. Der CFO übernimmt die Überwachung der Ertrags- und Kostensituation und der CRO übernimmt die Risikoüberwachung. Ein mögliches Shirking von CFO oder CRO könnte deshalb durch den CEO leicht identifiziert und sanktioniert werden, da es entweder zu Defiziten in der Überwachung der Ergebnissituation oder zu Defiziten in der Überwachung der Risikosituation führen würde.

### 3.3.4.1.1.2 CFO/CRO – Marktbereiche

In der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung stehen sowohl der CFO als auch der CRO in ihrer Rolle als Supervisor jeweils mehreren Agenten gleichzeitig gegenüber. Es handelt sich dabei um die einzelnen Vertreter der Marktbereiche.<sup>1</sup>

Die Gefahr von Absprachen zwischen den Marktbereichen wird in dieser zweiten Stufe der mehrstufigen P-A-Beziehung nicht berücksichtigt, weil für den CEO als ursprünglichen Prinzipal bzw. für die Gesamtbank die Gefahr von Absprachen zwischen CFO und CRO, d. h. die Gefahr von Absprachen zwischen den Agenten in der ersten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung in Form der vertikalen Koalitionsbildung bereits das gesamte Gefährdungspotenzial im Kontext von Risk Governance beinhaltet, das von möglichen Absprachen zwischen den Marktbereichen ggü. dem CFO und dem CRO in der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung ausgehen könnte.

Daraus folgt, dass im Rahmen der Analyse ausschließlich die aufgrund der Mehrstufigkeit der P-A-Beziehung duplizierten Kooperationsprobleme in Form von Hidden Action und Hidden Information berücksichtigt werden.<sup>2</sup>

Hidden Action liegt in der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung vor, da sowohl CFO als auch CRO das Verhalten und das Anstrengungsniveau der Marktbereiche im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit bezogen auf die Generierung von Erträgen, die Einhaltung der Kostenziele und die Einhaltung der Risikolimits nicht oder nicht vollständig beobachten können. Dadurch entsteht den Marktbereichen ein diskretionärer Handlungsspielraum, den diese für opportunistisches Verhalten nutzen können. Aufgrund von Hidden Action besitzen sowohl der CFO als auch der CRO das Problem der Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung. Die beiden Supervisor können nicht vollständig beurteilen, wie sehr sich die Vertreter der Marktbereiche im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung angestrengt und welche mit der Leitung eines Marktbereiches verbundenen Aufgaben<sup>3</sup> sie primär verfolgt haben.

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass eine Bank mehr als einen Ertrag generierenden und risikotragenden Marktbereich in ihrer Organisationsstruktur gebildet hat.

<sup>2</sup> Sämtliche in einer einstufigen P-A-Beziehung bestehenden Kooperationsprobleme treten in jeder weiteren Stufe erneut auf, so dass sich die Kooperationsprobleme bei mehrstufigen P-A-Beziehungen vermehren.

<sup>3</sup> Die Vielschichtigkeit der Aufgaben im Rahmen der Unternehmensführung von Banken kann auf die Leitung eines Marktbereichs (Vorstandsressort) übertragen werden. In dieser Beziehung sind für Vertreter der Marktbereiche im Rahmen der Leitung eines Marktbereiches Gesamtbankertragsziele, ressort- bzw. marktbereichspezifische Ertrags- und Kostenziele, Risikolimits sowie qualitative Ziele relevant. Für eine weitere Erläuterung wird auf die weiter unten stehenden Ausführungen im Zusammenhang mit Moral Hazard verwiesen.

Hidden Information ist in der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A- Beziehung sowohl zwischen CFO und den Vertretern der Marktbereiche als auch zwischen CRO und den Vertretern der Marktbereiche relevant.

Hidden Information ist zwischen CFO und Vertretern der Marktbereiche relevant, da der CFO über Informationsdefizite hinsichtlich sämtlicher Gegebenheiten und Entwicklungen im geschäftlichen Umfeld der Bank verfügt, welche neben der Leistung bzw. den Entscheidungen der Vertreter der Marktbereiche in Form einer exogenen Störgröße<sup>1</sup> die Ertrags- und Kostensituation bzw. die Erfüllung der Ertrags- und Kostenziele beeinflussen. Zwischen CRO und Vertretern der Marktbereiche konkretisiert sich Hidden Information - analog zum CFO - in Informationsdefiziten des CRO hinsichtlich der exogenen Störgröße, die neben der Leistung bzw. den Entscheidungen der Vertreter der Marktbereiche die Risikosituation bzw. die Einhaltung der Risikolimite beeinflusst.

Dadurch besteht sowohl für den CFO als auch für den CRO ein Problem der Ergebnisbeurteilung. Der CFO kann von einer Nichteinhaltung der Ertrags- und Kostenziele nicht unmittelbar auf eine schlechte Leistung der Vertreter der Marktbereiche schließen. Der CRO kann von einer Nichteinhaltung der Risikolimite nicht unmittelbar auf eine schlechte Leistung der Vertreter der Marktbereiche schließen.<sup>2</sup>

Hidden Information ist als Kooperationsproblem in dieser zweiten Stufe der mehrstufigen P-A-Beziehung allerdings geringer ausgeprägt als zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO in der ersten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung bzw. als in Stufe 3 des Referenzmodells. Diese geringere Ausprägung von Hidden Information wird damit begründet, dass sowohl der CFO als auch der CRO im Vergleich zum CEO besser über die aktuellen Entwicklungen und Gegebenheiten im geschäftlichen Umfeld von Banken sowie deren Einfluss auf das Kooperationsergebnis informiert sind.

Aufgrund der Berücksichtigung der Möglichkeit des gleichzeitigen Auftretens von Hidden Action und Hidden Information können die oben beschriebenen Probleme der Leistungs- und Ergebnisbeurteilung auch miteinander vermischt und dadurch insgesamt noch einmal verstärkt werden.

---

<sup>1</sup> Die sog. exogene Störgröße berücksichtigt die Entwicklungen auf Märkten, auf denen Banken agieren, wie z. B. das Retail- und Firmenkundengeschäft oder den Interbankenmarkt. Die Entwicklungen auf diesen Märkten haben einen Einfluss auf die von CFO und CRO überwachten Ertrags-, Kosten- und Risikoziele.

<sup>2</sup> Das Problem der Ergebnisbeurteilung gilt in diesem Zusammenhang auch für ein positives Kooperationsergebnis, d. h. für eine Erreichung bzw. Erfüllung der Ertrags- und Kostenziele sowie für die Einhaltung der Risikolimite.

### 3.3.4.1.2 Gefahren

Analog zur Vorgehensweise bei den analysierten Kooperationsproblemen in dieser Stufe 4 des Referenzmodells werden die die aus Kooperationsproblemen vor Vertragsabschluss resultierenden Gefahren nicht behandelt, da sie im Sinne der stufenweisen Analyse im Rahmen des Referenzmodells bereits in Stufe 3 behandelt wurden.<sup>1</sup>

Die hier behandelte Gefahr des Moral Hazard kann in Anhängigkeit von der Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung in zwei verschiedene Formen differenziert werden.

Die erste Form von Moral Hazard existiert in der erste Stufen dieser mehrstufigen P-A-Beziehung und resultiert aus den beiden Varianten der Koalitionsbildung, d. h. aus der horizontalen Koalitionsbildung zwischen Supervisor und Agenten sowie aus der vertikalen Koalitionsbildung zwischen den beiden als Supervisor agierenden Vorstandsmitgliedern, d. h. zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation der Bank.

Die zweite Form von Moral Hazard existiert in der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung und resultiert aus Hidden Action und Hidden Information in der Beziehung zwischen Supervisor und Agenten, d. h. sowohl zwischen CFO und Vertretern der Marktbereiche als auch zwischen CRO und Vertretern der Marktbereiche. Diese Form von Moral Hazard konkretisiert sich in der Gefahr der Ausnutzung des diskretionären Handlungsspielraums oder der Ausnutzung der aufgrund von Hidden Information bestehenden Freiheitsgrade zur Verfolgung ressortspezifischer Interessen und Ziele zu Lasten des CFO oder CRO bzw. der Gesamtbank.

#### 3.3.4.1.2.1 CEO – CFO/CRO

Die erste Form von Moral Hazard konkretisiert sich in der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer vertikalen oder horizontalen Koalitionsbildung in Verbindung mit der Manipulation<sup>2</sup> der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank resultiert. Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank ergibt sich dabei über zwei verschiedene Wirkungskanäle. Es handelt sich dabei um die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials und um die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls der Bank.

---

<sup>1</sup> Für eine Erläuterung von Hidden Characteristics und Hidden Intention sowie der daraus resultierenden Gefahren wird deshalb auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO sowie zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO verwiesen.

<sup>2</sup> Zur Erläuterung der Motivation bzw. Gründe für eine Manipulation der an den CEO übermittelten Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank wird auf die Ausführungen zu den P-A-Beziehungen in Stufe 3 des Referenzmodells verwiesen.

Im Fall der horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen wird die Risikotragfähigkeit über den ersten Wirkungskanal, d. h. die Beeinflussung der Höhe des Risikodeckungspotenzials aufgrund einer Manipulation der Ergebnissituation<sup>1</sup> gefährdet.

Im Fall der horizontalen Koalitionsbildung zwischen CRO und den risikotragenden Marktbereichen wird die Risikotragfähigkeit über den zweiten Wirkungskanal, d. h. die Beeinflussung der Höhe der Risikopositionen aufgrund einer Manipulation der Risikosituation<sup>2</sup> gefährdet.

Im Rahmen der horizontalen Koalitionsbildung zwischen CRO und den risikotragenden Marktbereichen ist auch die bereits in Stufe 3 des Referenzmodells in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO behandelte Gefahr der Ausnutzung des zusätzlichen diskretionären Handlungsspielraums hinsichtlich der Risikosituation der Bank in Form eines Gambling for Resurrection, einer Ergebnisglättung oder einer Kompensation eines Margenrückgangs im Kundengeschäft durch eine höhere Risikonahme relevant.

Allerdings ist diese oben beschriebene Ausnutzung des zusätzlichen diskretionären Handlungsspielraums hinsichtlich der Risikosituation der Bank in der Bankpraxis i. d. R. nicht ohne die zusätzliche Absprache mit dem CFO möglich, da dieser entsprechend seiner Rolle als Supervisor auch Überwachungsaufgaben, insbesondere hinsichtlich der Ertrags- und Kostensituation der Bank und eine Konsolidierung sämtlicher Informationen im Rahmen der Berichterstattung vornimmt. Demnach ist für eine derartige Ausnutzung auch eine Absprache zwischen CFO und CRO, d. h. eine vertikale Koalitionsbildung erforderlich.

Die von dieser vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der an den CEO berichteten Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation ausgehende Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank ist im Vergleich zur horizontalen Koalitionsbildung größer, da bei vertikaler Koalitionsbildung beide Wirkungskanäle gleichzeitig genutzt werden können. Der CFO kann im Rahmen seiner

---

<sup>1</sup> Im Rahmen einer derartigen horizontalen Koalitionsbildung bezieht sich die Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation der Bank darauf, dass die Ertrags- und Kostensituation der einzelnen Marktbereiche bzw. der Gesamtbank ggü. dem CEO besser ausgewiesen wird, als dies tatsächlich der Fall ist.

<sup>2</sup> Im Rahmen einer derartigen horizontalen Koalitionsbildung bezieht sich die Manipulation der Informationen zur Risikosituation der Bank darauf, dass die Risikopositionen der einzelnen Marktbereiche bzw. der Gesamtbank ggü. dem CEO geringer ausgewiesen werden, als dies tatsächlich der Fall ist.

Kompetenzen und Verantwortung die Ergebnissituation und der CFO kann im Rahmen seiner Kompetenzen und Verantwortung die Risikosituation der Bank beeinflussen.<sup>1</sup>

#### 3.3.4.1.2.2 CFO/CRO – Marktbereiche

Die zweite Form von Moral Hazard konkretisiert sich darin, dass die Vertreter der Marktbereiche den ihnen aufgrund von Hidden Action entstehenden diskretionären Handlungsspielraum oder die aufgrund von Hidden Information entstehenden Freiheitsgrade zur Verfolgung eigener Interessen und Ziele zu Lasten des CFO oder CRO bzw. der Gesamtbank ausnutzen können.

Im Fall von Hidden Action könnten die Vertreter der Marktbereiche den diskretionären Handlungsspielraum zur Verfolgung ressortspezifischer und persönlicher Interessen zu Lasten des CFO oder CRO bzw. der Gesamtbank ausnutzen. In diesem Zusammenhang können sie bspw. ihren eigenen Arbeitseinsatz zu Lasten der Durchführung von Ertragsteigernden Aktivitäten reduzieren, Kostensenkungsmaßnahmen nicht mit der erforderlichen Intensität durchführen, Risikolimits missachten, im Rahmen ihrer Geschäftsaktivitäten oder geschäftspolitischen Entscheidung das Risikomanagement bzw. Risikowirkungen nur unzureichend berücksichtigen und den Ausbau des eigenen Marktbereichs zu Lasten anderer Marktbereiche betreiben, so dass aus Gesamtbanksicht Kannibalisierungseffekte entstehen.<sup>2</sup>

Im Fall von Hidden Information könnten die Vertreter der Marktbereiche die bestehenden Freiheitsgrade<sup>3</sup> – auf gleiche Weise wie im Fall von Hidden Action – zur Verfolgung persönlicher Interessen und Ziele zu Lasten des CFO oder des CRO bzw. der Gesamtbank ausnutzen. Diese Gefahr ist jedoch im Vergleich zu den P-A-Beziehungen zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO in Stufe 3 des Referenzmodell deutlich geringer ausgeprägt, da sowohl der CFO als auch der CRO besser über die Ergebnis- und Risikosituation der Bank informiert sind als der CEO, der Aufsichtsrat oder unternehmensexterne Anspruchsgruppen.

Durch ein gleichzeitiges Auftreten dieser Kooperationsprobleme wird die Gefahr des Moral Hazard für den CFO bzw. den CEO erhöht.

---

<sup>1</sup> Zur Berücksichtigung bzw. Relevanz der Gefahr zur Manipulation der Ergebnis- und Risikosituation im Rahmen der vertikalen Koalitionsbildung wird unterstellt, dass sowohl der CFO als auch der CRO die Ertrags-, Kosten und Risikosituation auch ohne eine Koalitionsbildung mit den Marktbereichen beeinflussen können.

<sup>2</sup> Diese Form von Moral Hazard ist vergleichbar mit den verschiedenen Formen von Moral-Hazard nach Tirole. Vgl. dazu Tirole (2006), S. 16-17.

<sup>3</sup> Die Freiheitsgrade entstehen aufgrund der Möglichkeit zur wirksamen Exkulpation bei Realisierung eines für den CFO oder den CRO schlechten Kooperationsergebnisses.

### 3.3.4.2 Ableitung und Erläuterung relevanter Lösungsansätze

Analog zur Vorgehensweise bei den analysierten Kooperationsproblemen und Gefahren in dieser Stufe des Referenzmodells werden die Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection nicht behandelt, da sie im Sinne der stufenweisen Analyse im Rahmen des Referenzmodells bereits in Stufe 3 behandelt bzw. berücksichtigt wurden.<sup>1</sup>

Dem CEO stehen in dieser mehrstufigen P-A-Beziehung die gleichen Lösungsansätze zur Reduktion von Moral Hazard zur Verfügung wie in Stufe 3 des hier konzipierten Referenzmodells.<sup>2</sup>

Die Lösungsansätze der Agenten<sup>3</sup> zur Reduktion von Moral Hazard unterscheiden sich in dieser mehrstufigen P-A-Beziehung nicht von denjenigen in Stufe 3 des hier konzipierten Referenzmodells. Sämtliche Agenten können die Gefahr des Moral Hazard jeweils durch Reporting, Bonding und den Einsatz der Reputation reduzieren.<sup>4</sup>

#### **Reduktion von Adverse Selection**

Wie bereits erwähnt, werden die Kooperationsprobleme und die damit verbundenen Gefahren, die aus Informationsasymmetrien vor Ressortbildung resultieren, in dieser Stufe 4 des hier konzipierten Referenzmodells nicht behandelt, da sie im Sinne der stufenweisen Analyse im Rahmen des Referenzmodells bereits in Stufe 3 behandelt bzw. berücksichtigt wurden. Demzufolge werden in dieser Stufe des Referenzmodells auch die Lösungsansätze für diese Kooperationsprobleme und die daraus resultierende Gefahr der Adverse Selection nicht behandelt.

#### **Reduktion von Moral Hazard**

CEO – CFO/CRO

Den Lösungsansätzen des CEO kommt im Vergleich zu denen des CFO oder des CRO eine größere Bedeutung zu, da der CEO Moral Hazard ausgesetzt ist.

---

<sup>1</sup> Für eine Erläuterung der Lösungsansätze zur Reduktion von Adverse Selection wird deshalb auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO sowie zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO verwiesen.

<sup>2</sup> Für eine vollständige und ausführliche Beschreibung der Lösungsansätze des CEO zur Reduktion von Moral Hazard wird stellvertretend für die gesamte Stufe 3 des Referenzmodells auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO verwiesen.

<sup>3</sup> Bei den Agenten handelt es sich in diesem Zusammenhang sowohl um den CFO und den CRO, die in der ersten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung als Supervisor agieren, und um die Vertreter der Marktbereiche, welche in der zweiten Stufe dieser mehrstufigen P-A-Beziehung als Agenten dem CFO und dem CRO gegenüber stehen.

<sup>4</sup> Für eine vollständige und ausführliche Beschreibung der Lösungsansätze der Agenten zur Reduktion von Moral Hazard wird stellvertretend für die gesamte Stufe 3 des Referenzmodells auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO verwiesen.

Zur Reduktion der oben beschriebenen, in dieser ersten Stufe der mehrstufigen P-A-Beziehung relevanten Form von Moral Hazard, die sich in der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank aufgrund von vertikaler oder horizontaler Koalitionsbildung in Verbindung mit der Manipulation von Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank konkretisiert, ist die Nutzung von Informationssystemen im Rahmen des Monitoring des CEO unwirksam bzw. irrelevant. Die Unwirksamkeit bzw. Irrelevanz wird damit begründet, dass gerade die Übermittlung von Informationen an den CEO Gegenstand der Manipulation in Verbindung mit horizontaler oder vertikaler Koalitionsbildung ist.

Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer möglichen horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation der Bank und damit über den sog. ersten Wirkungskanal resultiert, kann in dieser Stufe des Referenzmodells aus der Perspektive des CEO durch die Nutzung bzw. den Einsatz des CRO, der neben dem CFO als Supervisor agiert, reduziert werden.

Der CRO dient demnach in seiner Rolle als Supervisor bezogen auf die Risikoüberwachung als zusätzlicher Lösungsansatz im Sinne eines Kontrollsystems des CEO in dieser Stufe 4 des Referenzmodells.<sup>1</sup>

Aufgrund seiner Verantwortung für die Leitung der Risikofunktion ist der CRO für die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit verantwortlich und wird in diesem Zusammenhang im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls auch die Validität des Risikodeckungspotenzials prüfen. Dabei könnte er eine Manipulation der Ergebnissituation aufdecken. Durch diese zusätzliche Überwachung durch den CRO wird der Anreiz zu einer im vorigen Kapitel erläuterten horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen reduziert und dadurch der daraus resultierenden Form von Moral Hazard, d. h. der Gefährdung der Risikotragfähigkeit entgegen gewirkt.

Umgekehrt kann die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer möglichen horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Risikosituation der Bank und damit über den sog. zweiten Wirkungskanal resultiert, in dieser Stufe des Referenzmodells aus der Perspektive des CEO durch die Nutzung bzw. den Einsatz des CRO, der neben dem CFO als Supervisor agiert, reduziert werden.

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der Geschäftsverteilung und Ressortbildung innerhalb des Bankmanagements sind zwei Ressorts bzw. ressortverantwortliche Vorstandsmitglieder mit Überwachungsaufgaben beauftragt worden. Dabei handelt es sich um den CFO und den CRO, die deshalb beide in Stufe 4 des hier konzipierten Referenzmodells als Supervisor agieren.

Der CFO kann im Rahmen der Konsolidierung der gesamten Berichterstattung die Validität der Risikoinformationen prüfen und dadurch eine mögliche Manipulation aufdecken. Durch diese zusätzliche Überwachung durch den CFO wird der Anreiz zu einer im vorigen Kapitel erläuterten horizontalen Koalitionsbildung zwischen CRO und den Marktbereichen reduziert und damit der daraus resultierenden Form von Moral Hazard, d. h. der Gefährdung der Risikotragfähigkeit entgegen gewirkt.

Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO und einer damit verbundenen Relevanz beider Wirkungskanäle resultiert, bleibt jedoch bestehen, da in diesem Fall beide Supervisor koalieren und an der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation beteiligt sind.

Zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit, die aus der vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ertrags- und Risikolage resultiert, sind ausschließlich die in Stufe 3 des Referenzmodells beschriebenen Kontrollsysteme im Rahmen des Monitoring des CEO sowie die Implementierung und Nutzung von Anreizsystemen wirksam.

Bei den Kontrollsystemen des CEO handelt es sich um die externe Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer, die Kontrolle durch den Aufsichtsrat, den aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Supervisory Review Process (SRP), die Sonderprüfungen der Bankenaufsicht gem. § 44 KWG und die Kontrolle durch die Interne Revision.

Wenn dem CEO diese Gefahr der vertikalen Koalitionsbildung in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage bewusst ist, dann kann er die Kontrollsysteme fokussiert einsetzen bzw. an der Identifikation derartiger Absprachen und Manipulation ausrichten, um diese Form des Moral Hazard wirksam zu reduzieren.

Zusätzlich kann der CEO die Gefahr des Moral Hazard durch die Implementierung und Nutzung von Anreizsystemen reduzieren. Dadurch werden die Interessen- bzw. Zielkonflikte zwischen dem CEO in der Rolle des Prinzipals und dem CFO, dem CRO sowie den Vertretern der Marktbereiche, die in diesem Zusammenhang alle die Rolle eines Agenten des CEO einnehmen, reduziert.

Die Anreizsysteme sind durch den CEO im Rahmen der Gestaltung der Arbeitsverträge der ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder zu implementieren. Im Rahmen der Vertragsgestaltung ist unter Berücksichtigung der in dieser Stufe des Referenzmodells identifizierten Kooperationsprobleme bzw. Gefahren insbesondere darauf zu achten, dass die Anreize zur vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO und die Anreize zur horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen

sowie zwischen CRO und den Marktbereichen in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank reduziert werden.<sup>1</sup>

Dazu ist eine Fokussierung von kurzfristiger Gewinnerzielung in der Ausgestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen, insbesondere hinsichtlich der Bestimmung der variablen Vergütungskomponente zu vermeiden und durch eine stärkere Berücksichtigung einer mehrperiodischen, nachhaltigen Gewinnerzielung bzw. daran ausgerichteter Gewinnziele zu ersetzen. Darüber hinaus sind Risikoaspekte, insbesondere die mit der Ertragsgenerierung verbundene Risikolage der Bank geschäftsmodelladäquat zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang sind durch den CEO im Rahmen seiner Einflussmöglichkeiten die Anforderungen bzw. Regelungen der InstitutsVergV<sup>2</sup> zu beachten, die genau auf die vorgenannten Merkmale von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen abzielen.

Den Agenten<sup>3</sup> stehen als Lösungsansätze zur Reduktion von Moral Hazard Reporting, Bonding und Reputation zur Verfügung.

Vergleichbar mit der Unwirksamkeit der Informationssysteme des CEO zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank in Verbindung mit einer vertikalen oder horizontalen Koalitionsbildung resultiert, ist in diesem Zusammenhang das Reporting der Agenten als Lösungsansatz ebenfalls unwirksam bzw. irrelevant, da gerade die Übermittlung von Informationen an den CEO Gegenstand der vorgenannten Manipulation ist.

Für eine Beschreibung der verbleibenden wirksamen bzw. relevanten Lösungsansätze der Agenten in Form von Bonding und Reputation wird auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO verwiesen.

#### CFO/CRO – Marktbereiche

Zur Reduktion der in dieser Stufe der mehrstufigen P-A-Beziehung relevanten Form von Moral Hazard, welche aus Hidden Action und Hidden Information resultiert und sich in der Gefahr der Ausnutzung des diskretionären Handlungsspielraums oder der

---

<sup>1</sup> Voraussetzung für die Nutzung dieses Lösungsansatzes ist die Annahme, dass der CEO aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat aufgrund seiner besonderen Stellung innerhalb des Bankmanagement einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsverträge der Vorstandsmitglieder, welche aktienrechtlich durch den Aufsichtsrat erfolgt, ausüben kann.

<sup>2</sup> Die Ausgestaltung geschäftsmodelladäquater Anreiz- und Vergütungssysteme wird in der P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement in Stufe 1 des Referenzmodells und im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance ausführlich behandelt.

<sup>3</sup> Bei den Agenten handelt es sich in diesem Zusammenhang sowohl um den CFO und den CRO, die in der ersten Stufe dieser P-A-Beziehung als Supervisor agieren, und um die Vertreter der Marktbereiche, welche in der zweiten Stufe als Agenten dem CFO und dem CRO gegenüber stehen.

bestehenden Freiheitsgrade zur Verfolgung ressortspezifischer Interessen zu Lasten des CFO oder CRO bzw. der Gesamtbank konkretisiert, können CFO und CRO die gleichen Lösungsansätze zur Reduktion von Moral Hazard nutzen wie der CEO in seiner Rolle als Prinzipal in Stufe 3 des Referenzmodells.

Bei den hier relevanten Lösungsansätzen des CFO und des CRO handelt es sich insbesondere um die Nutzung der vom CEO implementierten Informationssysteme bzw. definierten Berichterstattungspflichten der Marktbereiche sowie um die Nutzung der Erkenntnisse aus den vom CEO implementierten Kontrollsystemen im Rahmen des Monitoring.

Die Nutzung vertraglicher Lösungsansätze in Form von Anreizsystemen ist allerdings in dieser zweiten Stufe der mehrstufigen P-A-Beziehung sowohl zwischen CFO und den Marktbereichen als auch zwischen CRO und den Marktbereichen nicht möglich. Weder der CFO noch der CRO haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsverträge im Zusammenhang mit der Geschäftsverteilung bzw. Ressortbildung innerhalb des Bankmanagements. Diesen Einfluss kann ausschließlich der CEO aufgrund seiner besonderen Stellung innerhalb des Bankmanagements und einer starken Interaktion mit dem Aufsichtsrat ausüben.

Die Vertreter der Marktbereiche können in ihrer Rolle als Agent zur Reduktion der aus Hidden Action und Hidden Information resultierenden Gefahr des Moral Hazard die gleichen Lösungsansätze wie der CFO und der CRO in ihrer Rolle als Agent in Stufe 3 des Referenzmodells nutzen. Es handelt sich dabei um Reporting, Bonding und den Einsatz von Reputation.

## **4 Zielbild für Risk Governance von Banken zur Reduktion der Kooperationsprobleme in der Unternehmensführung**

Zielsetzung dieses Kapitels ist die Entwicklung eines Zielbilds zur Ausgestaltung der Risk Governance von Banken auf Basis der Bankspezifika im Kontext von Corporate Governance, den lessons learnt der Finanzmarktkrise sowie insbesondere den Erkenntnisse aus der im vorigen Kapitel durchgeführten Prinzipal-Agenten-Theorie basierten Analyse der Kooperationsbeziehungen innerhalb des Bankmanagements.

Dieses Kapitel gliedert sich in zwei Teilbereiche. Zunächst wird der Anwendungsbereich von Risk Governance definiert. Anschließend wird das konzeptionelle Zielbild von Risk Governance entwickelt, welches in eine fachlich-methodische und eine organisatorisch-funktionale Perspektive differenziert wird.

### **4.1 Anwendungsbereich von Risk Governance in Banken**

Der Anwendungsbereich von Risk Governance wird – in Übereinstimmung mit dem in Stufe 3 des hier konzipierten Referenzmodells definierten Kompetenz- und Verantwortungsbereich (Ressort) des CRO – definiert als Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess sowie den Bereich der Risikopublizität<sup>1</sup> beziehen. Darüber hinaus wird die Compliance-Funktion<sup>2</sup> ebenfalls dem Anwendungsbereich von Risk Governance zugeordnet.

---

<sup>1</sup> Durch Berücksichtigung des Bereichs der Risikopublizität wird ein enger Zusammenhang mit der Rechnungslegung von Instituten begründet.

<sup>2</sup> Die Compliance-Funktion ist im Rahmen der vierten MaRisk-Novelle erstmals im Zusammenhang mit den sog. besonderen Funktionen (Risikocontrolling, Compliance, Interne Revision) als allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement in die MaRisk aufgenommen worden. Vgl. dazu BaFin (2012e), AT 4.4.2. Bei der Zuordnung der Compliance-Funktion zum Verantwortungsbereich des CRO wird dem Ansatz der Deutschen Bank gefolgt. Vgl. dazu Deutsche Bank (2012b), S. 8. Begründet wird diese Zuordnung damit, dass im Zusammenhang mit Compliance Rechtsrisiken, welche aus der Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften resultieren, verbunden sind und im Rahmen der Konzeption des Zielbilds von Risk Governance die Auffassung vertreten wird, dass der CRO sämtliche Risiken der Bank verantworten soll. Dies gilt dann auch für Rechtsrisiken.

Dieser Anwendungsbereich umfasst in Anlehnung an Büschgen<sup>1</sup> die Risikopolitik<sup>2</sup> bzw. die Risikomanagement-Funktion der Bank und konkretisiert sich in der Definition und Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses.

Die einzelnen Funktionen des Risikomanagements werden in einen sachlogischen Zusammenhang gebracht und bilden dadurch den Risikomanagementprozess. Der Prozess des Risikomanagements umfasst die Risikoidentifikation und -messung, die Risikobewertung, die Risikosteuerung und die Risikokontrolle.<sup>3</sup>

Im Rahmen der Risikoidentifikation wird analysiert, welche banktypischen Risiken existieren und welcher risikopolitische Ansatz besteht. Dazu ist ein erster Schritt ein zweckmäßiger Risikobegriff zu definieren. Eine gängige Definition von Risiko<sup>4</sup>, welche auch in dieser Arbeit bzw. den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt wird, definiert Risiko als die aus der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen resultierende Gefahr einer negativen Abweichung einer finanzwirtschaftlichen Zielgröße von einem Referenzwert. Zusätzlich umfasst die Risikoidentifikation auch die Bestimmung des Risikopotenzials.<sup>5</sup>

Auf der Stufe der Risikobewertung erfolgt die Quantifizierung<sup>6</sup> des identifizierten Risikopotenzials. Auf Basis der Risikoquantifizierung werden unter Berücksichtigung der Risikopolitik Entscheidungen darüber getroffen, ob risikopolitische Maßnahmen zu ergreifen sind, oder ob keine Reaktion auf das festgestellte Risiko notwendig ist. Im Rahmen der Risikobewertung ist darüber zu entscheiden, welche Zielgröße bei der Risikomessung zugrunde gelegt werden soll und wie die Abweichungen von diesem Referenzwert zu gewichten sind. Grundsätzlich gilt, je höher die Risikoscheu eines Entscheiders, desto höher wird die Zielgröße festgelegt und desto höher werden Abweichungen davon gewichtet.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Büschgen; Börner (2003), S. 265.

<sup>2</sup> Risikopolitik wird allgemein definiert als die Gesamtheit aller Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Risikoziele für die Bank zu formulieren und etwaige Gefahren einer Erfolgsminderung zu identifizieren, den Eintritt von Risiken zu verhindern oder die Auswirkungen evidenter Risiken abzuschwächen. Die Formulierung von Risikozielen umfasst auch die in einem vorgelagerten Schritt zu erfolgende Definition einer zur Gesamtbankstrategie kompatiblen Risikostrategie. Risikopolitik im engeren Sinne umfasst sämtliche Maßnahmen, die auf die Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit sowie auf die Vermeidung oder Verminderung von Kapitalverlusten gerichtet sind, da diese den Tatbestand der Überschuldung herbeiführen können. Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 265.

<sup>3</sup> Es wird die funktionale Perspektive eingenommen. Zur Definition des Umfangs des Risikomanagements siehe Oehler; Unser (2002), S. 20-39. Für eine leicht abweichende Strukturierung, die inhaltlich aber weitgehend deckungsgleich ist, siehe BCBS (2010b), S. 18.

<sup>4</sup> Die Definition von Risiko erfolgt in Anlehnung an Oehler; Unser (2002), S. 21. Eine gleichbedeutende Definition findet sich auch bei Schierenbeck et al. (2008), S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 267 und Oehler; Unser (2002), S. 21-29.

<sup>6</sup> Der Value at Risk (VaR) ist das zentrale Messkonzept zur Quantifizierung von Risikopotenzialen. Vgl. dazu bspw. Schierenbeck et al. (2008), S. 16-23.

<sup>7</sup> Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 267-268 und Oehler; Unser (2002), S. 21-30.

Im Anschluss an die Risikobewertung folgt die Risikosteuerung als Kernfunktion des Risikomanagements. Unter Risikosteuerung wird die Auswahl geeigneter Risikostrategien zur Gestaltung der Risikoposition des Institutes verstanden. Zielsetzung der Risikosteuerung ist es, Maßnahmen zur Vermeidung, Reduktion oder Tragung des Risikos zu ergreifen. Risikosteuerungsmaßnahmen setzen dann ein, wenn die Risikobewertung ergeben hat, dass die institutszielkonforme Risikoposition noch nicht erreicht ist. Die Festlegung von Art und Ausmaß der Strategie zur Risikoreduktion steht dabei im Vordergrund.<sup>1</sup>

Im Kontext von Risk Governance und der damit verbundenen Zielsetzung der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit des Institutes sind in Anlehnung an Schierenbeck (2008)<sup>2</sup> die folgenden fünf Strategien zur Risikobegrenzung bzw. Risikoreduktion von besonderer Bedeutung:

- Risikovermeidung
- Risikominderung/-limitierung
- Risikodiversifikation
- Risikotransfer
- Risikovorsorge

Im letzten Schritt des Risikomanagementprozesses wird im Rahmen der Risikokontrolle überprüft, ob die angewandten Maßnahmen der Risikosteuerung zur Zielerreichung geführt haben (Erfolgskontrolle). In dieser Stufe werden zusätzlich zu eventuell erforderlichen weiteren Steuerungsmaßnahmen auch Verbesserungsmaßnahmen für den Risikomanagementprozess abgeleitet, da sich im Zeitverlauf bspw. die zur Messung eingesetzten Methoden oder aber auch Risikopräferenzen ändern können. Es handelt sich demnach um eine Erfolgs- und Prämissenkontrolle.<sup>3</sup>

Zur Risikokontrolle im Rahmen des Risikomanagementprozesses zählt auch die interne Risikoberichterstattung. Adressaten dieser internen Risikoberichterstattung sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und andere Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen.

Durch die Zuordnung der Risikopublizität zum Anwendungsbereich von Risk Governance wird ein direkter Zusammenhang zur externen Risikoberichterstattung hergestellt. Adressaten dieser externen Risikoberichterstattung sind unternehmensexterne An-

---

<sup>1</sup> Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 267-268 und Oehler; Unser (2002), S. 29-30. Risikosteuerung umfasst in Anlehnung an Schierenbeck die Auseinandersetzung mit Fragen der Risikomessung und Risikobegrenzung im Rahmen von Tragfähigkeitsanalysen. Vgl. dazu Schierenbeck et al. (2008), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S.39-40.

<sup>3</sup> Vgl. Büschgen; Börner (2003), S. 268 und Oehler; Unser (2002), S. 20-21.

spruchsgruppen wie z. B. Eigentümer, Gläubiger, Bankenaufsicht, Ratingagenturen und Analysten.

## **4.2 Entwicklung konzeptionelles Zielbild von Risk Governance in Banken**

Zur Entwicklung des konzeptionellen Zielbilds von Risk Governance werden zwei Perspektiven differenziert. Zum Einen die fachlich-methodische und zum Anderen die organisatorisch-funktionale Perspektive. Die fachlich-methodische Perspektive bezieht sich auf die Ausgestaltung eines Rendite-Risiko-integrierten Gesamtbanksteuerungssystems und die Ausgestaltung der Rechnungslegung. Die organisatorisch-funktionale Perspektive bezieht auf die organisatorische Ausgestaltung und Einordnung der Risikomanagementfunktion in die Gesamtbank, die Definition von Funktionsumfang bzw. Kompetenzen der Risikomanagementfunktion, die Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat sowie die Ausübung der Risikokontrolle durch die Risikomanagementfunktion.

### **4.2.1 Fachlich-methodische Perspektive**

#### **4.2.1.1 Optimierung im Gesamtbanksteuerungssystem**

Ein Gesamtbanksteuerungssystem umfasst die Rentabilitäts- und Ergebnissteuerung, die Risikosteuerung sowie die Verknüpfung von Rentabilitäts- und Risikosteuerung im Sinne eines Konzeptes zur integrierten Rendite-/Risikosteuerung.<sup>1</sup>

##### **4.2.1.1.1 Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte**

Im Rahmen der Gesamtbanksteuerung sind vier unterschiedliche Steuerungskreise zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit auf Gesamtbankebene zu differenzieren:<sup>2</sup>

- Ökonomischer Steuerungskreis
- Regulatorischer Steuerungskreis
- GuV-Steuerungskreis

---

<sup>1</sup> Ein geschlossenes Konzept zur Gesamtbanksteuerung zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Gesamtbank als auch die einzelnen Geschäftseinheiten bis hin zum einzelnen Geschäft durch ein integriertes Konzept gezielt ertragsorientiert gesteuert werden. Ein ertragsorientiertes Gesamtbanksteuerungssystem folgt den Grundprinzipien der Triade des ertragsorientierten Bankmanagements. Die Triade des ertragsorientierten Bankmanagements besteht aus den folgenden drei Grundprinzipien: Primat der Rentabilität, ertragsorientierte Wachstumspolitik und ertragsorientierte Risikopolitik. Siehe dazu im Detail Schierenbeck (2003), S. 1-3.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Rolfes; Holländer (2008), S. 144. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der finanzielle Steuerungskreis als vierter Steuerungskreis zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit ergänzt.

- Finanzieller Steuerungskreis

Der Begriff Steuerungskreis dient zur Differenzierung des Risikotragfähigkeitskalküls. In Abhängigkeit davon, wie die Risikomessung und die Quantifizierung des Risikodeckungspotenzials erfolgen, werden unterschiedliche Steuerungskreise unterschieden.

In der Praxis stellt die definitorisch klare Abgrenzung und betriebswirtschaftlich richtige Ableitung der Risikotragfähigkeitskalküle häufig eine große Herausforderung dar. Erfolgt keine klare Abgrenzung der Steuerungskreise, dann werden barwertige Risikomaßzahlen mit periodischen Risikodeckungspotenzialen vermengt, wodurch die Gefahr von Fehlsteuerungsimpulsen resultiert.<sup>1</sup>

Aufgrund der Gefahr von Fehlsteuerungsimpulsen, welche die Risikotragfähigkeit der Bank gefährden können, ist die klare Abgrenzung der o. g. Steuerungskreise von besonderer Bedeutung. Überlappungen der Steuerungskreise bei Risikomessung und Ableitung des Risikodeckungspotenzials sind demnach besonders kritisch zu beurteilen und im Zielbild von Risk Governance zu vermeiden.

In dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass ein leistungsfähiges und für die Anforderungen einer Großbank angemessen ausgestaltetes Gesamtbanksteuerungssystem sämtliche Steuerungskreise parallel und simultan abbilden muss. Dabei ist unbedingt zu beachten, dass die Methoden zur Bemessung bzw. Definition des Risikodeckungspotenzials und die Methoden zur Risikomessung miteinander vereinbar sind.

Welcher Steuerungskreis letztlich dominiert bzw. für das Bankmanagement relevante Steuerungsimpulse generiert, hängt von der institutsindividuellen Kapitalausstattung für die Ableitung des Risikodeckungspotenzials und damit dem relevanten Engpass ab.

Im Folgenden werden die vier unterschiedlichen Steuerungskreise beschrieben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rolfes; Holländer (2008), S. 144.

## Ökonomischer Steuerungskreis

Der ökonomische Steuerungskreis wird in Anlehnung an die in der Bankpraxis implementierten Risikotragfähigkeitskonzepte definiert als Liquidationsansatz (gone Concern)<sup>1</sup> mit einer näherungsweise wertorientierten<sup>2</sup> Ableitung des Risikodeckungspotenzials.

Von einem näherungsweise wertorientierten bzw. ökonomischen Ansatz wird gesprochen, wenn das Risikodeckungspotenzial zwar ausgehend von Bilanzgrößen abgeleitet wird, aber das bilanzielle Eigenkapital dabei um stille Lasten und Reserven bereinigt wird. Die Liquidationssichtweise (gone Concern) wird dadurch begründet, dass bei Aufzehrung des Risikodeckungspotenzials die regulatorischen Mindestkapitalanforderungen<sup>3</sup> nicht mehr erfüllt werden können. Die zur Erfüllung dieser regulatorischen Mindestkapitalanforderungen erforderlichen Bestandteile des Eigenkapitals sind demnach auch Bestandteil des Risikodeckungspotenzials.

Korrespondierend zur ökonomischen bzw. näherungsweise wertorientierten Ableitung des Risikodeckungspotenzials ist im ökonomischen Steuerungskreis eine sog. ökonomische Risikomessung<sup>4</sup> implementiert. Für diejenigen Risikoarten, die aufgrund der bankinternen Risikomessmethoden nicht quantifiziert werden können, sind bankaufsichtsrechtliche Ansätze<sup>5</sup> zu verwenden oder Abzugspositionen vom Risikodeckungspotenzial anzusetzen. Im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls werden die gemäß ökonomischer Risikomessung quantifizierten Risiken dem ökonomischen Risikodeckungspotenzial gegenüber gestellt.

Der ökonomische Steuerungskreis hat sich im Rahmen des Supervisory Review Process (SRP), welcher aus dem ICAAP und dem SREP besteht, in der bankbetrieblichen Praxis für die internen Risikotragfähigkeitsberechnungen als maßgeblich etabliert.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Definition und Differenzierung von Liquidationsansatz (gone Concern) und Going-Concern-Ansatz im Rahmen von Risikotragfähigkeitskalkülen siehe BaFin (2011). Entscheidend für die Differenzierung von Gone-Concern- oder Going-Concern-Ansatz ist, ob die regulatorischen Mindestkapitalanforderungen Bestandteil des Risikodeckungspotenzials sind oder nicht.

<sup>2</sup> Einer Untersuchung der Deutschen Bundesbank ist zu entnehmen, dass größere, kapitalmarktaktive Institute eher nach der Liquidationssicht steuern. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2010b), S. 6 und S. 6 Fn. 3.

<sup>3</sup> Bei den regulatorischen Mindestkapitalanforderungen handelt es sich um den Solvabilitätskoeffizienten i. H. v. 8%. Vgl. § 2 Abs. 6 SolvV.

<sup>4</sup> Unter der ökonomischen Risikomessung wird die Verwendung von Value at Risk basierten Risikomodellen verstanden. Die auf Basis dieser Risikomodelle quantifizierten Verlustpotenziale werden als ökonomisches Kapital bezeichnet. Vgl. dazu Schierenbeck et al. (2008), S. 22-23.

<sup>5</sup> Zu nennen ist hier bspw. die Nutzung des Basisindikatoransatzes zur Quantifizierung des operationellen Risikos. Siehe dazu im Detail §§270 – 271 SolvV.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2007), S. 58-60 und BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

### **Regulatorischer Steuerungskreis**

Der regulatorische Steuerungskreis wird definiert als Liquidationsansatz (gone Concern) mit einer bilanzorientierten<sup>1</sup> Ableitung des Risikodeckungspotenzials.

Die Risikomessung erfolgt im regulatorischen Steuerungskreis korrespondierend zu den Vorschriften der SolvV.<sup>2</sup> Dieses Risiko ist im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls im regulatorischen Steuerungskreis den regulatorischen Eigenmitteln gegenüber zu stellen und darf die regulatorischen Eigenmittel nicht übersteigen.<sup>3</sup>

### **GuV-Steuerungskreis**

Der GuV-Steuerungskreis wird definiert als Going-Concern-Ansatz mit einer bilanzorientierten<sup>4</sup> Ableitung des Risikodeckungspotenzials.

Das Risiko ist im GuV-Steuerungskreis definiert als die Gefahr einer negativen Abweichung vom Planergebnis auf einem bestimmten Konfidenzniveau. Die GuV-Risiken werden für jede GuV-Position als negative Abweichung von den Ergebniskomponenten der Planung gemessen.<sup>5</sup> Die Addition der GuV-Risiken aller Ergebniskomponenten ergibt das Gesamtbankrisiko, welches im Risikotragfähigkeitskalkül des GuV-

---

<sup>1</sup> Die bilanzorientierte Ableitung des Risikodeckungspotenzials erklärt sich durch die Verwendung der regulatorischen Eigenmittel gemäß § 10 Abs. 2 KWG als Risikodeckungspotenzial.

<sup>2</sup> Gemäß SolvV werden aus den Risikopositionen der Bank über verschiedene risikoartenspezifische Bewertungsmodelle bzw. -regeln für Adressrisiken, operationelle Risiken und Marktrisikopositionen Anrechnungsbeträge ermittelt. Anrechnungsbeträge werden für Adressrisiken, das operationelle Risiko und Marktrisikopositionen ermittelt. Die Summe der Anrechnungsbeträge wird im regulatorischen Steuerungskreis als Risiko interpretiert. Siehe im Detail Teil 2 SolvV für Adressrisiken, Teil 3 SolvV für das operationelle Risiko und Teil 4 SolvV für Marktrisikopositionen.

<sup>3</sup> In Anlehnung an § 2 SolvV. Der Gesamtanrechnungsbetrag für Adressrisiken und das operationelle Risiko darf die Summe aus Kern- und Ergänzungskapital nicht übersteigen. Für Marktpreisrisiken dürfen darüber hinaus aus Drittrangmitteln verwendet werden. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2012b), sowie § 2 Abs. 2 und Abs. 3 SolvV. Zur Begrenzung der Anrechenbarkeit von Drittrangmitteln sowie zur Berechnung der Gesamtkennziffer siehe § 2 Abs. 6 SolvV. Mit Inkrafttreten der CRR I fallen Drittrangmittel als Bestandteil der regulatorischen bzw. aufsichtsrechtlichen Eigenmittel weg. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass durch die neuen Regelungen im Rahmen von Basel III bzw. deren Umsetzung in europäisches und nationales Recht durch die CRD IV und die CRR I die regulatorischen Eigenmittel neu definiert werden. Regelungen zur Definition der regulatorischen Eigenmittel sind in der CRR I enthalten. Gemäß dieser CRR I fallen Drittrangmittel als Bestandteil der regulatorischen Eigenmittel weg.

<sup>4</sup> Im GuV-Steuerungskreis werden in Anlehnung an die Bankpraxis das geplante Ergebnis, die Reserven gemäß § 340f HGB sowie weitere nicht zur Einhaltung der Mindestkapitalanforderungen benötigten Teile der regulatorischen Eigenmittel als Risikodeckungspotenzial verwendet. Vgl. zum GuV-Steuerungskreis beispielhaft Nassauische Sparkasse (2012), S. 17-27. Es handelt sich zwar nicht um eine Großbank in der Rechtsform der AG, doch die Nassauische Sparkasse als Großsparkasse verfügt über eine detaillierte und aussagefähige Berichterstattung auf diesem Gebiet. Fachlich bzw. methodisch bestehen zwischen den Bankengruppen (hier: Großbanken und (Groß-)Sparkassen) grundsätzlich keine Unterschiede bei der Anwendung eines GuV-orientierten Steuerungskreises im Rahmen des Risikotragfähigkeitskonzepts.

<sup>5</sup> Sofern für bestimmte GuV-Positionen keine Modelle zur Risikoquantifizierung vorhanden sind, wird auf Expertenschätzungen und historische Werte zurückgegriffen.

Steuerungskreises dem entsprechenden GuV-Risikodeckungspotenzial gegenüber zu stellen ist.<sup>1</sup>

### **Finanzieller Steuerungskreis**

Der finanzielle Steuerungskreis wird definiert als Liquidationsansatz (gone Concern) mit einer bilanzorientierten Ableitung des Risikodeckungspotenzials.

Der finanzielle Steuerungskreis zielt darauf ab, die Einhaltung der Höchstverschuldungsquote (Leverage Ratio<sup>2</sup>) sicherzustellen. Die Kapitalmessgröße basiert auf der im Rahmen von Basel III neu eingeführten Definition des Kernkapitals. Die Engagementmessgröße folgt dem bilanziellen Wertansatz. Im finanziellen Steuerungskreis fungiert demnach das gemäß der Basel III-Anforderungen definierte Kernkapital<sup>3</sup> als Risikodeckungspotenzial.<sup>4</sup>

Das Risiko wird im finanziellen Steuerungskreis interpretiert als Bedarf an Kernkapital gemäß den Basel III-Anforderungen. Der Kapitalbedarf wird dabei durch Multiplikation der Engagementmessgröße mit dem Mindestwert für die Leverage-Ratio in Höhe von 3% ermittelt. Im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls des finanziellen Steuerungskreises darf der so ermittelte Kernkapitalbedarf das Kernkapital des Institutes nicht überschreiten.<sup>5</sup>

#### **4.2.1.1.2 Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung**

Im Kontext von Risk Governance kommt dem Grundprinzip der ertragsorientierten Risikopolitik und der Risikosteuerung eine besondere Bedeutung zu. Durch eine ertragsorientierte Risikopolitik wird die Risikoübernahme dem Rentabilitätsgedanken dahingehend untergeordnet, dass die Risikoübernahme kein Selbstzweck ist und stets mit den zu erwartenden Erträgen aus der Risikonahme zu rechtfertigen ist. Darüber hinaus ist bei Entscheidungen über eine Risikonahme immer die Risikotragfähigkeit der Gesamtbank zu berücksichtigen bzw. sicherzustellen. Die Risikosteuerung umfasst in diesem Kontext die Auseinandersetzung mit Fragen der Risikomessung und Risikobegrenzung im Rahmen von Tragfähigkeitsanalysen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Die Risikodefinition und -messung im GuV-Steuerungskreis orientiert sich an der Bankpraxis. Vgl. dazu beispielhaft Nassauische Sparkasse (2012), S. 27.

<sup>2</sup> Die Leverage Ratio ist definiert als das Verhältnis der aufsichtsrechtlich definierten Kapitalmessgröße und der Engagementmessgröße. Für die Leverage Ratio gilt ein Mindestwert von 3%.

<sup>3</sup> Zur Definition des Kernkapital gemäß Basel III siehe BCBS (2011), S. 14-19.

<sup>4</sup> Für eine ausführliche Definition von Kapital- und Engagementmessgröße siehe BCBS (2011), S. 68-72.

<sup>5</sup> Vgl. dazu ausführlich BCBS (2011), S. 68-72.

<sup>6</sup> Zur ertragsorientierten Risikopolitik siehe Schierenbeck (2003), S. 2. Zum Begriff der Risikosteuerung siehe Schierenbeck et al. (2008), S. 1.

Primäre Zielsetzung der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung ist im Kontext von Risk Governance nicht die Optimierung des risikoadjustierten Gesamtbankergebnisses im Sinne eines wertorientierten Steuerungsansatzes, sondern insbesondere die Risikobegrenzungsfunktion sowie die mit der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung verbundene konsequente und vollständige<sup>1</sup> Berücksichtigung des Zusammenhangs bzw. Trade-off von Risiko und Ertrag im Geschäftsmodell von Banken

Die integrierte Ertrags- und Risikosteuerung basiert konzeptionell auf einem Stufenmodell<sup>2</sup>, das idealtypisch aus vier Komponenten besteht.

Die Messung bzw. Quantifizierung des Risikopotenzials auf Ebene der einzelnen Steuerungsbereiche sowie auf Ebene der Gesamtbank stellt die erste Komponente dieses Stufenmodells dar. Das zentrale Messkonzept hierfür ist der Value-at-Risk-Ansatz.<sup>3</sup>

Im Zusammenhang mit der Risikomessung ist zu beachten, dass im Rahmen einer aktuell in Konsultation des BCBS befindlichen grundlegenden Überarbeitung der Eigenkapitalanforderungen im Handelsbuch eine Ablösung des Value at Risk als Risikomaß durch den Expected-Shortfall für den Bereich der Messung von Markpreisisiken im Handelsbuch geplant ist. Demnach ist eine Umstellung der Risikomessung zu erwarten.<sup>4</sup>

Demgegenüber steht die Ergebnismessung als weitere Komponente. Im Zusammenhang mit der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung sind insbesondere die Nettoergebnisse<sup>5</sup> der einzelnen Steuerungsbereiche und der Gesamtbank relevant, da diese direkt in die Kennzahlen zur risikoadjustierten Performancemessung einfließen.<sup>6</sup>

Die Risikokapitalallokation ist eine weitere Komponente der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung. Im Rahmen der Risikokapitalallokation ist zunächst das Gesamtbankrisikolimit, welches aus dem Risikodeckungspotenzial abgeleitet wird, zu bestimmen. Auf Basis des Gesamtbankrisikolimits erfolgt dann die Zuweisung von ökonomischen Kapallimiten<sup>7</sup> für die einzelnen Steuerungsbereiche, welche als Risikokapitalallokation bezeichnet wird. Die Risikokapitalallokation besitzt zwei wichtige Funktionen. Die

---

<sup>1</sup> Vollständig ist in diesem Kontext zu verstehen als umfassende Berücksichtigung aller risikoragenden Steuerungsbereiche der Bank und die aggregierte Betrachtung auf Gesamtbankebene.

<sup>2</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 526, Abbildung 334.

<sup>3</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 526-527. Zum Value-at-Risk-Ansatz siehe ausführlich Schierenbeck et al. (2008), S. 54 ff.

<sup>4</sup> Vgl. dazu ausführlich BCBS (2013).

<sup>5</sup> Das Nettoergebnis bezeichnet den Beitrag, den ein Steuerungsbereich unter Einbeziehung sämtlicher direkt zurechenbarer Kosten und Erlöse zum Gesamtergebnis besteuert. Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 528.

<sup>6</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 528.

<sup>7</sup> In Anlehnung an die in der Bankpraxis implementierten Risikotragfähigkeitskonzepte bezieht sich die integrierte Ertrags- und Risikosteuerung in dem meisten Instituten auf den ökonomischen Steuerungskreis und damit auf das sog. ökonomische Risikokapital und einer dazu korrespondierenden sog. ökonomischen Risikomessung.

Zuweisung von Risikolimiten dient der Risikobegrenzung und stellt dadurch sicher, dass die einzelnen Steuerungsbereiche keine Risiken eingehen, die einzeln oder in Kombination mit anderen Risiken die Existenz der Bank gefährden können. Darüber hinaus bildet die Risikokapitalallokation die Grundlage für die risikoadjustierte Performancemessung.<sup>1</sup>

Die risikoadjustierte Performancemessung bildet schließlich das Kernstück der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung. Inputgrößen werden zum Einen von der Ergebnismessung und zum Anderen von der Risikokapitalallokation verwendet. Im Rahmen der risikoadjustierten Performancemessung werden Ergebnismessung und Risikokapitalallokation miteinander verknüpft und aussagefähige RAPM<sup>2</sup>-Kennzahlen kalkuliert. Eine Rückkopplung der risikoadjustierten Performancemessung zur Risikokapitalallokation ist für eine Optimierung der Risikokapitalallokation mit dem Ziel der Unternehmenswertmaximierung erforderlich, da sie hierfür wichtige Impulse liefert.<sup>3</sup>

#### **4.2.1.1.3 Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie**

Im Rahmen der Unternehmensführung von Banken sind Geschäfts- und Risikostrategie aufeinander abzustimmen. Der dem Geschäftsmodell von Banken inhärente Zusammenhang von Ertragsgenerierung und Risikonahme ist permanent und konsequent zu berücksichtigen. Die Definition bzw. Entwicklung der Geschäfts- und Risikostrategie und die daraus abgeleitete Planung bilden den wesentlichen ersten Schritt zur adäquaten Berücksichtigung dieser Geschäftsmodellspezifika von Banken. Die Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie bildet damit den Grundstein zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank.

Die angemessene Berücksichtigung der Risikosituation eines Institutes im Kontext der Geschäftsstrategie konkretisiert sich in der Berücksichtigung des Risikotragfähigkeitskalküls bei geschäftsstrategischen Entscheidungen auf Gesamtinstitutsebene sowie in der Vergabe von risikoartenspezifischen Limiten und deren Allokation auf einzelne Steuerungsbereiche<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 527-528.

<sup>2</sup> RAPM – Risk Adjusted Performance Measurement.

<sup>3</sup> Vgl. Schierenbeck et al. (2008), S. 527-528.

<sup>4</sup> Unter dem Begriff Steuerungsbereiche werden bestimmte Regionen, Kundengruppen, Produktgruppen oder Kombinationen daraus verstanden. Es handelt sich dabei um eine individuelle Zerlegung der Gesamtbank in einzelne Teilbereiche.

#### **4.2.1.1.4 Angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken**

Das traditionelle Geschäftsmodell von Banken in Form der Kombination von Einlagen- und Kreditgeschäft<sup>1</sup> entspricht nicht mehr der Realität, wie die Erfahrungen aus der Finanzmarktkrise gezeigt haben. Dies gilt insbesondere für Großbanken. Die Kombination von Einlagen- und Kreditgeschäft ist zwar nach wie vor das Kerngeschäft einer Bank, zur Erreichung ambitionierter Wachstums- und Renditeziele sind jedoch zusätzlich zu diesem klassischen Kerngeschäft weitere Aktivitäten und Geschäftsfelder mit maßgeblichem Einfluss auf die Risikopositionen der Bank und die Krisenanfälligkeit betrieben worden. Dadurch ist die Komplexität des Geschäftsmodells von Banken gestiegen.

Zur Beurteilung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken können unterschiedliche Indikatoren bzw. Kennzahlen herangezogen werden.<sup>2</sup> Zur Evaluation der Ausprägung dieser Indikatoren für ein spezifisches Institut und zur Einleitung wirksamer Steuerungsmaßnahmen ist ein Benchmarking<sup>3</sup> mit einer Gruppe relevanter Wettbewerber durchzuführen. Darüber hinaus sollten – sofern vorhanden – aufsichtsrechtlich vorgegebene Werte als Referenzgrößen verwendet werden.

Im Folgenden werden vier Kategorien differenziert, denen jeweils bestimmte Komplexitäts-Indikatoren bzw. -Kennzahlen zugeordnet werden.

#### **Entwicklung bzw. Höhe der Marktpreisrisikopositionen**

Die Entwicklung des Marktpreisrisikos ermöglicht eine Beurteilung der Komplexität. Ein steigendes Marktpreisrisiko bedeutet eine Komplexitätszunahme. Wichtige Indika-

---

<sup>1</sup> Das Geschäftsmodell von Banken, in der einfachen Form der Kombination von Einlagen- und Kreditgeschäft ist dadurch begründet, dass Banken im Kreditgeschäft ihre komparativen Kostenvorteile bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung im Rahmen der Kreditvergabe und Kreditüberwachung nutzen. Im Einlagengeschäft sind Banken in der Lage, einen im Vergleich zu alternativen Anlagemöglichkeiten und unter Berücksichtigung der Risikosituation der Bank niedrigeren Zins zu zahlen, da sie den Einlegern die Nutzung der Zahlungsverkehrsinfrastruktur sowie weiterer Kontoservices ermöglichen. Vgl. Fama (1985), S. 38-39 sowie zum Delegated Monitoring Diamond (1984).

<sup>2</sup> Die Indikatoren zur Beurteilung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken beziehen sich auf die von Aktienanalysten verwendeten Kennzahlen und Informationen. Vgl. dazu beispielhaft Stalman et al. (2008).

<sup>3</sup> Benchmarking wird definiert als ein fortlaufender und ständig neu zu durchlaufender Prozess des Vergleichens des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Einheit mit anderen internen und externen Einheiten. Vgl. dazu Obst; Hagen (2000), S. 1176.

toren sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung und Höhe der sog. Level 3-Assets<sup>1</sup> und anderer zum Fair-Value<sup>2</sup> bewerteter Vermögenswerte.

### **Verschuldungsgrad**

Die Leverage Ratio<sup>3</sup> ist eine Kennzahl zur Messung des Verschuldungsgrades einer Bank. Sie wird definiert als das Verhältnis des regulatorischen Kernkapitals der Bank zu der Summe aus bilanziellen und außerbilanziellen Positionen (oder umgekehrt). Eine übermäßige bilanzwirksame und außerbilanzielle Verschuldung von Banken ist ein Indikator für ein komplexes Geschäftsmodell. Allgemein gilt, je höher der Verschuldungsgrad, desto höher die Komplexität.<sup>4</sup>

### **Umfang Derivategeschäft und Eigenhandelspositionen**

Der Umfang des Derivategeschäfts sowie der Umfang der Eigenhandelspositionen (im Handels- und Bankbuch) von Banken sind wichtige Treiber der Komplexität des Geschäftsmodells. Im Derivategeschäft sind insbesondere außerbörsliche Geschäfte aufgrund der fehlenden Standardisierung mit höheren Risiken verbunden. Dies bezieht sich insbesondere auf die Kontrahentenausfallrisiken bzw. Erfüllungsrisiken. Darüber hinaus steigt durch einen hohen Umfang außerbörslicher Geschäfte auch die Komplexität in den Abwicklungseinheiten. Ein hoher Umfang von Eigenhandelspositionen erhöht die Ertragsvolatilität und ist vor dem Hintergrund bzw. der Zielsetzung einer nachhaltigen und stabilen Gewinnerzielung negativ zu beurteilen.

---

<sup>1</sup> Level 3-Assets sind Vermögenswerte, für deren Bewertung keine Marktpreise existieren, so dass die Bank für die Bewertung eigene Modelle heranziehen muss. Dadurch sind die Inputfaktoren für die Bewertung dieser Vermögenswerte für Außenstehende nicht beobachtbar. Die Klassifizierung von Vermögenswerten in die Kategorien Level 1 bis Level 3 basiert auf dem US-amerikanischen Rechnungslegungsstandard SFAS 157, der eine Hierarchie für Inputfaktoren im Rahmen der Fair Value-Bewertung definiert. Siehe dazu Riedl, Serafeim (2009), S. 6.

<sup>2</sup> Fair Value-Bewertung gemäß IAS 39 und perspektivisch IFRS 9.

<sup>3</sup> Die Höchstverschuldungsquote (Leverage Ratio) ist definiert als Quotient aus der Kapitalmessgröße und der Engagementmessgröße. Die Kapitalmessgröße basiert auf der im Rahmen von Basel III neu eingeführten Definition des Kernkapitals. Die Engagementmessgröße folgt dem bilanziellen Wertansatz für Engagements. Für eine ausführliche Definition von Kapital- und Engagementmessgröße siehe BCBS (2011), S. 68-72. Für die Leverage Ratio gilt ein Mindestwert von 3%. Die Einführung der Leverage Ratio gliedert sich in eine Prüfungsphase (2011-2012), eine Beobachtungsphase (2013-2017). Ab 2015 ist die Leverage Ratio offenzulegen. Im Jahr 2017 werden ggf. endgültige Anpassungen vorgenommen und ab 2018 wird die Leverage Ratio in Säule 1 integriert. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 69-72.

<sup>4</sup> Vgl. zu der mit der Nutzung der Leverage Ratio verfolgten Zielsetzung BCBS (2011), S. 5 und S. 69. Zur Definition der Leverage Ratio siehe BCBS (2011), S. 68-72.

## **Geschäftsstruktur**

Die Geschäftsstruktur einer Bank beschreibt die Zusammensetzung des Aktiv- und Passiv-Geschäfts durch Kunden- und Nicht-Kundengeschäft<sup>1</sup> sowie die damit korrespondierende Zusammensetzung der Erträge. Dabei gilt ein hoher Anteil des Nicht-Kunden-Geschäfts an der Bilanz- sowie der Ertragsstruktur als Indikator für eine hohe Komplexität.

### **4.2.1.1.5 Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme**

In Anlehnung an die Ausführungen in Kapitel 3.3 sind die in den Banken implementierten Vergütungssysteme als Anreizsysteme und damit als Lösungsansatz des jeweiligen Prinzipals in den einzelnen Stufen des Referenzmodells zur Bewältigung von Kooperationsproblemen nach Vertragsschluss bzw. nach Ressortbildung durch eine Reduktion des Ziel- bzw. Interessenkonflikts zwischen Prinzipal und Agent interpretiert worden.

Im Kontext von Risk Governance ist allgemein darauf zu achten, dass ein zu großer Einfluss der Eigentümer auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme vermieden wird, da ansonsten sowohl die Ziele als auch die Risikoeinstellung der Eigentümer über die mit Anreiz- bzw. Vergütungssystemen beabsichtigte Harmonisierung von Interessen bzw. Zielen auf das Bankmanagement vollständig übertragen werden und dadurch ein Interessen- und Zielkonflikt zwischen Gläubigern und Bankmanagement sowie zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement begründet wird. Dieser Interessen- bzw. Zielkonflikt kann die Risikotragfähigkeit der Bank gefährden.

Speziell aus den Erkenntnissen der Analysen in den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells, welche die P-A-Beziehungen innerhalb des Bankmanagements, die aufgrund der Geschäftsverteilung und der damit verbundenen Ressortbildung entstanden sind, abbilden, kann eine weitere Anforderung an die Ausgestaltung der Vergütungssysteme abgeleitet werden. Es handelt sich dabei um ein ausgewogenes Verhältnis von Gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen im Rahmen der Bemessung der Vergütung zur Vermeidung von Ressortegoismen<sup>2</sup>, von denen eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank ausgehen kann.

---

<sup>1</sup> In Abgrenzung zum Kundengeschäft umfasst das Nicht-Kunden-Geschäft innerhalb des Aktiv-Geschäfts von Banken insbesondere Handelsbuch-Geschäfte sowie andere Eigenhandelspositionen des Bankbuchs. Innerhalb des Passiv-Geschäfts der Bank umfasst das Nicht-Kunden-Geschäft insbesondere die Interbanken-(Geldmarkt-)Refinanzierung und andere Kapitalmarktrefinanzierungen.

<sup>2</sup> Ressortegoismus beschreibt ein Verhalten, bei dem ein ressortverantwortliches Vorstandsmitglied primär die Erreichung der eigenen Ressortziele verfolgt und die von ihm verantworteten Ressourcen dementsprechend allokiert, auch wenn dies im Konflikt zur Erreichung der Gesamtbankziele steht. Dieser Ressortegoismus begründet den Ziel- bzw. Interessenkonflikt zwischen CEO und den jeweiligen ressortverantwortlichen Vorstandsmitgliedern.

Zusätzlich sind unter Berücksichtigung der im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise identifizierten Defizite in den Vergütungssystemen von Banken folgende Aspekte zu beachten bzw. zu beseitigen:

Zunächst sind die Geschäfts- und Risikostrategie, das daraus abgeleitete Zielsystem sowie die Risikotoleranz bzw. der Risikoappetit der Bank angemessen zu berücksichtigen. Die Anreizsetzung bzw. die Verhaltenssteuerung des Bankmanagement muss an einer nachhaltigen Gewinnerzielung ausgerichtet sein. Darüber hinaus ist eine geschäftsmodelladäquate Berücksichtigung von Risiken zu gewährleisten.

Die Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung, insbesondere des variablen Anteils sind unter Berücksichtigung mehrperiodischer Aspekte zu definieren. Die Vergütung der Mitarbeiter mit Kontrollaufgaben<sup>1</sup> muss zum Einen eine angemessene qualitative und quantitative Ressourcenausstattung gewährleisten und darf zum Anderen nicht bzw. nicht zu stark von den Ergebnissen derjenigen Organisationseinheiten, die sie kontrollieren, abhängen.

Zur angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken sind geeignete Indikatoren in das Anreiz- und Vergütungssystem zu integrieren, um dadurch eine (weitere) Steigerung der Komplexität des Geschäftsmodells mit den damit verbundenen höheren Risiken zu vermeiden.

#### **4.2.1.1.6 Überarbeitung des Kennzahlensystems**

Zur Steuerung einer Bank ist ein geeignetes Kennzahlensystem<sup>2</sup> zu definieren. Bei der Definition bzw. Zusammensetzung des Kennzahlensystems ist darauf zu achten, dass sämtliche steuerungsrelevanten Bereiche<sup>3</sup> berücksichtigt werden. Diesen steuerungsrelevanten Bereichen werden bestimmte Kennzahlen zugeordnet, so dass sie als Kennzahlengruppen bezeichnet werden können.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Mitarbeiter mit Kontrollaufgaben sind Mitarbeiter in der Finanz- und insbesondere in der Risikofunktion der Bank.

<sup>2</sup> Ein Kennzahlensystem wird definiert als eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und dadurch als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren. Vgl. dazu Horváth (2011), S. 500.

<sup>3</sup> Steuerungsrelevante Bereiche sind in diesem Kontext nicht die Organisationseinheiten bzw. Profit oder Cost Center, die sich aus der Zerlegung der Gesamtbank ergeben. Im Zusammenhang mit dem Kennzahlensystem im Rahmen der Konzeption des Zielbilds von Risk Governance bilden die steuerungsrelevanten Bereiche das fachliche Spektrum des Anwendungsgebiets von Risk Governance ab und können als Kennzahlengruppen oder Analysegruppen interpretiert werden.

<sup>4</sup> Die Definition bzw. Differenzierung der steuerungsrelevanten Bereiche im Rahmen der Gesamtbanksteuerung orientiert sich an dem Kennzahlensystem der Deutschen Bank. Vgl. dazu Deutsche Bank (2011), S. 42.

Im Vergleich zur klassischen Controlling-Lehre<sup>1</sup> ist das Kennzahlensystem im Rahmen einer modernen Gesamtbanksteuerung und insbesondere im Kontext der Entwicklung eines Zielbilds von Risk Governance weiter zu definieren. Es gibt nicht nur eine Spitzenkennzahl wie z. B. den Return on Investment im Rahmen des sog. DuPont-Systems, welche sich weiter aufspalten lässt. Auch andere in der Praxis häufig verwendete Kennzahlensysteme wie z. B. das ZVEI-Kennzahlensystem<sup>2</sup> und das RL-Kennzahlensystem<sup>3</sup>, welche im Vergleich zum DuPont-System bereits fachlich breiter angelegt sind, greifen zu kurz.

Im Kontext von Risk Governance ist ein fachlich breit ausgestaltetes Kennzahlensystem, welches aus den Kennzahlengruppen Profitabilität, Risiko, Wachstum, Komplexität und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen besteht, zur geschäftsmodelladäquaten Gesamtbanksteuerung erforderlich. Diese inhaltliche bzw. fachliche Verbreiterung hinsichtlich der steuerungsrelevanten Kennzahlen ist auch bei der Ausgestaltung des Vergütungssystems zu berücksichtigen.

Unter Zugrundelegung der Erkenntnisse aus der Analyse der P-A-Beziehungen im Kontext von Risk Governance determiniert das Kennzahlensystem den Inhalt der vom Prinzipal implementierten Informationssysteme im Rahmen des Monitoring.

Die im Folgenden beschriebenen Kennzahlengruppen und die darin zugeordneten Kennzahlen stellen demnach eine inhaltliche bzw. fachliche Verbreiterung der implementierten Informationssysteme dar.

### **Profitabilität**

Die Kennzahlengruppe Profitabilität wird weiter differenziert in die Bereiche Rentabilität und Effizienz.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu beispielhaft Horváth (2011), S. 500-520 und Reichmann; Hoffjan (2011), S. 28 ff.

<sup>2</sup> Das ZVEI-Kennzahlensystem umfasst im Vergleich zu der Monozielausrichtung des DuPont-Kennzahlensystems zwei Bereiche. Es handelt sich dabei um die Wachstumsanalyse und die Strukturanalyse. Innerhalb der Wachstumsanalyse werden verschiedene absolute Kennzahlen verglichen. Im Rahmen der Strukturanalyse zur Ergebnisbeurteilung wird die Eigenkapitalrentabilität als Spitzenkennzahl verwendet. Siehe dazu ausführlich Horváth (2011), S. 505-510.

<sup>3</sup> Das RL-Kennzahlensystem ist auf zwei Spitzenkennzahlen ausgerichtet. Es handelt sich dabei um den Erfolg (gemessen bzw. abgebildet als Ergebnis) und die Liquidität. Dieses Kennzahlensystem besteht aus einem allgemeinen Teil zur laufenden Steuerung und einem Sonderteil zur Berücksichtigung von Unternehmensspezifika und daraus resultierenden Informationsbedürfnissen. Sowohl der allgemeine Teil als auch der Sonderteil besitzen eine Erfolgs- und eine Liquiditätskomponente, so dass das RL-Kennzahlensystem insgesamt in vier Teile gegliedert werden kann. Siehe dazu ausführlich Horváth (2011), S. 510-512 und Reichmann; Hoffjan (2011), S. 35 ff.

Als Rentabilitätskennzahl wird klassischerweise der Return on Equity (RoE)<sup>1</sup> verwendet. Zur Ermöglichung einer differenzierteren Analyse sind weitere Rentabilitätskennzahlen zu verwenden. Zur Berücksichtigung der gesamten Vermögenspositionen im empfiehlt sich der Return on Assets (RoA)<sup>2</sup>. Darüber hinaus sind die sog. RAPM-Kennzahlen der Kennzahlengruppe Rentabilität zuzuordnen. Im Rahmen des hier konzipierten Zielbilds von Risk Governance ist der Return on risk adjusted Capital (Rorac)<sup>3</sup> zur Berücksichtigung der Risikopositionen im sog. ökonomischen Steuerungskreis und der Return on risk-weighted Assets (RoRWA)<sup>4</sup> zur adäquaten Berücksichtigung der Risikopositionen im regulatorischen Steuerungskreis zu verwenden. Der GuV-Steuerungskreis wird bereits adäquat durch die klassischen o. g. Rentabilitätskennzahlen, insbesondere den Return on Equity (RoE) berücksichtigt. Zur Berücksichtigung des finanziellen Steuerungskreises dient in diesem Zusammenhang der o. g. Return on Assets (RoA).

Zur Messung und Beurteilung der Effizienz ist die Cost Income Ratio (CIR)<sup>5</sup> zu verwenden.

## Risiko

Die Kennzahlengruppe Risiko besteht im Wesentlichen aus den zwei im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls zu berücksichtigenden Bestandteilen. Dabei handelt es sich

---

<sup>1</sup> Der Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität) ist der Quotient aus dem periodischen Ergebnis der Bank und dem während der betrachteten Periode eingesetzten Eigenkapital. Der ROE stellt damit die Verzinsung des von den Kapitalgebern zur Verfügung gestellten Eigenkapitals dar. Vgl. dazu Schierenbeck (2003), S. 467. Zur Ermittlung des RoE sowie zur Ermittlung sämtlicher anderer Rentabilitätskennzahlen soll im Rahmen dieser Arbeit das GuV-Ergebnis der Bank als periodische Ergebnisgröße verwendet werden.

<sup>2</sup> Der Return on Assets (Gesamtkapitalrentabilität) wird definiert als Quotient aus dem periodischen Ergebnis der Bank und dem gesamten während der betrachteten Periode eingesetzten Kapital. Zur Ermittlung des RoA soll im Rahmen dieser Arbeit – analog zur Ermittlung des RoE – das GuV-Ergebnis der Bank als periodische Ergebnisgröße verwendet werden.

<sup>3</sup> Der Return on risk adjusted Capital wird definiert als Quotient aus dem periodischen Ergebnis der Bank und dem gesamten während der betrachteten Periode eingesetzten ökonomischen Risikokapital. Zur Ermittlung des Rorac soll im Rahmen dieser Arbeit – analog zur Ermittlung des RoE – das GuV-Ergebnis der Bank als periodische Ergebnisgröße verwendet werden.

<sup>4</sup> Der Return on risk-weighted Assets wird definiert als Quotient aus dem periodischen Ergebnis der Bank und den gesamten während der betrachteten Periode gemäß SolvV risikogewichteten Aktiva (risk-weighted Assets) der Bank. Zur Ermittlung des RoRWA soll im Rahmen dieser Arbeit – analog zur Ermittlung des RoE – das GuV-Ergebnis der Bank als periodische Ergebnisgröße verwendet werden.

<sup>5</sup> Die Cost Income Ratio (CIR) zählt zu den Ergebnisstrukturkennzahlen. Die CIR drückt aus, welchen prozentualen Anteil die Kosten an den Bruttoerträgen haben. Im Rahmen der Ermittlung der CIR kann der Umfang der einbezogenen Kosten variieren. Dies gilt insbesondere für die Berücksichtigung der Risikokosten. Aus diesem Grund gibt es teilweise auch die Bezeichnung der CIR in enger und in weiter Definition. Zur allgemeinen Definition der Cost Income Ratio (CIR) siehe Schierenbeck (2003), S. 430. Bei Interpretation der CIR ist zu beachten, dass diese sowohl eine Mengen- als auch eine Preisdimension aufweist. Dadurch wird die Ausprägung der CIR nicht nur vom Unternehmen bzw. der Bank selbst, sondern auch vom Wettbewerb und dem Gehaltsniveau bestimmt.

um das Risikodeckungspotenzial und die Risikopositionen der Bank. In Übereinstimmung mit den bankspezifisch definierten Steuerungskreisen sind das Risikodeckungspotenzial und die korrespondierenden Risikopositionen je Steuerungskreis zu überwachen und deren Entwicklung sowohl ex post zu analysieren als auch zu prognostizieren. Ausgehend vom Risikodeckungspotenzial auf Gesamtbankebene ist unter Berücksichtigung der Risikotoleranz bzw. des Risikoappetits ein Risikolimitsystem zu definieren. Durch das Risikolimitsystem werden risikoartenspezifische Risikolimits festgelegt und auf einzelne Steuerungsbereiche verteilt. Aus Gesamtbanksicht ist die Limitauslastung in beiden Dimensionen, d. h. je Risikoart und je Steuerungsbereich sowohl isoliert als auch kombiniert zu überwachen. Die Einhaltung der definierten Risikolimits ist permanent sicherzustellen.

In der Bankpraxis hat sich der ökonomische Steuerungskreis, d. h. eine Liquidations-sicht (gone Concern) mit einer näherungsweise wertorientierten Ableitung des Risikodeckungspotenzials und einer dazu korrespondierenden Risikomessung<sup>1</sup> als dominierender Steuerungskreis in der Kennzahlengruppe Risiko etabliert.<sup>2</sup>

### **Wachstum**

Die Kennzahlengruppe Wachstum dient der Kontrolle des definierten Wachstumspfad der Bank. Geeignete Kennzahlen sind das Ertragswachstum<sup>3</sup>, das Ergebniswachstum<sup>4</sup> und das Wachstum der Aktiva<sup>5</sup>.

### **Komplexität**

Die Kennzahlengruppe Komplexität dient primär der zielgerichteten Steuerung der Geschäftsaktivitäten hin zu einem nachhaltigen und widerstandsfähigen Geschäftsmodell. Dazu werden bestimmte Komplexitäts-Indikatoren ermittelt und im Rahmen eines Benchmarking mit relevanten Wettbewerbern sowie aufsichtsrechtlichen Vorgaben verglichen.

---

<sup>1</sup> Der Value at Risk (VaR) ist das zentrale Messkonzept zur Quantifizierung von Risikopotenzialen. Vgl. dazu bspw. Schierenbeck et al. (2008), S. 16-24. Zum Value-at-Risk-Ansatz siehe ausführlich Schierenbeck et al. (2008), S. 54 ff.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2007), S. 58-60 und BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

<sup>3</sup> Ertragswachstum wird definiert als relative Veränderung des Ertrages zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten.

<sup>4</sup> Ergebniswachstum wird definiert als relative Veränderung des Ergebnisses zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten.

<sup>5</sup> Das Wachstum der Aktiva wird definiert als relative Veränderung der Aktiva zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten.

### Aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen

Die Kennzahlengruppe aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen beinhaltet die von Kreditinstituten in Deutschland einzuhaltenden aufsichtsrechtlich vorgegebenen Kennzahlen. Es handelt sich dabei um die Gesamtkapitalkennziffer<sup>1</sup>, die Kernkapitalquote (tier-1 Ratio)<sup>2</sup> und Liquiditätskennzahlen<sup>3,4</sup>. Die aufsichtsrechtlichen Vorgaben für die vorgeannten Kennzahlen sind jederzeit von den Instituten zu erfüllen, so dass ihnen der Charakter einer Nebenbedingung zugeschrieben wird. Sie können sogar – im Falle einer drohenden Nichteinhaltung – eine einschränkende Wirkung auf den laufenden Geschäftsbetrieb haben.

---

<sup>1</sup> Die Gesamtkapitalkennziffer – auch Solvabilitätskoeffizient genannt – wird definiert als Quotient aus regulatorischen Eigenmitteln gemäß § 10 KWG und den risikogewichteten Aktiva. Gemäß § 2 Abs. 6 SolvV beträgt der Mindestwert für den Solvabilitätskoeffizienten (Gesamtkennziffer) 8%.

<sup>2</sup> Die Kernkapitalquote wird definiert als Quotient aus dem Kernkapital gemäß § 10 Abs. 2a KWG und den risikogewichteten Aktiva. Im Rahmen von Basel III werden zwei Formen des Kernkapitals (hartes Kernkapital und zusätzliches Kernkapital) eingeführt. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 13-19. Für das harte Kernkapital gilt eine Mindestquote i. H. v. 4,5% und für das gesamte Kernkapital i. H. v. 6%. In den Jahren 2013 und 2014 gelten für die Mindestquoten für das harte und das gesamte Kernkapital Übergangsbestimmungen. Ab 2015 gelten die vorgenannten Mindestquoten. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 78.

<sup>3</sup> Aufsichtsrechtlich gelten aktuell die Vorschriften der Liquiditätsverordnung. Siehe im Detail LiqV. Demnach haben Institute eine Liquiditätskennzahl von mindestens 1 zu erfüllen. Die Liquiditätskennzahl ist definiert als Quotient aus den verfügbaren Zahlungsmitteln und den abrufbaren Zahlungsverpflichtungen im ersten Laufzeitband. Darüber hinaus sind sogenannte Beobachtungskennzahlen zu berechnen. Sie geben Auskunft über die zu erwartenden Liquiditätsströme im zweiten, dritten und vierten Laufzeitband. Siehe hierzu auch Deutsche Bundesbank (2013). Im Rahmen von Basel III werden zwei neue Liquiditätskennzahlen eingeführt. Es handelt sich dabei um die Mindestliquiditätsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) und die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio, NSFR). Vgl. dazu BCBS (2011), S. 10-11. Die LCR ist definiert als Quotient aus dem Bestand an erstklassigen liquiden Aktiva und dem gesamten Nettoabfluss von Barmitteln in den nächsten 30 Kalendertagen (Stressszenario) und muss mindestens 100% betragen. Die NSFR ist definiert als Quotient aus dem verfügbarem Betrag stabiler Refinanzierung und dem erforderlichen Betrag stabiler Refinanzierung. Die NSFR muss einen Wert von größer als 100% aufweisen. Zur Definition von LCR und NSFR siehe ausführlich BCBS (2010a), S. 4-34. Für die LCR gilt bis Ende 2014 eine Beobachtungsphase. Ab 2015 wird die LCR als Mindeststandard eingeführt. Für die NSFR gilt bis Ende 2017 eine Beobachtungsphase. Ab 2018 wird die NSFR als Mindeststandard eingeführt. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 78.

<sup>4</sup> In diesem steuerungsrelevanten Kennzahlenbereich ist auch die Leverage Ratio zuzuordnen. Die Leverage Ratio ist allerdings bereits im Bereich Komplexität zugeordnet worden und wird deshalb zur Vermeidung von Doppelnennungen in diesem Kennzahlenbereich nicht behandelt.

#### **4.2.1.2 Optimierung in der Rechnungslegung von Banken**

Im Rahmen der Entwicklung des konzeptionellen Zielbilds von Risk Governance ist in der fachlich-methodischen Perspektive neben dem Gesamtbanksteuerungssystem auch die Rechnungslegung von Banken zu berücksichtigen.<sup>1</sup>

##### **4.2.1.2.1 Erhöhung der Risikotransparenz**

###### **4.2.1.2.1.1 Abbildung von Risikovorsorge und Zinserträgen in der GuV nach dem Expected-Cash-Flow-Model**

Für eine Abbildung der Risikovorsorge in der GuV ist der Wechsel vom derzeit im Rahmen von IAS 39 angewendeten Incurred-Loss-Model<sup>2</sup> zum Expected-Cash-Flow-Model<sup>3</sup> zu vollziehen.

Unter Anwendung des Incurred-Loss-Model dürfen erwartete Verluste aus dem Kreditgeschäft nicht als Aufwand oder Ertragsminderung in der GuV erfasst werden. Eine Berücksichtigung von Wertminderungen bzw. Risikovorsorge ist in der GuV erst im Fall eines konkreten Verlustereignisses zulässig.

Bei Anwendung des Expected-Cash-Flow-Model werden die Zinserträge von Anfang an um die erwarteten Kreditausfälle reduziert. Dadurch werden Fehlanreize aus der zeitlich umgekehrten Reihenfolge in der GuV-Abbildung von Ertrag und Aufwand sowie die daraus resultierenden Corporate Governance-Probleme für Banken reduziert.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird jedoch kein vollständiges Konzept zur Rechnungslegung von Banken erarbeitet. Die Entwicklung von Rechnungslegungsvorschriften für kapitalmarktorientierte Großbanken obliegt dem IASB (International Accounting Standards Board) sowie dem DRSC (Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee) und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. An dieser Stelle werden lediglich Optimierungen bzw. Aspekte, die zur Ausgestaltung einer Risk Governance zu berücksichtigen sind, identifiziert und erläutert.

<sup>2</sup> Zum Incurred-Loss-Model siehe IAS 39.

<sup>3</sup> Zum Expected-Cash-Flow-Model siehe IFRS 9.

<sup>4</sup> Für diesen Fehlanreiz und damit verbundene Probleme in der Corporate Governance von Banken gilt folgender Zusammenhang: Gemäß Incurred-Loss-Model werden durch ein wachsendes Aktiv-Geschäft der Banken mit der damit verbundenen Risikoprämie zunächst hohe periodische Erträge primär in Form von Zinserträgen und den darin enthaltenen Risikoprämien (Standardrisikokosten) generiert und damit eine positive Wirkung auf das GuV-Ergebnis erzielt. Die mit dem Aktiv-Geschäft verbundenen Risikokosten werden erst im Falle des Ausfalls des Kreditnehmers, welcher erfahrungsgemäß in zeitlich dem Geschäftsabschluss nachgelagerten Rechnungslegungsperioden auftritt, als Aufwand in der GuV erfasst. Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 40. Eine Studie von Beltratti und Stulz unterstützt diese Argumentation. Die Studie zeigt, dass die Banken, die im Jahr 2006 die besten Ergebnisse erzielten, gleichzeitig diejenigen Banken waren, die während der Finanzkrise die größten Verluste erlitten. Vgl. dazu Beltratti; Stulz (2009).

#### **4.2.1.2.1.2 Optimierung der Offenlegungspflichten im Rahmen des Säule 3-Berichts**

##### **4.2.1.2.1.2.1 Erweiterung der Offenlegungspflichten im Rahmen des Säule 3-Berichts**

Zielsetzung des Säule 3-Berichts ist es, ein umfassendes Bild über das Risikoprofil und das Risikomanagement der Bank zu vermitteln.

Die Berichterstattung über Risikotragfähigkeitsberechnungen ist im Vergleich zum Status quo zu erweitern. Die Risikotragfähigkeitsberechnungen, d. h. die Gegenüberstellung von Risikodeckungspotenzial und Risikopositionen sind für alle relevanten Steuerungskreise transparent und verständlich darzustellen sowie detailliert zu erläutern. Die Risikotragfähigkeitsrechnungen sind entsprechend ihrer Bedeutung innerhalb des Säule 3-Berichts zu platzieren. Dies betrifft sowohl den Anteil der Risikotragfähigkeitsrechnungen am Offenlegungsbericht als auch die Struktur des gesamten Offenlegungsberichts.

##### **4.2.1.2.1.2.2 Verbesserte Aufbereitung der im Rahmen des Säule 3-Berichts offengelegten Informationen**

Die erweiterten Offenlegungsanforderungen hinsichtlich der Risikotragfähigkeitsrechnungen werden ergänzt um eine Verbesserung der Aufbereitung der im Rahmen des Säule 3-Berichts offengelegten Informationen. Der Säule 3-Bericht ist aufgrund seiner aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen bzw. begründeten Existenz als Risikoberichterstattung an die Gläubiger zu interpretieren.

Die empfängerorientierte Aufbereitung des Säule 3-Berichts ist ein kritischer Erfolgsfaktor zur Verbesserung der Risikotransparenz bei den Gläubigern und deshalb im Kontext von Risk Governance von besonderer Bedeutung.

Im Rahmen der Verbesserung der Informationsaufbereitung sind gläubigerspezifische Anforderungen zu beachten, welche insbesondere aus den mangelnden Fachkenntnissen der Gläubiger im Risikomanagement resultieren. Demzufolge ist der Säule 3-Bericht in einer leicht verständlichen Form zu erstellen und Fachbegriffe sind zu erklären. Die leicht verständliche Form konkretisiert sich in einer klaren Strukturierung der Inhalte sowie in der Bestimmung der richtigen Balance zwischen Informationsverdichtung und Detaillierungsgrad sowie dem daraus resultierenden Umfang der offengelegten Informationen bei gleichzeitiger Beachtung der vollständigen und richtigen Darstellung der Risikolage und der Funktionsweise des Risikomanagements der Bank.

Dazu wird die Integration einer Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte als zusätzlicher Bestandteil zu Beginn der Säule 3-Berichts empfohlen. So erhält der Adressat

einen kompakten Überblick über die gesamte Risikolage der Bank und die wesentlichen methodischen und organisatorischen Aspekte des Risikomanagements. Die Informationen, die im Säule 3-Bericht im Anschluss an die Zusammenfassung berichtet werden, sollten sich an der Struktur bzw. Gliederung der Zusammenfassung orientieren. Dadurch erhalten diese Inhalte den Charakter von Detailinformationen.

Neben der Integration einer Zusammenfassung als zusätzlicher Bestandteil des Säule 3-Berichts sollten vermehrt grafische Elemente wie z. B. Diagramme, Trendpfeile und Ampelsystematiken oder andere einfache grafische Bewertungsformen zur Erhöhung der Empfängerorientierung verwendet werden.

#### **4.2.1.2.1.2.3 Erhöhung der Validität der Offenlegungspflichten im Rahmen des Säule 3-Berichts**

Die externe Risikoberichterstattung der Bank im Rahmen des Säule 3-Berichts sollte stärker geprüft werden, so dass die Risikovalidität erhöht wird. Risikovalidität wird in diesem Zusammenhang definiert als Maßstab für die Darstellung der tatsächlichen Risikolage der Bank.

Die Prüfung der Inhalte des Säule 3-Berichts kann durch eine umfangreichere und strengere Überprüfung durch die Aufsichtsbehörden intensiviert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen zur Prüfung des Jahresabschlusses von Banken dahingehend zu erweitern, dass auch der Offenlegungsbericht verpflichtend durch einen externen Abschlussprüfer geprüft und testiert werden muss.

Diese Verstärkung der externen Kontrolle der externen Risikoberichterstattung im Rahmen des Säule 3-Berichts soll in Anlehnung an die Erkenntnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen in der Unternehmensführung von Banken dazu genutzt werden, um die Gefährdung der Risikotragfähigkeit<sup>1</sup>, die aus Verfälschungen der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank in Verbindung mit Absprachen bzw. Koalitionsbildungen innerhalb des Bankmanagements resultiert, zu reduzieren.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit der Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch horizontale oder vertikale Koalitionsbildung zwischen den Agenten innerhalb des Bankmanagements in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage werden zwei Wirkungskanäle differenziert.

<sup>2</sup> Die Absprachen bzw. Koalitionsbildung innerhalb des Bankmanagements umfasst sowohl eine vertikale Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO, die beide aufgrund der Geschäftsverteilung als Supervisor agieren, als auch horizontale Koalitionsbildung zwischen Supervisor und den risikotragenden Marktbereichen. Vgl. dazu bspw. die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO in Stufe 3 des Referenzmodells. Zur Gefahr einer vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO wird auch auf die Ausführungen in Stufe 4 des Referenzmodells verwiesen.

In diesem Zusammenhang erfüllt diese Verstärkung der externen Kontrolle der Offenlegungspflichten den gleichen Zweck wie die interne Risikovalidierung. Der Unterschied besteht in dem Anwendungsbereich. Während sich die interne Risikovalidierung auf die interne Risikoberichterstattung bezieht, ist die Verstärkung der externen Kontrolle auf die externe Risikoberichterstattung anzuwenden.

#### **4.2.1.2.2 Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva**

Die Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva bezieht sich auf anwendungsspezifische Defizite im Accounting von Banken.

Der Ansatzpunkt für eine Optimierung der Rechnungslegung von Banken ist in diesem Zusammenhang die Finanzfunktion der Bank. Die Finanzfunktion der Bank verantwortet u. a. das externe Rechnungswesen bzw. den Bereich Bilanzierung/Accounting und wird auf Ebene der Unternehmensführung durch den CFO vertreten.

Optimierungen im Sinne der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva beziehen sich demnach primär auf den Kompetenz- und Verantwortungsbereich des CFO.

Es handelt sich dabei konkret um eine Stärkung der Kompetenzen und der Unabhängigkeit des CFO innerhalb der Unternehmensführung der Bank. Dabei bestehen grundsätzliche Übereinstimmungen mit den Ausführungen zum Zielbild von Risk Governance in der organisatorisch-funktionalen Perspektive, die sich auf die Risikofunktion bzw. den CRO beziehen.

Zur Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva sind insbesondere die Kompetenzen des CFO bzw. der Accounting-Organisationseinheiten gegenüber der Marktbereichen zu stärken und Eskalationsprozesse im Fall von Ansatz- bzw. Bewertungsproblemen aufgrund der Nichtverfügbarkeit von Marktpreisen oder anderen bewertungsrelevanten Information zu definieren. Korrespondierend zu den gestärkten Kompetenzen ist auch die personelle Ressourcenausstattung der Accounting-Organisationseinheiten sowohl quantitativ als auch qualitativ zu erhöhen.

## 4.2.2 Organisatorisch-funktionale Perspektive

### 4.2.2.1 Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung

#### 4.2.2.1.1 Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit

Die Risikomanagementfunktion ist als eigenständiger Funktionsbereich in die Organisationsstruktur der Bank zu integrieren. Im Rahmen dieser Integration ist sicherzustellen, dass die Risikomanagementfunktion unabhängig von den risikotragenden Marktbereichen (Risk Taker), deren Risiken sie steuert, und den Support-/Back-Office-Einheiten ist.<sup>1</sup>

In Anlehnung an das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Referenzmodell wird diese Anforderung in den Stufen 3 und 4 berücksichtigt bzw. abgebildet. Im Rahmen der Geschäftsverteilung innerhalb des Bankmanagements ist die Risikofunktion bzw. das Risikomanagement neben der Finanzfunktion, den Marktbereichen und dem Ressort Operations als eigenständiger Funktionsbereich entstanden. Die überschneidungsfreie Definition der einzelnen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche im Rahmen der Ressortbildung innerhalb des Bankmanagement stellt die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion sicher.

Unter Berücksichtigung der in der Bankenpraxis etablierten organisatorischen Ausgestaltung der Risikomanagementfunktion empfiehlt sich für Großbanken zusätzlich die Implementierung geschäftsfeldspezifischer<sup>2</sup> Risikomanagementfunktionen. Dabei ist sicherzustellen, dass alle im Rahmen der Differenzierung entstandenen Sub-Risikomanagementfunktionen der zentralen Risikomanagementfunktion zugeordnet und hierarchisch untergeordnet werden. Dadurch wird ein auf Gesamtinstitutsebene ganzheitliches und konsistentes Risikomanagement gewährleistet.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Diese Anforderung bzw. dieser Bestandteil der Zielbilds von Risk Governance ist aus den lessons learnt der Finanzmarktkrise abgeleitet worden. Mangelnde Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion zählen zu den wesentlichen Defiziten in der Corporate Governance von Banken.

<sup>2</sup> Geschäftsfeld ist in diesem Zusammenhang zu verstehen als Markt-/Vertriebsbereich und/oder Teilbank aus Konzernsicht. In der Praxis sind spezifische Risikomanagementfunktionen für bspw. Regionen (Europe, Americas, Asia/Pacific) und Teilbanken (Retailbanking, Commercialbanking und Investmentbanking) zu beobachten.

<sup>3</sup> Vgl. bspw. Deutsche Bank (2012b), Finanzbericht 2011, 01 Lagebericht: Risikobericht S. 46. Dort existieren für jeden Konzernbereich spezifische Risikomanagementeinheiten für die jeweiligen Geschäftsaktivitäten der Konzernbereiche. Die Leiter dieser konzernbereichsspezifischen Risikomanagementeinheiten berichten unmittelbar an den CRO, der auf Vorstandsebene die Risikomanagementfunktion des Konzerns verantwortet.

#### 4.2.2.1.2 Stärkung der Kompetenzen der Risikomanagementfunktion

Zur Beseitigung der im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise identifizierten Defizite im Kontext der Corporate Governance von Banken ist auch eine Stärkung der Kompetenzen der Risikomanagementfunktion erforderlich.<sup>1</sup>

Um die Risikomanagementfunktion auf einem für das Geschäftsmodell von Banken angemessenen Kompetenz- bzw. Hierarchieniveau zu verankern, ist diese zwingend auf Ebene der Unternehmensführung der Bank organisatorisch anzuordnen. Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass Risikoaspekte im Rahmen der geschäftspolitischen Entscheidungen adäquat berücksichtigt werden und die Risikoüberwachung der risikotragenden Marktbereiche durch die Risikofunktion zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank wirksam ist.

In Anlehnung an das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Referenzmodell wird diese Anforderung in den Stufen 3 und 4 berücksichtigt bzw. abgebildet. In Stufe 3 wird die Risikomanagementfunktion als eigenständiger Funktionsbereich innerhalb des Bankmanagements, d. h. auf Ebene der Unternehmensführung von Banken gebildet.

Zur Konkretisierung des Umfangs der Kompetenzen der Risikomanagementfunktion im Rahmen des Zielbilds von Risk Governance kann sowohl auf Erkenntnisse aus der Analyse in Stufe 4 des Referenzmodells, in welcher der CRO als Vertreter bzw. Verantwortlicher der Risikomanagementfunktion im Rahmen einer mehrstufigen P-A-Beziehung als Supervisor agiert, als auch auf die lessons learnt der Finanzmarktkrise zurückgegriffen werden.

Die Kompetenzen der Risikomanagementfunktion müssen die ungehinderte Ausübung der Rolle des CRO als Supervisor, d. h. die Risikoüberwachung der risikotragenden Marktbereiche gewährleisten. Dazu müssen die Kompetenzen des CRO einen ungehinderten Zugang zu allen risikorelevanten Bereichen der Bank ermöglichen.

Darüber hinaus ist die Risikomanagementfunktion bei sämtlichen Entscheidungen, welche die Risikolage der Bank beeinflussen, einzubeziehen. Zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank ist die Risikomanagementfunktion bzw. ein Vertreter bei derartigen Entscheidungen mit einer zusätzlichen Stimme oder einem Veto-Recht auszustatten. Dies gilt sowohl für die Beziehung zwischen CRO und den risikotragenden Marktbereichen als auch für die Beziehung zwischen CEO und CRO.

---

<sup>1</sup> Analog zur Erhöhung der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion ist diese Anforderung bzw. dieser Bestandteil des Zielbilds von Risk Governance auch aus den lessons learnt der Finanzmarktkrise abgeleitet worden. Unzureichende bzw. zu geringe Kompetenzen der Risikomanagementfunktion zählen zu den wesentlichen Defiziten in der Corporate Governance von Banken.

#### **4.2.2.1.3 Angemessene Ressourcenausstattung**

Die Ressourcenausstattung der Risikomanagementfunktion ist im Vergleich zum Zeitraum vor der Finanzmarktkrise zu erweitern bzw. zu optimieren. Dies bezieht sich sowohl auf die personelle Ressourcenausstattung hinsichtlich Quantität und Qualität als auch auf die Allokation weiterer Ressourcen der Gesamtbank wie z. B. Sachkostenbudgets für IT-Infrastruktur und andere Sachkosten.<sup>1</sup>

Diese optimierte Ressourcenausstattung ist erforderlich, um die o. g. Etablierung als eigenständiger und unabhängiger Funktionsbereich zu gewährleisten sowie die erweiterten Kompetenzen wirksam einzusetzen.

Eine geschäftsmodelladäquate qualitative personelle Ressourcenausstattung der Risikomanagementfunktion soll gewährleisten, dass die Mitarbeiter der Risikomanagementfunktion die Fähigkeiten besitzen, mit den risikotragenden Einheiten hinsichtlich fachlich auf gleichem Niveau zu diskutieren und Geschäftsvorgänge kritisch zu hinterfragen.<sup>2</sup>

#### **4.2.2.2 Ernennung eines Chief Risk Officer (CRO)**

##### **4.2.2.2.1 Verantwortungsbereich des CRO**

Die Verantwortung für die Risikomanagementfunktion ist auf Ebene der Unternehmensführung zu verankern, d. h. auf eine Person innerhalb des Bankmanagements zu übertragen. In der Bankenpraxis<sup>3</sup> ist diese Anforderung bei großen, international tätigen Banken bereits erfüllt bzw. umgesetzt. Bei dieser Person handelt es sich um den CRO. Der CRO ist damit institutsweit für den gesamten Anwendungsbereich<sup>4</sup> von Risk Governance verantwortlich und ist der hierarchisch höchste Vertreter der Risikomanagementfunktion.

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise wurden Defizite in der Personalausstattung der Risikomanagementfunktion sowie hinsichtlich der Allokation weiterer Ressourcen auf diesen Funktionsbereich identifiziert.

<sup>2</sup> In der Praxis wird diese Abstimmung mit den operativen Einheiten als “Challenging the Business” bezeichnet.

<sup>3</sup> Die Ernennung eines CRO auf Ebene der Unternehmensführung ist für den Anwendungsbereich dieser Arbeit – große, international tätige Banken – best Practice. Vgl. dazu Mongiardino; Plath (2010), S. 120 und S. 122.

<sup>4</sup> Der Anwendungsbereich von Risk Governance umfasst die Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition bzw. Formulierung der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess sowie den Bereich der Risikopublizität beziehen.

Im Rahmen der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken ist diese best Practice in den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells, welche die Geschäftsverteilung und damit verbundene Ressortbildung innerhalb des Bankmanagement abbilden, berücksichtigt worden. Dementsprechend ist der CRO auf Vorstandsebene verantwortlich für das gesamtbankweite Risikomanagement. In diesem Zusammenhang nimmt der CRO in Stufe 3 die Rolle des Agenten aufgrund der ihm im Rahmen der Geschäftsverteilung übertragenen Aufgaben zur Risikoüberwachung bzw. Risikosteuerung ein. In Stufe 4 des Referenzmodells nimmt der CRO im Rahmen einer mehrstufigen P-A-Beziehung die Rolle des Supervisor ein.

Im Zusammenhang mit der Verantwortung für das gesamtbankweite Risikomanagement bezieht sich diese Verantwortung des CRO im Zielbild von Risk Governance auf sämtliche Risikoarten, denen das Institut ausgesetzt ist. In der Bankenpraxis<sup>1</sup> ist zu beobachten, dass teilweise nicht alle Risikoarten dem Verantwortungsbereich des CRO zugeordnet werden. Zur Gewährleistung eines gesamtheitlichen Risikomanagementansatzes in der Bank sind jedoch sämtliche für die Bank relevanten Risikoarten dem Kompetenzbereich des CRO zuzuordnen.

Da sowohl die interne Risikoberichterstattung aufgrund der Zugehörigkeit zum gesamten Risikomanagementprozess als auch die externe Risikoberichterstattung aufgrund des direkten Zusammenhangs mit der Risikopublizität zum Anwendungsbereich von Risk Governance zählen, wird im Rahmen der Konzeption des Zielbilds von Risk Governance die Anforderung gestellt, dass ausschließlich der CRO für die gesamte Risikoberichterstattung, d. h. sowohl die interne als auch die externe Risikoberichterstattung<sup>2</sup> verantwortlich ist.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Im Vergleich der deutschen Großbanken zeigt sich, dass die Risikomanagement-Funktion nicht bei allen Banken für sämtliche Risiken zuständig ist. So wird bspw. bei der Commerzbank das Reputationsrisiko dem Kompetenzbereich des CEO zugeordnet. Vgl. dazu Deutsche Bank (2012a), Deutsche Bank (2012b), Commerzbank Konzern (2012a), Commerzbank Konzern (2012b), UniCredit Bank AG (2012), HVB Group (2012).

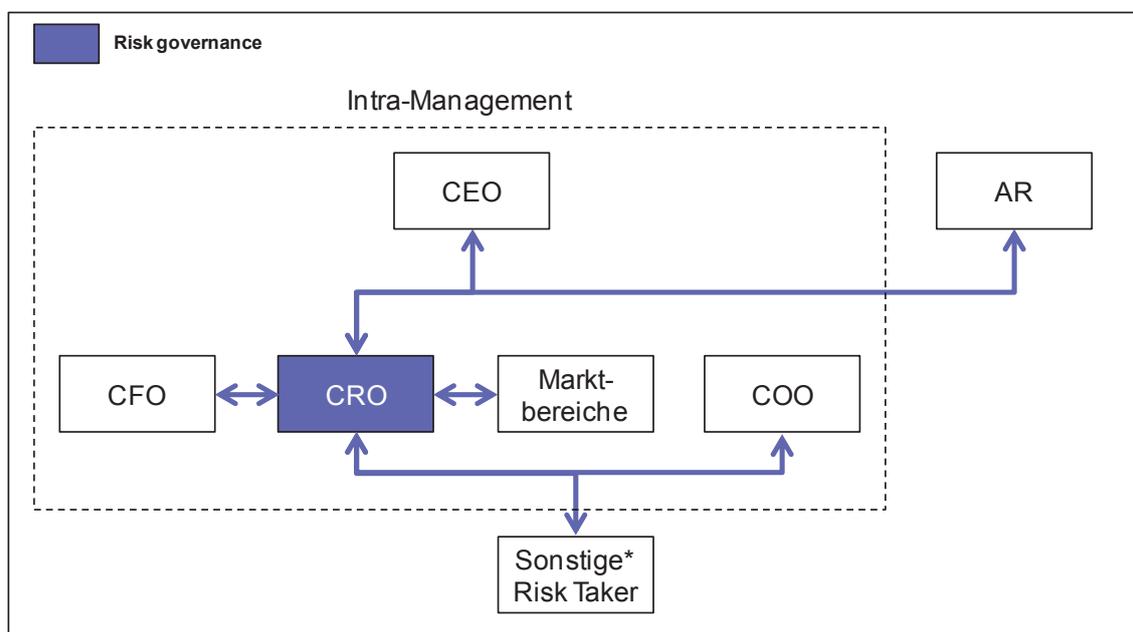
<sup>2</sup> Im Zielbild von Risk Governance ist demnach ausschließlich der CRO für die externe Risikoberichterstattung verantwortlich. Dies gilt insbesondere für die bankaufsichtsrechtlichen Anzeige- und Meldepflichten, die Offenlegungspflichten gemäß der Säule 3 des Baseler Regelwerks und den Risikobericht im Rahmen des Jahresabschlusses.

<sup>3</sup> Insbesondere im Rahmen der externen Risikoberichterstattung sind die Überschneidungen der Verantwortlichkeiten von CFO und CRO zu vermeiden und dort, wo sie nicht vermeidbar sind wie z. B. im Rahmen der Jahresabschlusserstellung im Zusammenhang mit dem Risikobericht, sind diese Schnittstellen organisatorisch klar zu definieren.

#### 4.2.2.2.2 Organisatorische Integration des CRO

##### 4.2.2.2.1 Schnittstellen des CRO

Die interne Organisation des Bankmanagements in Form der Geschäftsverteilung und der damit verbundenen Ressortbildung ist im Rahmen der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung in den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells abgebildet bzw. berücksichtigt. Aus den Erkenntnissen dieser Analyse sind die in Abbildung 14 in Form von blauen Linien dargestellten Schnittstellen des CRO innerhalb und außerhalb des Bankmanagements zu anderen Beteiligten im Rahmen der internen Corporate Governance von Banken abgeleitet worden.



\* Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen

Abbildung 14: Schnittstellen des CRO im Kontext von Risk Governance<sup>1</sup>

Innerhalb des Bankmanagements besitzt der CRO Schnittstellen zum CEO, zum CFO, zu den Vertretern der Markt-bereiche sowie zum COO.<sup>2</sup>

Im Kontext von Risk Governance sind zwei weitere Schnittstellen des CRO zu berücksichtigen. Es handelt sich dabei um die Schnittstelle zum Aufsichtsrat bzw. zum darin

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Die Schnittstelle zum COO wird im Rahmen dieser Arbeit analog zur Vorgehensweise in Kapitel 3 nicht weiter berücksichtigt.

gebildeten Risikoausschuss<sup>1</sup> sowie um die Schnittstelle zu weiteren Risk Takern auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen.

Die oben beschriebenen Schnittstellen der Risk Governance umfassen die Definition der Kompetenzen hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse<sup>2</sup> sowie der gegenseitigen Auskunftsrechte und -pflichten in der jeweiligen Beziehung. Darüber hinaus umfassen die Schnittstellen auch die Definition der hierarchischen Ordnung der jeweils Beteiligten zueinander.

#### **4.2.2.2.2 Berichtslinien des CRO**

Der CRO ist im Zusammenhang mit der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance bei der Ausgestaltung der Kommunikations- bzw. Organisationsstrukturen zu berücksichtigen.

Auf Basis des Adressatenkreises der internen Risikoberichterstattung, den definierten Schnittstellen des CRO sowie den Erkenntnissen aus der Analyse von Risk Governance im Rahmen des konzipierten Referenzmodells können die Berichtslinien des CRO im Kontext von Risk Governance abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang berichtet der CRO an den CEO und den Aufsichtsrat. Darüber hinaus ist in Anlehnung an die Ausführungen zu den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells eine starke Interaktion zwischen CRO und CFO erforderlich. CRO und CFO stehen jedoch innerhalb des Bankmanagements hierarchisch auf der gleichen Stufe.

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht über die Berichtslinien des CRO.

---

<sup>1</sup> Für das Zielbild von Risk Governance empfiehlt sich eine Schnittstelle des CRO zum Risikoausschussvorsitzenden im Aufsichtsrat.

<sup>2</sup> Die Definition der Kompetenzen hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse regelt bspw. die Existenz, das Anwendungsgebiet und die Vergabe von Einzelentscheidungsbefugnissen für bestimmte Bereiche sowie die Vergabe von Veto-Rechten.

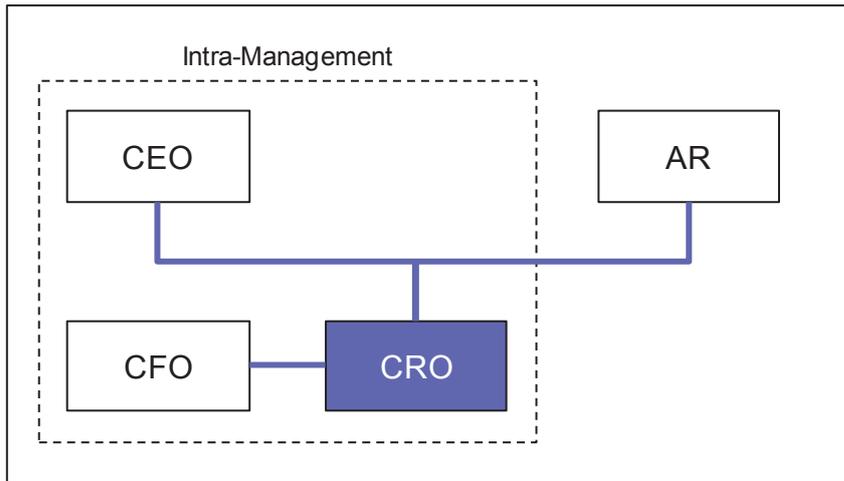


Abbildung 15: Berichtslinien des CRO im Zielbild von Risk Governance<sup>1</sup>

Die Berichterstattung des CRO ggü. dem CEO wird mit der in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildeten P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO begründet. In dieser P-A-Beziehung, in welcher der CRO die Rolle des Agenten einnimmt, berichtet der CRO an den CEO auf Basis der vom CEO definierten Pflichtberichterstattung, welche als Informationssysteme im Rahmen des Monitoring des CEO interpretiert werden.

Die Berichterstattung des CRO ggü. dem Aufsichtsrat bzw. ggü. dem innerhalb des Aufsichtsrats gebildeten Risikoausschuss wird sowohl mit der in Stufe 2 des Referenzmodells abgebildeten mehrstufigen P-A-Beziehung zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Bankmanagement als auch mit der in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildeten P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO begründet. Die Berichterstattungspflicht des Bankmanagements ggü. dem Aufsichtsrat wird in Stufe 2 des Referenzmodells begründet. Im Rahmen der in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildeten Geschäftsverteilung innerhalb der Bankmanagements werden die Berichterstattungspflichten hinsichtlich der Risikosituation der Bank (Risikoberichterstattung) auf den CRO übertragen bzw. kanalisiert.

Die Berichterstattung des CRO ggü. dem CEO wird mit der in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildeten Geschäftsverteilung innerhalb der Bankmanagements begründet. Im Rahmen dieser Geschäftsverteilung überträgt der CEO in seiner Rolle als Prinzipal die Verantwortung für das Risikomanagement der Bank an den CRO, welcher dadurch die Rolle des Agenten einnimmt.

Die oben beschriebenen Berichtslinien des CRO ggü. dem Aufsichtsrat und ggü. dem CEO entsprechen der für Großbanken im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarkt-

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

krise im Sinne einer best Practice<sup>1</sup> etablierten Organisations- und Berichtsstruktur hinsichtlich der Risikomanagementfunktion bzw. des CRO.

#### **4.2.2.3 Verhinderung organisatorischer Silos**

Im Rahmen der lessons learnt<sup>2</sup> der Finanzmarktkrise wurde die Existenz organisatorischer Silos<sup>3</sup> als Defizit in der gesamtbankweiten Risikoidentifikation klassifiziert.<sup>4</sup>

Zur Verhinderung organisatorischer Silos hat die Unternehmensführung entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dabei handelt es sich um die Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse und um die Verhinderung von Ressortegoismen.

##### **4.2.2.3.1 Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements**

Ein Ausschuss<sup>5</sup> ermöglicht die abteilungs-, bereichs- und ressort- bzw. funktionsübergreifende Behandlung (Diskussion und Entscheidung) von Themen mit Gesamtbankbezug.

Diese Ausschüsse leisten im Kontext von Risk Governance einen wichtigen Beitrag. Risikomanagementfunktion und Geschäftsbereiche (Risk Taker) werden in einem Risikoausschuss bzw. in mehreren Risikoausschüssen integriert. Dadurch soll durch die Berücksichtigung sämtlicher risikotragender Geschäftsbereiche der Bank eine gesamtinstitutsbezogene Behandlung aller Risikomanagement relevanten Aspekte, insbesondere eine aggregierte Betrachtung sämtlicher Risikoarten sowie eine integrierte Betrachtung von Erträgen und Risiken gewährleistet werden.

Die Implementierung eines für sämtliche Risikoarten der Bank zuständigen Risikoausschusses auf Ebene der Unternehmensführung zählt gemäß der von Mongiardino und

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich Mongiardino; Plath (2010), S. 120. Mongiardino und Plath haben im Rahmen ihrer Untersuchung die Ausgestaltung der Risk Governance von 20 Großbanken analysiert und bewertet. In diesem Zusammenhang wurden u. a. die Berichtslinien des CRO an den CEO und den Aufsichtsrat als best Practice identifiziert.

<sup>2</sup> Die Verhinderung sog. organisatorischer Silos als Bestandteil des Zielbilds von Risk Governance in der organisatorisch-funktionalen Perspektive wird primär aus den lessons learnt der Finanzmarktkrise abgeleitet.

<sup>3</sup> Organisatorische Silos werden definiert als Organisationseinheiten innerhalb eines Institutes, wie z. B. Geschäftsbereiche oder Legaleinheiten, welche isoliert voneinander agieren, nur begrenzt untereinander Informationen austauschen und in einigen Fällen sogar miteinander konkurrieren. Vgl. dazu BCBS (2010b), Tz. 98, Fn. 30.

<sup>4</sup> Vgl. dazu Senior Supervisors Group (2009), S. 3 und S. 9.

<sup>5</sup> Die Begriffe "Ausschuss" und "Komitee" werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

Plath (2010)<sup>1</sup> durchgeführten Analyse und Bewertung der Risk Governance ausgewählter Großbanken zur best Practice im Finanzsektor.

In dieser Arbeit wird im Vergleich zur der von Mongiardino und Plath (2010)<sup>2</sup> identifizierten best Practice die Anforderung an die Implementierung eines Risikoausschusses erhöht.

Ressortübergreifende Ausschüsse sind auch auf den der Unternehmensführung nachgelagerten Hierarchieebenen zu implementieren. In diesem Zusammenhang ist auch eine risikoartenspezifische Bildung von Risikoausschüssen möglich.

Der CRO und andere Vertreter der Risikomanagementfunktion sind an allen Risikoausschüssen zu beteiligen. Darüber hinaus ist der jeweilige Vorsitz in den einzelnen Risikoausschüssen auf Vorstandsebene dem CRO und in Risikoausschüssen auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen entweder ebenfalls dem CRO oder anderen Vertretern der Risikomanagementfunktion, die dem CRO zu- bzw. untergeordnet sind, zu gewähren. Für den Fall, dass lediglich ein Gesamtbank-Risikoausschuss für sämtliche Risikoarten existiert, ist zwingend der CRO als Vorsitzender dieses Risikoausschusses zu bestimmen.<sup>3</sup>

Innerhalb des Aufsichtsrates ist ebenfalls ein Risikoausschuss zu bilden, der die Risikoüberwachung des Bankmanagements im Rahmen der gesamten Überwachung des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat übernimmt.<sup>4</sup>

#### **4.2.2.3.2 Verhinderung von Ressortegoismen**

Im Zusammenhang mit der Geschäftsverteilung und der damit verbundenen Ressortbildung entsteht die Gefahr von Ressortegoismen.

Durch Ressortegoismen wird ein Ziel- bzw. Interessenkonflikt zwischen CEO und den jeweiligen ressortverantwortlichen Vorstandsmitgliedern begründet. Dieser Ressortego-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Mongiardino; Plath (2010), S. 118. Im Rahmen dieser Untersuchung unterscheiden die Autoren hinsichtlich der Existenz und Nutzung von Risikoausschüssen drei unterschiedliche Fälle. Es handelt sich dabei um Banken mit einem für sämtliche Risikoarten der Bank zuständigen Risikoausschuss, Banken mit einem nur für bestimmte Risikoarten zuständigen Risikoausschuss und um Banken, die keinen Risikoausschuss implementiert haben.

<sup>2</sup> Vgl. Mongiardino; Plath (2010).

<sup>3</sup> Diese Konkretisierung der kann aus der deutschen Bankenpraxis bei Großbanken abgeleitet werden. Vgl. dazu bspw. Deutsche Bank (2012b), Finanzbericht 2011, 01 Lagebericht: Risikobericht: S. 45-47.

<sup>4</sup> Zur Bildung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat der Bank siehe allgemein Hartmann (2011), S. 543-548. Die Implementierung eines Risikoausschusses innerhalb des Aufsichtsrats der Bank wird im nächsten Kapitel bzw. Bestandteil des Zielbilds von Risk Governance im Zusammenhang mit der Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat nochmals aufgegriffen und ausführlich behandelt.

ismus verstärkt die Gefahr der Bildung der oben beschriebenen organisatorischen Silos, wodurch Defizite für das Risikomanagement auf Gesamtbankebene, welche die Risikotragfähigkeit der Bank gefährden, entstehen können.

Zur Vermeidung dieser Ressortegoismen ist auf die Erkenntnisse aus der Analyse im Rahmen des Referenzmodells zurückzugreifen. Als Lösungsansatz wurde die Implementierung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen im Rahmen des Monitoring des CEO identifiziert.

Im Rahmen der Ausgestaltung der Anreiz- und Vergütungssysteme ist insbesondere darauf zu achten, dass die Erreichung von Gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen bei der Bestimmung der variablen Vergütung der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder gleichgewichtet ist. Dadurch kann der Anreiz zu Ressortegoismus der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder reduziert werden.

#### **4.2.2.4 Geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat**

Zur Etablierung einer geschäftsmodelladäquaten Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat existieren zwei Ansatzpunkte. Zum Einen die Verstärkung der Risikokontrolle und zum Anderen die adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat.

##### **4.2.2.4.1 Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat**

###### **4.2.2.4.1.1 Verbesserung der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder**

Zur Verbesserung der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder von Banken sind bestimmte Anforderungen an deren Qualifikation zu definieren. Dabei ist zu beachten, dass die definierten Anforderungen durch die Aufsichtsratsmitglieder nachweisbar und durch die Bankenaufsicht oder andere externe Kontrollinstanzen wie z. B. Abschlussprüfer kontrollierbar sind.

In Anlehnung an Hau und Thum(2009)<sup>1</sup> werden drei Kompetenzbereiche zur Beurteilung der Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern differenziert. Es handelt sich dabei um die Ausbildung<sup>2</sup>, die Berufserfahrung<sup>3</sup> im Finanzsektor<sup>4</sup> und die Managementenerfahrung<sup>5</sup> der Aufsichtsratsmitglieder. Für diese Kompetenzbereiche sind Mindestanforderungen zu definieren, welche die Aufsichtsratsmitglieder zu erfüllen haben.

Zusätzlich zu den drei o. g. Kompetenzbereichen, wird im Rahmen dieser Arbeit ein weiterer Kompetenzbereich berücksichtigt. Es handelt sich dabei um den Kompetenzbereich Risikomanagementkenntnisse bzw. -erfahrung. In diesem Kompetenzbereich wird die Anforderung gestellt, dass ein Mindestanteil an Aufsichtsratsmitgliedern innerhalb einer Bank über eine mehrjährige Berufserfahrung in der Risikomanagementfunktion einer Bank verfügen muss. Im Vergleich zu den anderen Kompetenzbereichen ist die Anforderung im Kompetenzbereich Risikomanagementkenntnisse bzw. -erfahrung nicht von jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied, sondern durch den gesamten Aufsichtsrat zu erfüllen. Der Mindestanteil an Aufsichtsratsmitgliedern, die über eine mehrjährige Berufserfahrung in der Risikomanagementfunktion einer Bank verfügen, ist im Rahmen der Zusammensetzung des Aufsichtsrates sicherzustellen. Dieser Mindestanteil sollte in

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Hau; Thum (2009). Hau und Thum haben in ihrem Beitrag den Zusammenhang der Kompetenz bzw. Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern und der Performance der Bank bzw. mit den im Rahmen der Finanzmarktkrise erlittenen Verlusten der 29 größten deutschen Banken (öffentlich-rechtliche Banken und Privatbanken) analysiert. In diesem Zusammenhang haben die Autoren die drei Kompetenzbereiche Ausbildung, Berufserfahrung im Finanzsektor und Managementenerfahrung definiert. Für jeden dieser Kompetenzbereiche wurden wiederum sog. Kompetenzindikatoren definiert. Diese Kompetenzindikatoren werden als binäre Variablen verwendet, die den Wert 0 bei Nichterfüllung und 1 bei Erfüllung annehmen. Im Rahmen der Analyse wird dann im Sinne eines Scoring-Modells bzw. Bewertungsmodells für jedes Aufsichtsratsmitglied und für jede Bank die Summe über diese Variablen in den einzelnen Kompetenzbereichen gebildet. Die Gesamtsumme je Aufsichtsratsmitglied und Bank ist dementsprechend ein Maßstab zur Beurteilung der Kompetenz. Es gilt, je höher die Summe, desto höher die Kompetenz. Zur Definition der Kompetenzbereiche und der darin enthaltenen Indikatoren siehe insbesondere Hau; Thum (2009), S. 718-720. Im Rahmen dieser Arbeit werden die von Hau und Thum definierten Kompetenzbereiche verwendet. Allerdings werden innerhalb der Kompetenzbereiche keine Indikatoren zur Bemessung der Kompetenzen definiert bzw. verwendet, sondern Anforderungen definiert, die ein Aufsichtsratsmitglied erfüllen muss.

<sup>2</sup> Innerhalb der Kompetenzbereichs Ausbildung muss ein Aufsichtsratsmitglied über eine wirtschaftswissenschaftliche Grundausbildung verfügen. Die Mindestqualifikation ist eine kaufmännische Berufsausbildung. Idealerweise hat ein Aufsichtsratsmitglied ein wirtschaftswissenschaftliches oder rechtswissenschaftliches Hochschulstudium absolviert. In Einzelfällen kann die Mindestqualifikation der kaufmännischen Berufsausbildung auch durch entsprechende Berufserfahrung in einem kaufmännischen Unternehmen bzw. Berufserfahrung als Selbständiger in einem kaufmännischen Gewerbe ersetzt werden.

<sup>3</sup> Im Kompetenzbereich Berufserfahrung im Finanzsektor wird die Anforderung gestellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied über eine mehrjährige Berufserfahrung im Finanzsektor verfügen muss.

<sup>4</sup> Der Begriff Finanzsektor bezieht sich in diesem Zusammenhang vereinfacht auf die Unternehmenstypen Banken und Versicherungen.

<sup>5</sup> Innerhalb des Kompetenzbereichs Managementenerfahrung wird die Anforderung gestellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied im Rahmen seiner Berufserfahrung in einer Führungsposition tätig ist bzw. tätig war. Ein Aufsichtsratsmandat in einem anderen Unternehmen stellt auch eine Führungsposition in diesem Zusammenhang dar, so dass dadurch diese Anforderung erfüllt wird.

Abhängigkeit von der Größe der Bank und der Komplexität des Geschäftsmodells festgelegt werden.<sup>1</sup>

#### **4.2.2.4.1.2 Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat**

Zur Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat wird im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance die Bildung eines Risikoausschusses innerhalb des Aufsichtsrats gefordert.<sup>2</sup>

Die Existenz eines Risikoausschusses innerhalb des Aufsichtsrates zusätzlich zu den Risikoausschüssen innerhalb des Vorstands sowie nachgelagerten Hierarchieebenen entspricht der in deutschen Großbanken etablierten Risikomanagement-Überwachungsstruktur.<sup>3</sup>

Der Risikoausschuss übernimmt allgemein die Aufgabe der Risikokontrolle im Rahmen der übergeordneten Aufgabe des gesamten Aufsichtsrats zur Kontrolle des Bankmanagements.

In Anlehnung an Hartmann (2011)<sup>4</sup> zielt die Risikokontrolle durch den Risikoausschuss primär auf die Schaffung von Risikotransparenz, die Überwachung der Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementprozesses und die Sicherstellung der Schaffung einer leistungsfähigen Risikokultur durch das Bankmanagement ab.

Im Rahmen der Definition der Rolle und insbesondere der Kompetenzen des Risikoausschusses ist das Spannungsfeld zwischen wirksamer Risikoausschussarbeit, d. h. wirksamer Risikokontrolle und der Gewährleistung des aktienrechtlich<sup>5</sup> legitimierten Rechts des Vorstands zur eigenverantwortlichen Leitung der Gesellschaft zu beachten.

Zur Definition des Kompetenzumfangs des Risikoausschusses werden zwei Grundmodelle unterschieden. Zum Einen eine stärker informationsorientierte Risikoüberwachung und zum Anderen eine stärker in den unternehmerischen Entscheidungsprozess einbezogene Risikoüberwachung mit damit verbundenen Genehmigungen bzw. Zustim-

---

<sup>1</sup> Für das Anwendungsgebiet dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – sollte der Mindestanteil der Aufsichtsratsmitglieder, die über eine mehrjährige Berufserfahrung in der Risikomanagementfunktion einer Bank verfügen, 1/3 bzw. 33% betragen. Dabei ist irrelevant, welche Interessen diese Aufsichtsratsmitglieder im Aufsichtsrat vertreten.

<sup>2</sup> Mit dieser Forderung wird die Ansicht von Hartmann (2011) geteilt. Vgl. dazu Hartmann (2011).

<sup>3</sup> Vgl. dazu bspw. Deutsche Bank (2012b), Finanzbericht 2011, 01 Lagebericht: Risikobericht: S. 45-47.

<sup>4</sup> Vgl. Hartmann (2011). Hartmann definiert in diesem Beitrag wichtige Eckpunkte zur Ausgestaltung und zur Nutzung des Risikoausschusses im Aufsichtsrat von Banken. Siehe dazu ausführlich Hartmann (2011), S. 555-558.

<sup>5</sup> Vgl. § 76 AktG.

mungsvorbehalten des Risikoausschusses bei bestimmten, die Risikolage der Bank maßgeblich beeinflussenden Entscheidungen.<sup>1</sup>

Stärkere Eingriffe des Risikoausschusses in den unternehmerischen Entscheidungsprozess werden insbesondere von Bankpraktikern<sup>2</sup> kritisch gesehen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass ein Risikoausschuss durchaus mit umfangreichen Kompetenzen auszustatten ist und in diesem Kompetenzrahmen auf Basis definierter zustimmungspflichtiger Sachverhalte bzw. Entscheidungen des Vorstands in den unternehmerischen Entscheidungsprozess eingreifen sollte. Als strenge Nebenbedingung ist dabei stets die aktienrechtlich legitimierte eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft durch den Vorstand zu gewährleisten.

Im Zielbild von Risk Governance ist die Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat erforderlich, weil dadurch die Position des CRO innerhalb des Vorstands zusätzlich gestärkt werden kann. In diesem Zusammenhang fungiert der Risikoausschussvorsitzende als Verbündeter des CRO.<sup>3</sup>

Der Risikoausschussvorsitzende sollte im Zielbild von Risk Governance auch als Ansprechpartner für die Bankenaufsicht bei Fragen zum Risikomanagement der Bank fungieren. Da bisher lediglich der Vorstand der Bank ggü. der Bankenaufsicht als Ansprechpartner fungiert und ggü. der Bankenaufsicht hinsichtlich der Berichterstattung, Auskunftspflicht und Zulassung von Kontrollen verpflichtet ist, kann durch eine zusätzliche Schnittstelle bzw. einen Meinungsaustausch zwischen dem Risikoausschussvorsitzenden und der Bankenaufsicht die gesamte Beziehung zwischen der beaufsichtigten Bank und der Bankenaufsicht verbessert werden. Dadurch können insbesondere die Informationsdefizite von Bankenaufsicht und Aufsichtsrat hinsichtlich der Risikosituation der Bank reduziert werden.<sup>4</sup>

#### **4.2.2.4.2 Adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen**

Während im Rahmen der externen Corporate Governance die Bankenaufsicht als zusätzlicher Stakeholder die Corporate Governance Rolle der Gläubiger wahrnimmt, kommt diese Aufgabe im Rahmen der internen Corporate Governance dem Aufsichtsrat zu.

Die wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates von Banken im Rahmen der internen Corporate Governance ist die Aussteuerung des Interessenkonflikts zwischen Eigentümern

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Wohlmannstetter (2011), S. 62-63.

<sup>2</sup> Vgl. stellvertretend für viele Wohlmannstetter (2011), S. 62-63.

<sup>3</sup> Vgl. Hartmann (2011), S. 558.

<sup>4</sup> Vgl. Hartmann (2011), S. 559.

und Gläubigern, weil von diesem Interessenkonflikt die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger ausgeht.

Durch die primär Equity Governance bezogenen klassischen Corporate-Governance-Mechanismen werden die Interessen von Eigentümern und Management angeglichen. Dadurch verlieren die Gläubiger das Management als Interessenverbündeten.<sup>1</sup> Aus diesem Grund sind die Gläubigerinteressen im Rahmen der internen Corporate Governance durch den Aufsichtsrat zu vertreten, um die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger zu verhindern.<sup>2</sup>

Da für den Unternehmenstypus Bank die Interessen der Anspruchsgruppe der Gläubiger im Kontext der Corporate Governance, insbesondere aufgrund der Schutzbedürftigkeit von Kleinanlegern von besonderer Bedeutung sind, kann ein gemäß AktG sowie unter Beachtung der Vorschriften des Corporate Governance Kodex ausgestalteter Aufsichtsrat einer Bank die geschäftsmodelladäquate Berücksichtigung bzw. Vertretung der Gläubigerinteressen nicht leisten. Das im AktG<sup>3</sup> kodifizierte Unternehmensinteresse ist dazu nicht ausreichend.

Zur adäquaten Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Rahmen der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat von Banken ist die Zusammensetzung dieses Kontrollgremiums zu ändern. Neben den gesetzlich legitimierten Interessenvertretern von Eigentümern und Mitarbeitern<sup>4</sup> sind weitere Mitglieder, die ausschließlich die Interessen der Gläubiger vertreten, in den Aufsichtsrat von Banken zu integrieren. Dies kann entweder durch eine Erweiterung des bestehenden Aufsichtsrats um zusätzliche, von den Gläubigern bzw. der Bankenaufsicht bestellte Aufsichtsratsmitglieder oder durch eine Neuordnung der Zusammensetzung des bestehenden Aufsichtsrates bzw. der bestehenden Aufsichtsratsmitglieder umgesetzt werden. In diesem Fall geben dann Eigentümer und Mitarbeiter Aufsichtsratsmandate ab, die dann durch Aufsichtsratsmandate bzw. -

---

<sup>1</sup> Grundsätzlich wäre das Bankmanagement durch Risikoaversion aufgrund geringerer Diversifikation im Vergleich zu den Eigentümern und dem Interesse an der Unternehmensfortführung ein Interessenverbündeter der Gläubiger. Allerdings werden durch zahlreiche klassische, primär Equity Governance bezogene Corporate-Governance-Mechanismen die Interessen von Eigentümern und Management angeglichen. Diese Interessenangleichung erfolgt bspw. durch eine stark ergebnisorientierte Vergütung des Bankmanagement oder den Markt für Unternehmenskontrolle.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Heremans (2007), und Wohlmannstetter (2011), S. 58.

<sup>3</sup> Siehe hierzu insbesondere § 93 AktG und § 116 AktG.

<sup>4</sup> Im Fall der deutschen Arbeitnehmer-Mitbestimmung könnten die Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat auch die Vertretung der Interessen der Gläubiger übernehmen, da die Interessen von Arbeitnehmern und Gläubigern übereinstimmen. In der Praxis scheitert diese mögliche Rolle der Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat jedoch. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe. Zum Einen mangelt es häufig an der Qualifikation der Arbeitnehmervertreter zur wirksamen Ausübung dieser Rolle und zum Anderen besitzen auch Arbeitnehmer-Vertreter einen Anreiz, eine höhere Risikopräferenz zur Erzielung höherer Erträge in Kauf zu nehmen, da dadurch die eigene Verhandlungsposition im Rahmen von Gehalts- bzw. Tarifverhandlungen gestärkt wird. Siehe dazu im Detail Wohlmannstetter (2011), S. 59.

mitglieder ersetzt werden, die von den Gläubigern bzw. der Bankenaufsicht zur Vertretung ihrer Interessen bestellt werden.<sup>1</sup>

Durch diese Integration von Gläubigerinteressen neben den Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen im Aufsichtsrat von Banken, wird eine interessenplurale Ausgestaltung im Rahmen der internen Corporate Governance von Banken wirksam umgesetzt.

#### **4.2.2.5 Risikokontrolle durch den CRO**

##### **4.2.2.5.1 Implementierung einer internen Risikovalidierung**

Im Rahmen der Entwicklung eines konzeptionellen Zielbilds von Risk Governance als Teilgebiet der internen Corporate Governance von Banken ist die Implementierung einer internen Risikovalidierung erforderlich.

Gegenstand dieser internen Risikovalidierung sind die Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation der Bank, die im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls verwendet werden, d. h. die entweder die Höhe des Risikodeckungspotenzials oder die Höhe der Risikopositionen beeinflussen.

Zielsetzung dieser internen Risikovalidierung ist die Reduktion der Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation der Bank und der daraus resultierenden Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank. Diese Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation entsteht in Verbindung mit der Gefahr einer horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den risikotragenden Marktbereichen.<sup>2</sup>

Zur Implementierung einer internen Risikovalidierung können in Anlehnung an das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Referenzmodell Kontrollsysteme im Rahmen des Monitoring des CEO verwendet werden. Dabei dient der CRO in seiner Rolle als Supervisor bezogen auf die Risikoüberwachung dem CEO als zusätzlicher Lösungsansatz im Sinne eines Kontrollsystems.

---

<sup>1</sup> Zur Anforderung der Integration von Aufsichtsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat von Banken, die ausschließlich die Interessen der Gläubiger vertreten und neben den Interessenvertretern von Eigentümern und Mitarbeitern im Aufsichtsrat agieren, siehe Wohlmannstetter (2011), S. 60. Zu dem Vorschlag zur Benennung dieser Aufsichtsratsmitglieder durch die Bankenaufsicht siehe Wohlmannstetter (2009), S. 921 und Hartmann (2011), S. 561.

<sup>2</sup> Zur Gefahr von Absprachen zwischen Supervisor und Agent, d. h. zwischen CFO und risikotragenden Marktbereichen in Verbindung mit der Gefahr zur Manipulation von Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation der Bank wird auf die Ausführungen zur P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO verwiesen.

Der CEO hat diese Kontrollsysteme fokussiert an den identifizierten Gefahren auszurichten. Dem CRO kommt dabei aufgrund seiner Verantwortung für die Risikomanagementfunktion der Bank und der damit verbundenen Risikoüberwachungsaufgabe im Kontext von Risk Governance eine besondere Bedeutung zu.

#### **4.2.2.5.2 Verbesserung der internen Risikokommunikation**

Im Zusammenhang mit der Analyse von Risk Governance im Rahmen des konzipierten Referenzmodells bezieht sich die Verbesserung der internen Risikokommunikation auf die interne Risikoberichterstattung<sup>1</sup> des CRO, welche durch die in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildete P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO begründet wird.

Die Eckpunkte eines im Rahmen der Konzeption des Zielbilds von Risk Governance angestrebten Konzepts zur internen Risikokommunikation werden im Folgenden hinsichtlich der Merkmalsgruppen Aufbau<sup>2</sup>, Inhalt<sup>3</sup> und Erstellung<sup>4</sup> kurz erläutert.

##### **4.2.2.5.2.1 Aufbau der internen Risikokommunikation**

Die Adressaten der internen Risikokommunikation sind die Beteiligten im Rahmen der Unternehmensführung von Banken, d. h. der Vorstand und der Aufsichtsrat. In Anlehnung an die Beteiligten im Rahmen der Analyse auf Basis des Referenzmodells handelt es sich dabei konkret um den CEO in seiner Rolle als Prinzipal im Rahmen der P-A-Beziehungen innerhalb des Bankmanagements, den CFO, die Vertreter der risikotragenden Marktbereiche sowie um den Aufsichtsrat der Bank. Darüber hinaus sind sämtliche Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen als Adressaten der internen Risikokommunikation zu berücksichtigen. Diese Adressaten sind im Rahmen der internen Risikokommunikation zeitnah und umfassend über die aktuelle Auslastung der ihnen zugewiesenen Risikolimits zu informieren.

Die unten stehende Abbildung enthält in Anlehnung an die Schnittstellen des CRO eine Übersicht über die Kommunikationsstrukturen und die Adressaten im Rahmen der internen Risikoberichterstattung.

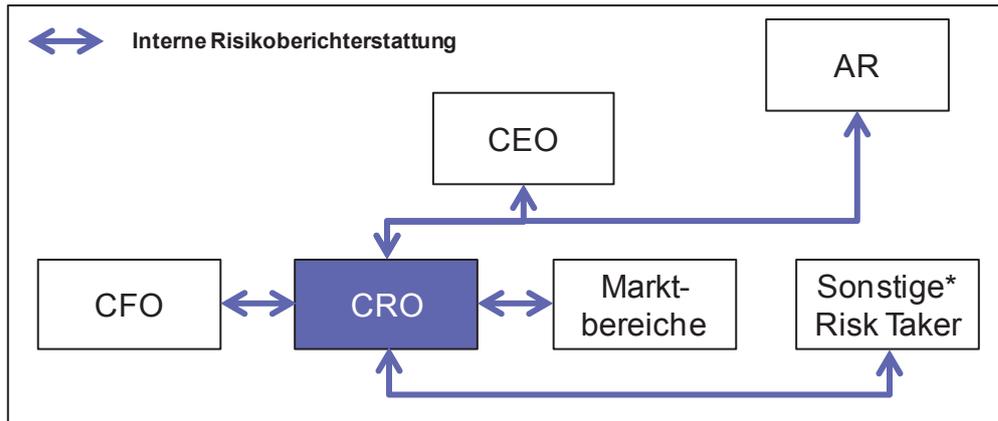
---

<sup>1</sup> Zu der in diesem Zusammenhang an den CRO übertragenen Verantwortung für die Leitung der Risikomanagementfunktion der Bank zählt auch die Verantwortlichkeit für die interne Risikoberichterstattung, welche gleichbedeutend mit der hier behandelten internen Risikokommunikation ist.

<sup>2</sup> Die Merkmalsgruppe „Aufbau“ umfasst als Einzelmerkmale die Adressaten, die Gliederung bzw. Abstufung und die Empfängerorientierung der internen Risikokommunikation.

<sup>3</sup> Die Merkmalsgruppe „Inhalt“ umfasst als Einzelmerkmale die Orientierung am Zielsystem, die Berücksichtigung der definierten Steuerungsbereiche, den Mindestumfang an Informationen zur Risikosituation und die Gewährleistung von Konsistenz.

<sup>4</sup> Die Merkmalsgruppe „Erstellung“ beinhaltet als Einzelmerkmale die Organisation bzw. den Prozess, den Turnus und den Automatisierungsgrad der Risikokommunikation.



\* Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen

Abbildung 16: Kommunikationsstrukturen und Adressaten im Rahmen der internen Risikoberichterstattung<sup>1</sup>

Die interne Risikokommunikation ist in zwei Teilbereiche zu gliedern. Dabei handelt es sich um den Teilbereich Reporting und um den Teilbereich Analysen. Innerhalb des Teilbereichs Reporting wird eine weitere Differenzierung in das Standardreporting und das ad hoc-Reporting vorgenommen.<sup>2</sup>

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Teilbereich Reporting. Der Teilbereich Analysen wird nicht weiter behandelt.

Innerhalb des Teilbereichs Reporting sind im Rahmen des Standardreporting sämtliche zur Darstellung und Beurteilung der Risikosituation der Bank erforderlichen Informationen bzw. Daten regelmäßig und zeitnah an den oben definierten Adressatenkreis zu kommunizieren.

Durch die Implementierung eines ad hoc-Reporting ist sicherzustellen, dass unter Risikogesichtspunkten wesentliche Informationen, d. h. Informationen, die die Risikolage

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Die Definition von zwei Teilbereichen innerhalb der internen Risikokommunikation ermöglicht eine adäquate Berücksichtigung der unterschiedlichen Schwerpunkte der Tätigkeiten im Rahmen der internen Risikokommunikation. Im Teilbereich Reporting liegt der Fokus auf der regelmäßigen und zeitnahen Informationsversorgung des definierten Adressatenkreises. Im Teilbereich Analyse liegt der Fokus auf einzelfallbezogenen bzw. probleminduzierten Detailanalysen für bestimmte und je nach spezifischer Problemstellung ständig wechselnde Adressaten.

der Bank maßgeblich beeinflussen, unverzüglich an alle Beteiligten<sup>1</sup> im Kontext der Risk Governance weitergeleitet werden.

Die interne Risikokommunikation erfordert im Zusammenhang mit der Konzeption des Zielbilds von Risk Governance eine empfängerorientierte<sup>2</sup> Aufbereitung der Informationen zur Risikosituation. Etabliert ist eine pyramidale Strukturierung des Berichtswesens. An der Spitze der Unternehmenshierarchie wird ein geringer Umfang an Informationen mit einem geringen Detaillierungsgrad erwartet. Mit jeder weiteren Hierarchiestufe erhöhen sich Informationsumfang und Detaillierungsgrad.

#### **4.2.2.5.2.2 Inhalt der internen Risikokommunikation**

Das angestrebte Konzept der Risikokommunikation muss die auf Gesamtbankebene definierte Zielsystematik und das daraus abgeleitete Kennzahlensystem mit den entsprechenden Zielwerten berücksichtigen. Das Kennzahlensystem bildet die Grundlage der internen Risikokommunikation. Die Kennzahlen mit Risikomanagementbezug liegen in der Verantwortung der Risikomanagementfunktion bzw. des CRO. Dabei handelt es sich um die Kennzahlen aus den Kennzahlengruppen Risiko und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen sowie um die RAPM-Kennzahlen aus der Kennzahlengruppe Profitabilität.

Die Risikosteuerung muss die im Rahmen der Gesamtbanksteuerung definierten Steuerungsbereiche<sup>3</sup> im Sinne einer Strukturvorgabe vollständig berücksichtigen. Dies gilt auch für die Risikokommunikation. Durch die Harmonisierung der Steuerungsbereiche von Ertrags- und Risikosteuerung wird eine integrierte Betrachtung von Ertrags- und Risikosteuerung und damit eine integrierte Gesamtbanksteuerung ermöglicht.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an den oben beschriebenen Adressatenkreis handelt es sich dabei um den CEO, den CFO, die jeweiligen betroffenen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder der risikotragenden Marktbereiche, die Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen und den Aufsichtsrat. Darüber hinaus ist auch sicherzustellen dass ggf. bestehende gesetzliche bzw. aufsichtsrechtliche ad hoc-Berichterstattungspflichten eingehalten werden. In diesem Zusammenhang sind dann auch die Eigentümer und die Bankenaufsicht als Beteiligte im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken zu berücksichtigen.

<sup>2</sup> Empfängerorientierung wird definiert als die Bestimmung des für die jeweilige Entscheidungsebene erforderlichen Umfangs und Detaillierungsgrads der Informationen.

<sup>3</sup> Bei diesen Steuerungsbereichen handelt es sich üblicherweise um die im Rahmen der Ertragssteuerung definierten Steuerungsbereiche der Bank wie z. B. Kundensegmente, Regionen und Produktgruppen im Privat- und Firmenkundengeschäft sowie die Treasury-Aktivitäten, welche bspw. nach Asset-Klassen oder Handelsstrategien differenziert werden können. Alternativ ist auch eine Aufspaltung der Gesamtbank in einzelne Teilbanken als Strukturvorgabe möglich.

Der Mindestumfang an Informationen<sup>1</sup> zur Risikosituation der Bank wird wie folgt konkretisiert. Die interne Risikoberichterstattung muss mindestens Detailinformationen zu sämtlichen wesentlichen Risikoarten, d. h. Adressrisiken, Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken und operationellen Risiken beinhalten. Darüber hinaus sind auch Informationen zu weiteren relevanten Risikoarten wie. z. B. Modell- und Geschäftsrisiken sowie Reputationsrisiken im Rahmen der internen Risikoberichterstattung zu berücksichtigen.

Auf Ebene der Gesamtbank ist ein aussagefähiger Bericht über die Risikotragfähigkeit der Bank in den definierten Risikosteuerungskreisen zu erstellen.

Die Risikokommunikation muss konsistente Risikoinformationen beinhalten. Konsistenz der Risikokommunikation verlangt eine vollständige und überschneidungsfreie Berücksichtigung der Steuerungsbereiche sowie eine Überführbarkeit der Risikoinformationen über verschiedene Hierarchieebenen (Aggregation und Disaggregation).

#### **4.2.2.5.2.3 Erstellung der internen Risikokommunikation**

Die Risikomanagementfunktion ist für den Prozess der Erstellung der Risikoberichterstattung verantwortlich. Dieser Erstellungsprozess soll möglichst standardisiert werden. Schnittstellen innerhalb dieses Prozesses sind zu vermeiden bzw. so gering wie möglich zu halten. Die Informationen zur Risikosituation, die in der Regel von mehreren Organisationseinheiten generiert werden, sind innerhalb der Risikomanagementfunktion zu kanalisieren und in Form einer konsistenten, zusammengefassten internen Risikoberichterstattung an die Adressaten<sup>2</sup> zu kommunizieren. Die interne Risikoberichterstattung wird vollständig durch den CRO übernommen bzw. verantwortet.

Der CRO hat im Rahmen der internen Risikoberichterstattung in Form der Definition von Schnittstellen und überschneidungsfreien Kompetenzbereichen aufbau- und ablauforganisatorisch einen störungsfreien Erstellungsprozess zu gewährleisten.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zu den erforderlichen Informationen zählen die jeweilige quantifizierte Höhe je Risikoart, deren Entwicklung im Zeitverlauf und die Auslastung der Risikolimits je Risikoart und Steuerungsbereich. Darüber hinaus zählen Informationen zu den Erkenntnissen aus der Durchführung von Stresstests im Zusammenhang mit der Risikotragfähigkeit, Detailinformationen im Zusammenhang mit der Risikoquantifizierung, insbesondere Angaben zu Korrelationen und Risikokonzentration zu den Mindestinformationen.

<sup>2</sup> Die Adressaten der internen Risikokommunikation sind der CEO, der CFO, die Vertreter der risikotragenden Marktbereiche und der Aufsichtsrat bzw. der Risikoausschuss innerhalb des Aufsichtsrats sowie andere sog. Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen. Vgl. dazu Abbildung 16.

<sup>3</sup> Der Berichterstattungszyklus für das Standardreporting ist abhängig von der Risikoart und erfolgt auf täglicher, wöchentlicher, monatlicher und dreimonatiger Basis. In diesem Zusammenhang sind die relevanten gesetzlichen bzw. aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu beachten. Das ad hoc-Reporting von unter Risikogesichtspunkten wesentlichen Informationen erfolgt definitionsgemäß unverzüglich.

Aus Effizienzgründen ist im Rahmen der Risikokommunikation ein hoher Automatisierungsgrad anzustreben. Manuelle Reporterstellung oder manuelle Anpassung im Rahmen der Datenintegration sind zu vermeiden. Zusätzlich zu einem hohen Ressourcenbedarf ist mit manuellen Eingriffen im Rahmen der Reporterstellung auch eine hohe Fehleranfälligkeit bzw. Fehlerwahrscheinlichkeit verbunden.

## 5 Analyse der relevanten Bankenregulierung

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung dieser Arbeit hinsichtlich der Abdeckung des entwickelten Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist die Bankenregulierung bzw. das bankaufsichtsrechtliche Umfeld im Kontext von Risk Governance zu analysieren.

Der Begriff Bankenregulierung umfasst im Rahmen dieser Arbeit sowohl die Bankenaufsicht, welche in Form einer externen Anspruchsgruppe im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken zu berücksichtigen ist, als auch die von der Bankenaufsicht angewendeten Regulierungsansätze, welche in Form von standardisierter bzw. quantitativer und qualitativer Regulierung auftreten können.

Im Rahmen der Analyse der relevanten Bankenregulierung wird zunächst der rechtliche Rahmen für Banken in Deutschland mit besonderem Fokus auf das Bankenaufsichtsrecht skizziert. Innerhalb dieses rechtlichen Rahmens erfolgt dann auf Basis der gesamten bankaufsichtsrechtlichen Normen die Selektion der relevanten Normen.

Diese selektierten relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen werden dann im Rahmen einer Gap-Analyse hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen Abdeckung mit dem in Kapitel 4 entwickelten Zielbild der Risk Governance von Banken analysiert. Dabei wird für jedes Element des entwickelten Zielbilds von Risk Governance der inhaltlich-fachliche Abdeckungsgrad durch die relevanten Normen beurteilt. Im Anschluss an die Gap-Analyse der relevanten Normen erfolgt eine Diskussion des im Kontext von Risk Governance angewendeten Regulierungsansatzes.

Das Ende dieses Kapitels bildet eine abschließende Evaluation der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance.

### 5.1 Rechtlicher Rahmen für Banken in Deutschland

In Anlehnung an Börner (2000)<sup>1</sup> wird im Folgenden der Rechtsrahmen für Banken in Deutschland skizziert. Der Rechtsrahmen, der durch den Gesetzgeber und die Rechtsprechung vorgegeben wird, schränkt den strategischen Handlungsspielraum von Banken ein und ist im Sinne einer Nebenbedingung zu beachten. In diesem Zusammenhang sind das Wettbewerbsrecht und das Bankenaufsichtsrecht relevant.

---

<sup>1</sup> Vgl. Börner (2000), S. 190.

### 5.1.1 Wettbewerbsrecht

Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) beschreibt das wettbewerbsrechtliche Umfeld deutscher Banken. Dieses Gesetz entspricht weitgehend dem wettbewerbsrechtlichen Rahmen, der für alle Unternehmen in der Europäischen Union gilt. Für Banken ist allerdings eine Besonderheit zu beachten. Im Rahmen der Fusionskontrolle gilt für Banken gemäß § 37 Abs. 3 GWB eine Ausnahme, wenn die Anteile an einem anderen Unternehmen zum Zwecke der kurzfristigen Veräußerung erworben werden und das Stimmrecht nicht ausgeübt wird.<sup>1</sup>

In Deutschland existiert im Bankensektor im internationalen Vergleich eine liberale Wettbewerbspolitik. Der Grund dafür ist, dass der Staat den großen Universalbanken eine stabilisierende Wirkung zuschreibt.<sup>2</sup>

Aktuell wird jedoch im Kontext der Regulierung von Banken im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise über die Einführung eines Trennbankensystems, d. h. die Aufspaltung von Universalbanken und die damit verbundene Trennung von Investment Banking und Commercial Banking diskutiert.<sup>3</sup>

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird das Wettbewerbsrecht nicht weiter behandelt. Der Fokus liegt auf dem Bankenaufsichtsrecht, welches im Folgenden detailliert beschrieben wird.

### 5.1.2 Bankenaufsichtsrecht

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Rechtfertigung der Regulierung von Banken nicht behandelt, da auf akademischer Ebene weitestgehend Einigkeit über die Notwendigkeit von Bankenregulierung herrscht.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Börner (2000), S. 190 - 191.

<sup>2</sup> Vgl. dazu Treu (2006), S. 26. Treu verwendet den Oberbegriff der staatlichen Regulierung und legt diesen Begriff weit aus, so dass neben den Maßnahmen des Bankenaufsichtsrechts (protektive und präventive Maßnahmen) auch das Wettbewerbsrecht zur staatlichen Regulierung von Banken zugeordnet wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird als Oberbegriff der rechtliche Rahmen verwendet und in Wettbewerbsrecht und Bankenaufsichtsrecht differenziert. Innerhalb des Bankenaufsichtsrechts wird dann wiederum in protektive und präventive Maßnahmen differenziert.

<sup>3</sup> Siehe dazu insbesondere Liikanen et al. (2012).

<sup>4</sup> Allerdings herrscht hinsichtlich der konkreten Ziele der Regulierung von Banken keine einheitliche Meinung. Vgl. Theurl (2001), S. 18 und Börner (2004), S. 340-341. Für eine ausführliche Begründung der Notwendigkeit der Bankenregulierung wird auf Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 387-408 und auf Theurl (2001), S. 15-18 verwiesen.

### 5.1.2.1 Zielsetzung und Definition von Bankenaufsichtsrecht

#### 5.1.2.1.1 Zielsetzung Bankenaufsichtsrecht

Die Bankenaufsicht ist fester Bestandteil der Infrastruktur eines Finanzsystems. Das Hauptziel ist die Sicherstellung der Stabilität sowie der Funktionsfähigkeit des Finanzsystems, so dass dieses seine gesamtwirtschaftliche Funktion der effizienten und kostengünstigen Transformation und Bereitstellung finanzieller Mittel optimal erfüllen kann. Auf der Einzelinstitutsebene ist das Ziel der Bankenaufsicht die Vorbeugung bzw. Vermeidung von Bankinsolvenzen. Zwischen dem Hauptziel auf gesamtwirtschaftlicher Ebene und der Zielsetzung auf Einzelinstitutsebene besteht Zielkomplementarität. Das Bankenaufsichtsrecht beinhaltet Regelungen, die bei der Gründung von Banken und dem Betreiben von Bankgeschäften zu beachten sind.<sup>1</sup>

Die Bankenaufsicht dient der Etablierung und Aufrechterhaltung von Gläubigerschutz, da die Sicherung der Funktionsfähigkeit des Finanzsektors, der besonders vertrauensempfindlichen ist, durch Gläubigerschutz gewährleistet wird. Die Ausübung der Bankenaufsicht erfolgt unter Beachtung marktwirtschaftlicher Grundsätze, d. h. die alleinige Verantwortung für geschäftspolitische Entscheidungen verbleibt bei den Geschäftsleitern der Institute. Die Bankenaufsicht führt lediglich zu einer Einschränkung der Geschäftstätigkeit der Institute durch qualitative und quantitative Rahmenbestimmungen sowie die Pflicht zur Offenlegung der Bücher gegenüber den Aufsichtsbehörden.<sup>2</sup>

In Anlehnung an Burghof/Rudolph<sup>3</sup> werden im Bankenaufsichtsrecht protektive Maßnahmen und präventive Maßnahmen unterschieden.

Protektive Maßnahmen<sup>4</sup> dienen direkt dem Ziel der Stabilität des gesamten Finanzsystems und werden zur Schadensbegrenzung eingesetzt, wenn die Zahlungsfähigkeit einer Bank stark gefährdet bzw. die Insolvenz eingetreten ist. Durch protektive Maßnahmen soll die Gefahr eines Bank Run verhindert werden, indem die Kundeneinlagen vor drohenden Verlusten aus einer Insolvenz der Bank geschützt werden oder die Bank selbst vor einer Insolvenz geschützt wird.<sup>5</sup>

Präventive Maßnahmen werden zur Schadenvermeidung eingesetzt und dienen dazu, das Insolvenzrisiko von Banken zu reduzieren bzw. die Risikotragfähigkeit von Banken sicherzustellen. Präventive Maßnahmen beziehen sich primär auf die Risikobegrenzung von Banken, die Definition von Organisationspflichten, die Regelung des Marktzutritts

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a).

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a).

<sup>3</sup> Vgl. Rudolph; Burghof (2012), S. 36.

<sup>4</sup> Zu den protektiven Maßnahmen der Regulierung zählen die Einlagensicherung und die Zentralbank in ihrer Funktion als Lender of last Resort.

<sup>5</sup> Vgl. Baltensperger (1990), S. 6, Treu (2006), S. 18 und Thiry (2009), S. 19-20.

und Marktaustritts von Banken, die Definition von Verhaltenspflichten und die Definition von Anzeige- und Meldepflichten (Informationspflichten) sowie Offenlegungspflichten. Präventive Maßnahmen schränken demnach in Form der Vorgabe von Rahmenbedingungen die Geschäftstätigkeit von Banken ein.<sup>1</sup>

Die Bankenaufsicht, welcher eine besondere Bedeutung unter den externen Anspruchsgruppen im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken zukommt, wirkt auf Risk Governance in Form des Erlasses bankaufsichtsrechtlicher Anforderungen zu deren Ausgestaltung ein. Dadurch werden externe und interne Corporate Governance miteinander verbunden.

#### **5.1.2.1.2 Definition Bankenaufsichtsrecht**

Im Rahmen dieser Arbeit wird Bankenaufsichtsrecht definiert als Zusammenfassung von gesetzlicher Einlagensicherung gemäß EAEG und der Gesamtheit der rechtlichen Grundlagen bzw. Normen, auf deren Basis die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie die Deutsche Bundesbank im Rahmen der Beaufsichtigung bzw. laufenden Überwachung der Institute tätig werden. Eine Beschränkung auf materielles Recht in Form von Gesetzen und Verordnungen erfolgt dabei nicht. Vielmehr wird auch die Aufsichtspraxis der BaFin, welche der Konkretisierung und Präzisierung – insbesondere von Gesetzen – dient, dem Bankenaufsichtsrecht zugeordnet.

Im Zusammenhang mit der Definition bzw. dem Umfang des Bankenaufsichtsrechts ist unter Berücksichtigung des Anwendungsgebiets dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – auch die europäische Bankenaufsicht mit Zuständigkeit bzw. unter der Verantwortung der Europäischen Zentralbank zu berücksichtigen. Hauptbestandteil der künftigen europäischen Bankenaufsicht ist der sog. einheitliche Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism - SSM). Der SSM legt fest, wie ab 2014 die gemeinschaftliche Bankenaufsicht durch die EZB und die nationalen Aufsichtsbehörden organisiert wird. Im Rahmen des SSM sollen ab Herbst 2014 Banken der Euro-Länder, die als signifikant eingestuft werden, unter die direkte Aufsicht der EZB fallen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Baltensperger (1990), S. 6, Treu (2006), S. 22 und Thiry (2009), S. 19-20. In Anlehnung an Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 415 können die präventiven Maßnahmen in Restriktionen, Eingriffsbefugnisse und Informationspflichten differenziert werden. Wesentliche präventive Maßnahmen bzw. Vorschriften der staatlichen Regulierung sind §§ 10 und 11 KWG und deren Konkretisierung durch SolvV und der LiqV sowie § 25a KWG und dessen Konkretisierung durch die MaRisk. Die §§ 10 und 11 KWG bzw. SolvV und LiqV zielen auf die Risikobegrenzung ab und § 25a KWG bzw. MaRisk definieren besondere Organisationspflichten von Banken.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2014) und BaFin (2014).

Im Rahmen der europäischen Bankenaufsicht hat die EZB generell die Aufsicht über alle Banken im Euroraum. Dazu werden Aufsichtskompetenzen an die EZB übertragen.<sup>1</sup> Die EZB wird trotz der umfassenden Verantwortung nicht alle bankaufsichtlichen Aufgaben selbst wahrnehmen, sondern mit den nationalen Aufsichtsbehörden den SSM gemeinsam bilden und mit den nationalen Aufsichtsbehörden zusammenarbeiten.<sup>2</sup>

Ob eine Bank im Rahmen des SSM direkt unter die Aufsicht der EZB fällt oder weiterhin von den nationalen Aufsichtsbehörden beaufsichtigt wird, hängt von der Einstufung der Signifikanz<sup>3</sup> der Bank ab. Die EZB wird die direkte Aufsicht nur über die signifikanten Institute ausüben. Bei weniger signifikanten Banken werden die nationalen Aufseher weiterhin die aufsichtlichen Aufgaben ausüben. In diesem Fall übt die EZB eine Aufsicht über das Gesamtsystem zur Sicherstellung einer einheitlichen und hochwertigen Aufsichtspraxis aus.<sup>4</sup>

Viele der Großbanken in Deutschland erfüllen die Signifikanzkriterien und fallen damit unter die direkte Aufsicht der EZB. Die unten stehende Tabelle enthält eine Auflistung der deutschen Banken, die unter die direkte Aufsicht der EZB im Rahmen des SSM fallen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013), S.4.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2014).

<sup>3</sup> Es wird zwischen signifikanten und weniger signifikanten Banken unterschieden. Kriterien zur Beurteilung der Signifikanz einer Bank sind die absolute Höhe der Bilanzsumme der Bank, der Anteil der Bilanzsumme am nationalen Bruttoinlandsprodukt des jeweiligen Teilnahmelandes, die Inanspruchnahme einer direkten EFSF-/ ESM-Unterstützung und ein Ranking der größten Banken des jeweiligen Teilnahmelandes. Als „signifikant“ werden Banken beurteilt, deren Bilanzsumme 30 Mrd. EUR übersteigt oder mehr als 20% des nationalen Bruttoinlandsprodukt mindestens jedoch 5 Mrd. EUR beträgt, eine direkter EFSF-/ ESM-Unterstützung in Anspruch genommen haben oder zu den drei größten Banken des jeweiligen Teilnehmerlandes zählen. Zur Einstufung als signifikantes Institut reicht die Erfüllung eines der vorgenannten Kriterien. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2014).

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2014).

| #  | Übersicht deutsche Banken, die unter die direkte Aufsicht der EZB im Rahmen des SSM fallen                                |
|----|---|
| 1  | Aareal Bank AG  |
| 2  | Bayerische Landesbank   |
| 3  | Commerzbank AG  |
| 4  | DekaBank Deutsche Girozentrale  |
| 5  | Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG  |
| 6  | Deutsche Bank AG  |
| 7  | DZ Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank   |
| 8  | HASPA Finanzholding   |
| 9  | HSH Nordbank AG   |
| 10 | Hypo Real Estate Holding AG   |
| 11 | IKB Deutsche Industriebank AG   |
| 12 | KfW IPEX-Bank GmbH  |
| 13 | Landesbank Baden-Württemberg  |
| 14 | Landesbank Berlin Holding AG  |
| 15 | Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale  |
| 16 | Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank   |
| 17 | Landwirtschaftliche Rentenbank  |
| 18 | Münchener Hypothekbank eG   |
| 19 | Norddeutsche Landesbank-Girozentrale  |
| 20 | NRW.Bank  |
| 21 | SEB AG  |
| 22 | Volkswagen Financial Services AG  |
| 23 | WGZ Bank AG Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank  |
| 24 | Wüstenrot & Württembergische AG (W&W AG) (Holding der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank und der Wüstenrot Bausparkasse AG) |

Abbildung 17: Übersicht deutsche Banken, die unter die direkte Aufsicht der EZB im Rahmen des SSM fallen<sup>1</sup>

Für die Großbanken in Deutschland, die unter die direkte Aufsicht der EZB im Rahmen des SSM fallen, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sich für diese betroffenen Banken primär ein Zuständigkeitswechsel ergibt. Begründet wird diese Annahme damit, dass die EZB im Rahmen des SSM bestehende (internationale, europäische und nationale) bankaufsichtsrechtliche Normen anwendet bzw. im Rahmen der Beaufsichtigung zugrunde gelegt. Die Nutzung der bestehenden bankaufsichtsrechtlichen Normen ergibt sich aus Art. 4, Abs. 3, Unterabsatz 1 SSM-Verordnung. Demnach ist das oben definierte Bankenaufsichtsrecht für die unter die direkte Aufsicht der EZB fallenden deutschen Großbanken weiterhin auch im Rahmen des SSM gültig.

### 5.1.2.2 Regelungsebenen im Bankenaufsichtsrecht

Die Umsetzung neuer aufsichtsrechtlicher Vorgaben erfolgt grundsätzlich über einen dreistufigen Prozess. Diese Dreistufigkeit ergibt sich aus den unterschiedlichen Regelungsebenen. Es handelt sich dabei um die internationale, die europäische<sup>2</sup> und die nationale Ebene.

<sup>1</sup> In Anlehnung an Europäische Zentralbank (2013), S. 13-14.

<sup>2</sup> Die europäische Ebene bezieht sich hierbei auf die Europäische Union.

### **5.1.2.2.1 Internationale Ebene**

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ist bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel angesiedelt. Oberstes Ziel des Baseler Ausschusses ist es, die Stabilität des internationalen Bankensystems durch eine Verbesserung der Aufsichtssysteme der Mitgliedsstaaten<sup>1</sup> zu stärken. Die Arbeitsergebnisse des Baseler Ausschusses richten sich zum Einen an die Zentralbankpräsidenten und Leiter der Aufsichtsbehörden seiner Mitgliedstaaten und zum Anderen auch an die G20-Staats- und Regierungschefs. Dieser Berichtsweg geht über den Finanzstabilitätsrat (Financial Stability Board: FSB). Der FSB koordiniert alle Aspekte der internationalen Finanzmarktregulierung. Die Beschlüsse bzw. Empfehlungen des Baseler Ausschusses sind zwar rechtlich nicht bindend, werden aber international anerkannt. Darüber hinaus bilden sie häufig auch die Grundlage für die Aufsichtspraxis in Nicht-Mitgliedsstaaten des Ausschusses. Die flächendeckende Umsetzung der Baseler Empfehlungen ist auch ein Beleg für die hohe Reputation sowie seines Status als internationaler Standardsetter in der Bankenregulierung.<sup>2</sup>

### **5.1.2.2.2 Europäische Ebene**

#### **5.1.2.2.2.1 Rechtsetzung in der Bankenregulierung in der Europäischen Union**

Zwischen internationaler und europäischer Bankenregulierung besteht ein enges Zusammenspiel<sup>3</sup>. Im Rahmen des regulatorischen Harmonisierungsprozesses in der Europäischen Union sind die Vorgaben des Baseler Ausschusses ein wesentlicher Bestandteil. Bisher wurden auf EU-Ebene die maßgeblichen Vorschriften des europäischen Bankaufsichtsrechts durch den Erlass von Richtlinien geregelt, wie z. B. CRD I bis III. Mit der aktuellen Überarbeitung der Eigenkapitalrichtlinien vollzieht die Europäische Kommission einen Paradigmenwechsel in der europäischen Bankenregulierung. Neben dem Instrument der EU-Richtlinie wird erstmals auch das Instrument der EU-Verordnung genutzt. Neben die aktuelle EU-Richtlinie (CRD IV) tritt die Verordnung (CRR I). EU-Richtlinien geben den Mitgliedsstaaten einen gewissen Spielraum bei der Umsetzung. In Deutschland ist zur Umsetzung einer EU-Richtlinie in nationales Recht ein Gesetz oder eine Verordnung erforderlich. EU-Verordnungen sind unmittelbar

---

<sup>1</sup> Mitgliedsstaaten sind Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Hongkong, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, Mexiko, Niederlande, Russland, Saudi-Arabien, Schweden, Schweiz, Singapur, Spanien, Südafrika, Südkorea, Türkei, USA und Vereinigtes Königreich. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2011d), S 87 Fußnote 4.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011d), S. 84-87.

<sup>3</sup> Die Europäische Kommission hat eine Beobachterrolle im Baseler Ausschuss und ist zudem Mitglied im FSB. Vgl. hierzu Deutsche Bundesbank (2011d), S. 89.

wirksam und verbindlich. Durch das Zusammenspiel aus Verordnung und Richtlinie soll eine größtmögliche Harmonisierung in der Bankenregulierung geschaffen werden.<sup>1</sup>

#### **5.1.2.2.2 Kooperation in der europäischen Bankenregulierung**

Im Januar 2011 hat das Europäische System der Finanzaufsicht (ESFS) seine Arbeit aufgenommen. Ein wichtiger Bestandteil des ESFS ist die europäische Bankenaufsichtsbehörde (European Banking Authority – EBA), welche für den Bereich der Bankenaufsicht verantwortlich ist. Zielsetzung der EBA ist es, in Kooperation mit den nationalen Aufsichtsbehörden die Qualität und Kohärenz der Bankenaufsicht in Europa zu verbessern, die Beaufsichtigung grenzüberschreitend tätiger Gruppen zu stärken und ein einheitliches europäisches Regelwerk für die Finanzinstitute einzuführen. Die EBA ist die Nachfolgeinstitution des Ausschusses der europäischen Bankenaufseher (Committee of European Banking Supervisors – CEBS). Die Zuständigkeit und Verantwortung für die Beaufsichtigung der Finanzinstitute bzw. die Finanzmärkte liegt weiterhin grundsätzlich auf nationaler Ebene. Die EBA ist eine europäische Behörde mit eigener Rechtspersönlichkeit und zugleich auch ein Kooperationsgremium für die Bankenaufseher der Mitgliedsländer. Dadurch besitzt die EBA einen Doppelstatus. Im Vergleich zur Vorgängerbehörde CEBS, welche rechtlich nicht bindende Leitlinien und Empfehlungen erließ, ist die EBA als Behörde mit eigener Rechtspersönlichkeit mit quasi-legislativen Kompetenzen<sup>2</sup> ausgestattet.<sup>3</sup>

Die von der EBA erlassenen bankaufsichtsrechtlichen Normen werden in zwei Gruppen unterteilt. Es handelt sich dabei um die Gruppe der technischen Standards<sup>4</sup> und um die Gruppe der Leitlinien und Empfehlungen<sup>5</sup>.

Auf europäischer Ebene ist zusätzlich die ab 2014 geschaffene europäische Bankenaufsicht als Teil der europäischen Bankenunion zur weiteren Entwicklung bzw. Verände-

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011d), S. 89-90.

<sup>2</sup> Für eine ausführliche Beschreibung dieser quasi-legislativen Kompetenzen siehe Deutsche Bundesbank (2011d), S. 94-98.

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011d), S. 90-96.

<sup>4</sup> Innerhalb der Gruppe der technischen Standards werden technische Regulierungsstandards und technische Durchführungsstandards unterschieden. Diese technischen Standards werden von der EU-Kommission als Verordnungen oder Beschlüsse angenommen. Ein Erlass von Richtlinien ist im diesem Zusammenhang nicht vorgesehen, so dass die technischen Standards damit unmittelbare Gültigkeit erlangen. Durch den Erlass dieser technischen Standards durch die EBA wird deren quasi-legislativer Charakter begründet. Siehe dazu ausführlich Deutsche Bundesbank (2011d), S. 94-98. Für eine Abgrenzung von technischen Regulierungsstandards und technischen Durchführungsstandards siehe insbesondere Deutsche Bundesbank (2011d), S. 94-95.

<sup>5</sup> Neben den technischen Standards kann die EBA wie vormals CEBS auch Leitlinien und Empfehlungen erlassen. Diese Leitlinien und Empfehlungen sind zwar rechtlich nicht bindend, aber von den nationalen Aufsichtsbehörden grundsätzlich anzuwenden bzw. deren Nichteinhaltung ggü. der EBA zu begründen. Dieser Comply-or-Explain-Mechanismus soll den Anwendungsdruck auf die Mitgliedstaaten erhöhen. Siehe dazu ausführlich Deutsche Bundesbank (2011d), S. 94-98.

rung der europäischen Aufsichtsstruktur zu berücksichtigen. Der einheitliche Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism - SSM) ist ein wesentlicher Bestandteil dieser europäischen Bankenaufsicht.<sup>1</sup>

Im Rahmen der europäischen Bankenaufsicht ab 2014 werden auf europäischer Ebene Aufsichtskompetenzen an die EZB übertragen. In diesem Zusammenhang sind zwei EU-Verordnungen erlassen worden.

Zum Einen wurde die EU-Verordnung Nr. 1024/2013 zur Übertragung besonderer Aufgaben im Zusammenhang mit der Aufsicht über Kreditinstitute auf die Europäische Zentralbank erlassen, welche die Übertragung von Aufsichtskompetenzen an die EZB regelt bzw. definiert, welche Aufsichtsaufgaben und damit verbundenen -kompetenzen die EZB erhält. Durch diese EU-Verordnung Nr. 1024/2013 wird der einheitliche Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism - SSM) umgesetzt bzw. geschaffen. Im Rahmen der EU-Verordnung Nr. 1024/2013 wird die EZB zur engen Zusammenarbeit mit der EBA verpflichtet.<sup>2</sup>

Aus dieser Übertragung von Aufsichtskompetenzen an die EZB ergibt sich für die EBA ein Reformbedarf. Die erforderliche EBA-Reform wird durch die EU-Verordnung Nr. 1022/2013 zur Änderung der EU-Verordnung Nr. 1093/2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichtsbehörde (EBA) hinsichtlich der Übertragung besonderer Aufgaben auf die Europäische Zentralbank gemäß der Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 umgesetzt. Gemäß dieser EBA-Reform aufgrund der Einführung des SSM steht im Rahmen der Rolle, Befugnisse und Aufgaben der EBA weiterhin die Entwicklung des einheitlichen Regelwerks für alle Mitgliedstaaten, die Sicherstellung dessen einheitlicher Anwendung sowie die unionsweite Verbesserung der Konvergenz der Aufsichtspraktiken im Fokus. Dazu wird die EBA weiterhin technische Standards, Leitlinien und Empfehlungen auszuarbeiten. Zusätzlich soll die EBA für alle Bereiche, die in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, in Abstimmung mit den weiteren zuständigen Behörden ein europäisches Aufsichtshandbuch für die Beaufsichtigung von Finanzinstituten als Ergänzung zum einheitlichen Regelwerk ausarbeiten. In diesem Aufsichtshandbuch sollen die bewährten Aufsichtsmethoden und -verfahren in der gesamten Union identifiziert werden. Das Handbuch sollte nicht die Form verbindlicher Rechtsakte annehmen oder die abwägungsgeleitete Aufsicht einschränken. Darüber hinaus werden im Rahmen der EBA-Reform Einzelheiten der Zusammenarbeit von EZB und EBA geregelt, die sich aus der durch die EU-Verordnung Nr. 1024/2013 an die EZB übertragenen Aufsichtsaufgaben ergeben.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2014) und BaFin (2014).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu im EU-Verordnung Nr. 1024/2013

<sup>3</sup> Vgl. hierzu im Detail EU-Verordnung Nr. 1022/2013.

### 5.1.2.2.3 Nationale Ebene

Im Rahmen der nationalen Umsetzung der internationalen und europäischen Vorgaben in das deutsche Recht ist deren jeweiliger Rechtscharakter zu berücksichtigen. Die im Baseler Ausschuss erarbeiteten Standards sind rechtlich nicht bindende Empfehlungen. Die Ergebnisse des europäischen Rechtssetzungsprozesses sind jedoch für den deutschen Gesetzgeber verbindlich. Die auf internationaler Ebene getroffenen Vereinbarungen (Empfehlungen bzw. Standards des Baseler Ausschusses) werden in der Form berücksichtigt, dass sie im Rahmen des europäischen Rechtssetzungsprozesses reflektiert werden. Im Rahmen des europäischen Rechtssetzungsprozesses können Richtlinien und Verordnungen erlassen werden. Die aktuellen europäischen bankaufsichtsrechtlichen Regelungen werden – wie bereits erwähnt – erstmalig als Kombination von EU-Richtlinie und EU-Verordnung umgesetzt. Diese Kombination führt zu einem erheblichen Anpassungsbedarf des geltenden deutschen Rechtsrahmens. Dies gilt insbesondere für das KWG, die SolvV und die LiqV. Das deutsche Bankaufsichtsrecht ist um diejenigen Regelungen, von der EU-Verordnung (CRR I) erfasst werden, grundsätzlich zu bereinigen.<sup>1</sup>

## 5.2 Selektion relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen

### 5.2.1 Strukturierung des regulatorischen Umfelds

Die Gesamtanzahl der im Rahmen dieser Arbeit behandelten bankaufsichtsrechtlichen Normen beläuft sich auf 500.<sup>2</sup> Diese Anzahl von Normen ist beachtlich und spiegelt die Regulierungsdichte im Bankenaufsichtsrecht wider.

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2011d), S. 96-97.

<sup>2</sup> Grundlage für die Erfassung der hier berücksichtigten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist die Homepage der BaFin. Siehe BaFin (2012d). Dort können sämtliche Normen über eine Suchmaske abgerufen werden. Über eine Auswahl der Formate können in der Dokumentensuche die in der Kategorisierung verwendeten Kategorien ausgewählt werden. Die BaFin differenziert in die Aufsichtsbereiche Bankenaufsicht, Wertpapieraufsicht, Querschnittsaufgaben und Versicherungsaufsicht. Hier wurden sämtliche Aufsichtsbereiche mit Ausnahme des Bereichs Versicherungsaufsicht berücksichtigt. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass die Erfassung der bankaufsichtsrechtlichen Normen eine Bestandsaufnahme der gültigen Normen per 31.12.2012 darstellt und aktuelle in Konsultation, Umsetzung bzw. Diskussion befindliche Normen hier nicht berücksichtigt sind. Zusätzlich sind wesentliche Neuerungen im Bankenaufsichtsrecht aus 2013 und 2014 insbesondere auf europäischer Ebene in der Analyse in diesem Kapitel berücksichtigt.

### 5.2.1.1 Grundlagen zur Strukturierung

#### 5.2.1.1.1 Kategorisierung bankaufsichtsrechtlicher Normen

Zur Strukturierung und Schaffung von Transparenz über das regulatorische Umfeld für Banken in Deutschland werden die bankaufsichtsrechtlichen Normen, welche die rechtlichen Grundlagen für die Regulierung und Beaufsichtigung von Banken durch die BaFin und die Deutsche Bundesbank darstellen, kategorisiert.

In Anlehnung an die von der BaFin verwendete Kategorisierung<sup>1</sup> gliedern sich die bankaufsichtsrechtlichen Normen in die Kategorien Aufsichtsrecht und Aufsichtspraxis. Zusätzlich wird noch eine weitere Kategorie zur Erfassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) berücksichtigt. Diese Kategorie wird als „Sonstige“ bezeichnet.

Der Kategorie Aufsichtsrecht werden EU-Recht, Gesetze, Richtlinien, Verordnungen und Verfügungen zugeordnet. Zur Kategorie der Aufsichtspraxis zählen Rundschreiben, Leitfäden, Merkblätter und Auslegungsentscheidungen.<sup>2</sup>

Neben den Kategorien Aufsichtsrecht und Aufsichtspraxis existiert noch die Kategorie der Publikationen.<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird die Kategorie der Publikationen nicht zu den bankaufsichtsrechtlichen Normen zugeordnet, weil den Publikationen nach Ansicht des Autors kein normativer Charakter zugesprochen wird. Die Publikationen besitzen rein informativen Charakter und werden aus diesem Grund im weiteren Verlauf der Arbeit nicht berücksichtigt.

Grundlage der Kategorisierung ist die Anwendung einer Normenhierarchie bzw. Normenpyramide. Die unten stehende Abbildung enthält die in dieser Arbeit verwendete Normenhierarchie.

---

<sup>1</sup> Zur Differenzierung der bankaufsichtsrechtlichen Normen in Aufsichtsrecht und Aufsichtspraxis wird dem Ansatz der BaFin gefolgt. Vgl. hierzu BaFin (2012d).

<sup>2</sup> In Anlehnung an BaFin (2012d). Durch den Autor wird im Vergleich zur Kategorisierung durch die BaFin eine Modifizierung vorgenommen. In der Kategorie Aufsichtsrecht werden zusätzlich Richtlinien berücksichtigt und in der Kategorie Aufsichtspraxis werden die Leitfäden zur Sicherstellung einer vollständigen Abdeckung aller existierenden bankaufsichtsrechtlichen Normen ergänzt.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012d). Bei den Publikationen handelt es sich bspw. um Journale, Jahresberichte, Broschüren und Statistiken.

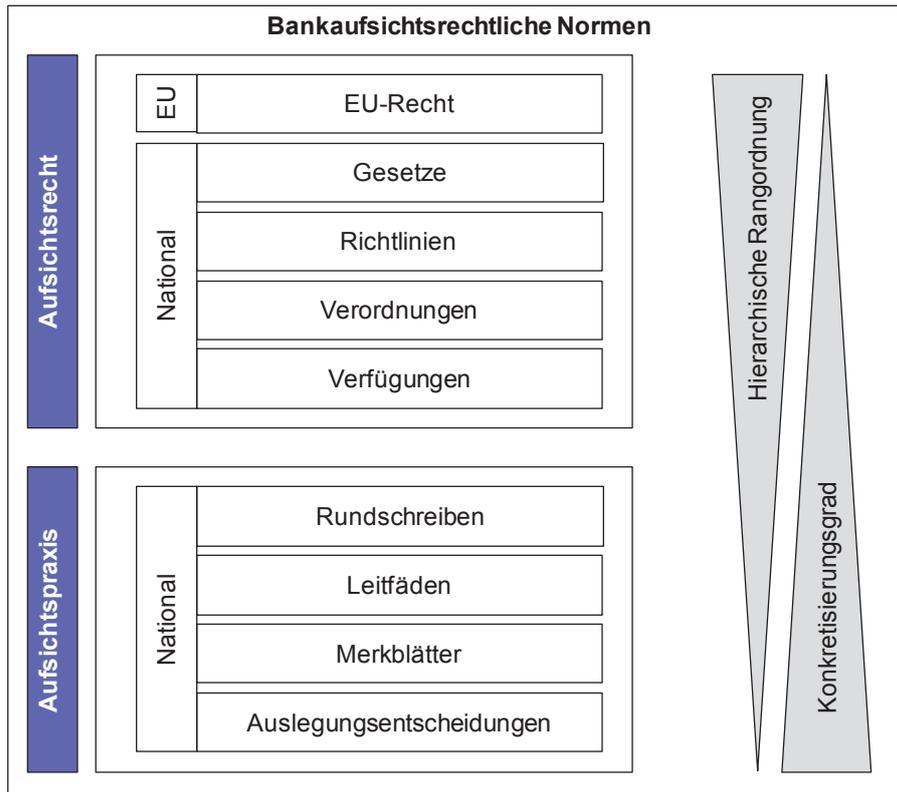


Abbildung 18: Normenhierarchie hinsichtlich bankaufsichtsrechtlicher Normen<sup>1</sup>

In dieser Normenhierarchie werden zwei Kriterien berücksichtigt. Es handelt sich dabei um die hierarchische Rangordnung bzw. den Verbindlichkeitsgrad und um den Konkretisierungsgrad der bankaufsichtsrechtlichen Normen.

Die Kategorie Aufsichtsrecht steht in der Normenhierarchie über der Kategorie Aufsichtspraxis, weil das Aufsichtsrecht unmittelbar gültig bzw. verbindlich und die Aufsichtspraxis nur mittelbar gültig bzw. verbindlich für die Aufsichtsadressaten ist.

Die Kategorie Aufsichtspraxis weist einen höheren Konkretisierungsgrad als die Kategorie Aufsichtsrecht auf, weil die Formate innerhalb der Kategorie Aufsichtspraxis der Konkretisierung, Zusammenfassung und Erläuterung des Aufsichtsrechts dienen.

Innerhalb der beiden Kategorien Aufsichtsrecht und Aufsichtspraxis besteht jeweils kein stringentes Hierarchieverhältnis.

Demnach wird das Hierarchieverhältnis innerhalb der beiden Kategorien Aufsichtsrecht und Aufsichtspraxis primär durch den Konkretisierungsgrad der bankaufsichtsrechtlichen Normen determiniert. Dabei stehen Normen mit geringen Konkretisierungsgrad

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

über den Normen mit dem höchsten Konkretisierungsgrad, welche im Extremfall Einzelfallentscheidungen sein können.

Die Kategorie Sonstige besitzt eine Sonderstellung und wird nicht in der Normenhierarchie berücksichtigt, weil dort lediglich der DCGK zugeordnet ist.

Die unten stehende Abbildung gibt einen Überblick über die Verteilung der Gesamtanzahl der bankaufsichtsrechtlichen Normen auf die unterschiedlichen, im Rahmen dieser Arbeit behandelten Kategorien.

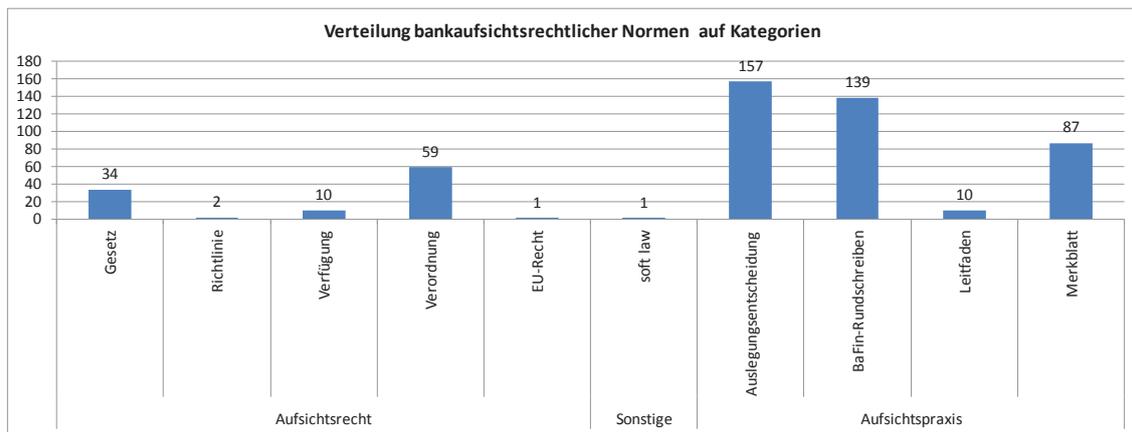


Abbildung 19: Übersicht Verteilung bankaufsichtsrechtlicher Normen auf einzelne Kategorien<sup>1</sup>

Abbildung 19 zeigt, dass in der Aufsichtspraxis die Formate Auslegungsentscheidungen und Rundschreiben bei der Anzahl der Normen deutlich dominieren. Innerhalb der Kategorie Aufsichtsrecht sind Verordnungen und Gesetze am häufigsten vertreten.

#### 5.2.1.1.2 Differenzierung von Themenfeldern bankaufsichtsrechtlicher Normen

Als zweite Dimension zur Strukturierung und Schaffung von Transparenz über das regulatorische Umfeld für Banken in Deutschland werden zusätzlich zur Kategorisierung der Normen Themenfelder verwendet. Dazu werden die bankaufsichtsrechtlichen Normen auf Basis des Regelungsgegenstandes bzw. Inhalts in Themenfelder gegliedert, welche im Folgenden aufgelistet werden:

- Zulassung
- Solvabilität
- Liquidität

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

- Risikomanagement
- Verhaltenspflichten
- Anzeige- und Meldepflichten
- Rechnungslegung

Zur Sicherstellung einer vollständigen und überschneidungsfreien Zuordnung sämtlicher Normen werden themenfeldübergreifende Normen in einem eigenem Themenfeld zugeordnet. Diesem als „übergreifend“ bezeichneten Themenfeld sind größtenteils Gesetze zugeordnet.

Die unten stehende Abbildung gibt einen Überblick über die Verteilung bankaufsichtsrechtlicher Normen auf die acht definierten Themenfelder.

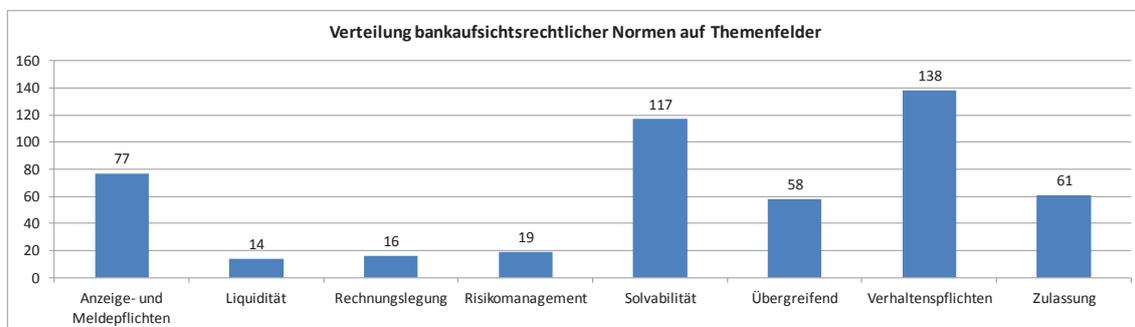


Abbildung 20: Verteilung bankaufsichtsrechtlicher Normen auf Themenfelder<sup>1</sup>

Aus Abbildung 20 wird ersichtlich, dass die Themenfelder Verhaltenspflichten und Solvabilität mit Abstand die höchste Regulierungsdichte gemessen an der Anzahl der auf diese Themenfelder entfallenden Normen aufweisen. Die Werte für die Themenfelder Anzeige- und Meldepflichten, Zulassung und „übergreifend“ weisen ebenfalls jeweils eine hohe Anzahl an Normen und damit eine hohe Regulierungsdichte auf.

## 5.2.1.2 Beschreibung der Kategorien bankaufsichtsrechtlicher Normen

### 5.2.1.2.1 Aufsichtsrecht

Das Aufsichtsrecht löst unmittelbare Rechtsfolgen aus und bindet dadurch die betroffenen Adressaten. Im Kontext dieser Arbeit handelt es sich bei den Adressaten um die Institute, die BaFin, die Bundesbank und den nationalen Gesetzgeber.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012d).

## EU-Recht

In dieser Sub-Kategorie werden bankaufsichtsrechtliche Regelungen auf europäischer Ebene erfasst, die unmittelbare Gültigkeit auf nationaler Ebene besitzen.<sup>1</sup>

Der Fokus der Analyse liegt auf nationalen bankaufsichtsrechtlichen Normen, welche durch den nationalen Gesetzgeber oder die nationalen Aufsichtsbehörden erlassen wurden und für die in Deutschland beaufsichtigten Institute unmittelbar gültig sind.

Dementsprechend sind im Rahmen dieser Arbeit in dieser Kategorie lediglich die International Financial Reporting Standards (IFRS) zu berücksichtigen, deren Umsetzung bzw. Gültigkeit im Rahmen einer EU-Verordnung geregelt ist.<sup>2</sup>

Die Empfehlungen bzw. Veröffentlichungen internationaler und europäischer Organisationen wie z. B. dem Financial Stability Board, dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht und der European Banking Authority stellen für die beaufsichtigten Institute kein unmittelbar gültiges Recht dar.<sup>3</sup> Aus diesem Grund werden sie in der in diesem Kapitel durchgeführten Analyse nicht berücksichtigt, d. h. sie werden nicht kategorisiert, nicht auf Themenfelder verteilt und sind demnach nicht in der Gesamtheit der bankaufsichtsrechtlichen Normen, auf welche das Selektionsverfahren angewendet wird, enthalten.

---

<sup>1</sup> EU-Richtlinien werden aufgrund der Transformation in nationales Recht nicht berücksichtigt. Die Capital Requirements Regulation (CRR I) ist nach ihrer finalen Verabschiedung bzw. ab ihrer Gültigkeit auch in dieser Sub-Kategorie zu berücksichtigen. Dieser Analyse liegt der 31.12.2012 als Stichtag bzw. Redaktionsschluss zur Berücksichtigung bankaufsichtsrechtlicher Normen zu Grunde. Zu diesem Zeitpunkt war die CRR I noch nicht final verabschiedet, so dass sie hier nicht berücksichtigt wird. Mit Verabschiedung bzw. Gültigkeit der CRR I sind aufgrund der unmittelbaren Wirkung auf nationaler Ebene umfangreiche Anpassungen des KWG erforderlich, da bestimmte Regelungsgebiete der CRR I bisher auf nationaler Ebene durch das KWG definiert sind.

<sup>2</sup> Weiteren bankaufsichtsrechtliche EU-Verordnungen wie bspw. die Verordnung (EU) Nr. 1092/2010 über die Finanzaufsicht der Europäischen Union auf Makroebene und zur Errichtung eines Europäischen Ausschusses für Systemrisiken oder Verordnung (EU) Nr. 1093/2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichtsbehörde (Europäische Bankenaufsichtsbehörde werden hier nicht berücksichtigt, da darin keine direkten fachlicher Regelungen, sondern institutionelle Regelungen zur Ausgestaltung der Bankaufsicht enthalten sind. Vgl. BaFin (2013). Zukünftig wird in dieser Sub-Kategorie auch die Capital Requirements Regulation – CRR I zu berücksichtigen sein. Vgl. hierzu Kämmerer (2011).

<sup>3</sup> Eine Ausnahme bilden die sog. technischen Standards der EBA, da diese technischen Standards nach deren finalen Inkraftsetzung durch die EU-Kommission unmittelbar gültiges Recht für die Mitgliedsstaaten darstellen. Die EBA erlässt auf Grundlage der CRR in bestimmten Themenfelder sog. Regulatory Technical Standards (RTS). Die EBA wird auf Basis von CRD IV und CRR I zur Entwicklung dieser sog. technischen Standards ermächtigt. Wie oben bereits erwähnt sind zum Zeitpunkt 31.12.2012 CRD IV und CRR I noch nicht final verabschiedet worden, so dass die technischen Standards der EBA noch keine Wirksamkeit erlangen konnten. Zum Stichtag 31.12.2012 existierten demnach noch keine final in Kraft gesetzten technischen Standards der EBA, so dass diese zum EU-Recht zählenden Normen im Rahmen dieser Analyse nicht berücksichtigt werden. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2012c), sowie Deutsche Bundesbank (2011d), S. 94-96.

Aufgrund des Prinzips der sog. Proportionalität nach oben<sup>1</sup> werden die o. g. Empfehlungen bzw. Veröffentlichungen, die kein unmittelbar gültiges Recht darstellen, jedoch im Rahmen der Gap-Analyse berücksichtigt. Die Berücksichtigung wird mit dem Anwendungsgebiet dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – begründet. In der 4. MaRisk-Novelle wird diesem Prinzip der Proportionalität nach oben ein stärkeres Gewicht eingeräumt.

Durch den Grundsatz der Proportionalität nach oben möchte die Bankenaufsicht sicherstellen, dass sich die Großbanken mit den aufsichtlichen Regelungen auf internationaler und europäischer Ebene kritisch auseinandersetzen, deren Relevanz bzw. Auswirkungen für das eigene Institut bewerten und ggf. anwenden.<sup>2</sup>

Für die Analyse der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen bedeutet die Anwendung des Prinzips der Proportionalität nach oben, dass deutsche Großbanken zusätzlich zu den nationalen und unmittelbar gültigen bankaufsichtsrechtlichen Normen auch relevanten Empfehlungen bzw. Veröffentlichungen internationaler und europäischer Organisationen zu beachten haben, deren Inhalte nicht explizit in nationalen bankaufsichtsrechtlichen Normen enthalten sind. Es handelt sich dabei insbesondere um die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlichten BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>3</sup> sowie die von der European Banking Authority veröffentlichten EBA Guidelines on internal Governance<sup>4</sup>.

## **Gesetze**

Der Begriff des Gesetzes kann in zweifacher Hinsicht definiert werden. Es handelt sich dabei um das Gesetz im materiellen Sinne und um das Gesetz im formellen Sinne. Gesetz im materiellen Sinne ist jede Rechtsnorm, die für eine unbestimmte Vielzahl von Personen allgemein verbindliche Regelungen enthält. Gesetz im formellen Sinn ist jeder Beschluss der zur Gesetzgebung zuständigen Organe, der im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens ergeht, ausgefertigt und verkündet ist.<sup>5</sup>

## **Richtlinien**

Richtlinien werden zur Durchführung von Gesetzen und Verordnungen erlassen und bestehen zu zahlreichen Rechtsvorschriften. Adressaten von Richtlinien sind hauptsächlich Verwaltungsbehörden. Für die Verwaltungsbehörden sind Richtlinien im Innenverhältnis bindend. Richtlinien bezwecken primär die einheitliche Auslegung und Anwen-

---

<sup>1</sup> Der Begriff Proportionalität nach oben wird von der BaFin im Anschreiben zur 4. MaRisk-Novelle verwendet. Vgl. dazu BaFin (2012b).

<sup>2</sup> Eine vollständige und undifferenzierte Umsetzung sämtlicher Regelungen auf internationaler und europäischer Ebene ist mit der Proportionalität nach oben nicht beabsichtigt. Vgl. dazu BaFin (2012b).

<sup>3</sup> Vgl. BCBS (2010b).

<sup>4</sup> Vgl. European Banking Authority (2011).

<sup>5</sup> Zu dieser Definition siehe Creifelds; Weber (2007), S. 497.

derung des Rechts. Richtlinien sind Verwaltungsvorschriften<sup>1</sup> und werden von Verwaltungsbehörden wie z. B. Ministerien erlassen. Für die nachgeordneten Behörden sind die Richtlinien bindend, für die Bürger begründen Richtlinien jedoch grundsätzlich weder Rechte noch Pflichten.<sup>2</sup>

### **Rechtsverordnungen**

Eine Rechtsverordnung ist eine allgemein verbindliche Anordnung, die nicht im förmlichen Gesetzgebungsverfahren ergeht, sondern von der Bundesregierung, Landesregierung, staatlichen Verwaltungsbehörden oder Selbstverwaltungskörperschaften, d. h. von Organen der vollziehenden Gewalt gesetzt wird. Die Art des Zustandekommens unterscheidet die Rechtsverordnung vom formellen Gesetz.<sup>3</sup>

### **Verfügungen**

Eine behördliche oder gerichtliche Verfügung ist eine Entscheidung, die von einer Behörde oder einem Gericht getroffen wird. Im Verwaltungsrecht ist eine Verfügung häufig die Bezeichnung für einen Verwaltungsakt<sup>4</sup>, der ein Gebot oder Verbot oder eine ähnlich wirkende Maßnahme enthält.<sup>5</sup>

#### **5.2.1.2.2 Aufsichtspraxis**

Die BaFin konkretisiert das geltende Aufsichtsrecht durch die Veröffentlichung von Rundschreiben, Leitfäden, Merkblättern und Auslegungsentscheidungen anhand der eigenen Verwaltungspraxis.<sup>6</sup>

Diese o. g. Formate richten sich in erster Linie an die beaufsichtigten Unternehmen sowie weitere von bankaufsichtsrechtlichen Normen potenziell betroffene Unternehmen und Personen. Im Folgenden wird dieser Adressatenkreis als Aufsichtsadressaten bezeichnet.<sup>7</sup>

Die Frage nach der Rechtsnatur der unterschiedlichen von der BaFin im Rahmen der Aufsichtspraxis veröffentlichten Formate ist nicht unumstritten und kann auch nicht einheitlich beantwortet werden.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Definition von Verwaltungsvorschriften siehe Creifelds; Weber (2007), S. 1308-1309.

<sup>2</sup> Zu dieser Definition siehe Creifelds; Weber (2007), S. 979-980.

<sup>3</sup> Zu dieser Definition siehe Creifelds; Weber (2007), S. 949.

<sup>4</sup> Zur Definition eines Verwaltungsaktes siehe Creifelds; Weber (2007), S. 1297.

<sup>5</sup> Zu dieser Definition siehe Creifelds; Weber (2007), S. 1242-1243.

<sup>6</sup> Vgl. BaFin (2012d).

<sup>7</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>8</sup> Vgl. Ruthig; Storr (2011), S. 263. Für eine Vertiefung der Diskussion über die Rechtsnatur der BaFin-Veröffentlichungen siehe bspw. Ruthig; Storr (2011), S. 263 sowie Lau (2002). Hauptdiskussionspunkt sind insbesondere die Rundschreiben.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass die hier behandelten Formate der Konkretisierung bzw. Präzisierung von Gesetzen und Verordnungen sowie zur Zusammenfassung und Erläuterung aufsichtsrechtlicher Vorgaben gegenüber den Aufsichtsadressaten dienen. Es handelt sich demnach bei diesen Formaten nicht um unmittelbar verbindliches Aufsichtsrecht<sup>1</sup>. Die Aufsichtsadressaten werden durch diese Formate mittelbar gebunden.<sup>2</sup>

Eine direkte Rangordnung zwischen den einzelnen Formaten existiert nicht. Die einzelnen Formate unterscheiden sich durch ihre Funktion und ihren Konkretisierungsgrad voneinander.<sup>3</sup>

### **BaFin-Rundschreiben**

Rundschreiben werden von der BaFin eingesetzt, um einzelne, dem unmittelbar gültigen Aufsichtsrecht zuzuordnende Normen oder rechtliche abgrenzbare Aufsichtsbereiche ggü. einer Vielzahl von Aufsichtsadressaten zu konkretisieren. Dadurch soll das Aufsichtsrecht erstmalig durch Verwaltungspraxis ausgestaltet werden.<sup>4</sup>

Inhaltlich können zwei Unterfälle differenziert werden. Es handelt sich dabei um Hinweise und um Mindestanforderungen, die sich insbesondere hinsichtlich ihrer Appellwirkung voneinander unterscheiden. Mit Hinweisen wird für die Aufsichtsadressaten ein Rahmen für aufsichtsrechtlich beanstandungsloses Verhalten definiert. Durch Mindestanforderungen werden bestimmte Standards definiert bzw. vorgegeben, deren Einhaltung von den Aufsichtsadressaten mindestens erwartet wird.<sup>5</sup>

Für die BaFin besteht eine Vielzahl von Möglichkeiten, zumindest mittelbar Zwang auf die Adressaten auszuüben. Rundschreiben sind dazu ein wichtiges Instrument, weil die BaFin damit schnell und flexibel auf aktuelle Gegebenheiten reagieren kann. Diese Schnelligkeit und Flexibilität von Rundschreiben ist darauf zurückzuführen, dass Rundschreiben durch die BaFin ohne ein aufwendiges Vorverfahren veröffentlicht werden können.<sup>6</sup>

### **Auslegungsentscheidungen**

Auslegungsentscheidungen haben grundsätzlich die gleiche Funktion wie Rundschreiben, d. h. sie dienen auch der Konkretisierung des Aufsichtsrechts. Im Vergleich zu den

---

<sup>1</sup> Unmittelbar verbindliches Aufsichtsrecht existiert bspw. in Form von Gesetzen und Verordnungen.

<sup>2</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>3</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>4</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>5</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>6</sup> Die BaFin verfügt über umfangreiche Sanktionsmöglichkeiten für den Fall, dass den Rundschreiben nicht Folge geleistet wird. Die beaufsichtigten Banken beachten deshalb regelmäßig die in den Schreiben geäußerten Auffassungen bzw. Anforderungen. Vgl. Lau (2002), S. 4 und S. 22.

Rundschreiben ist das Anwendungsgebiet bzw. der Aufsichtsbereich, auf den sich die Auslegungsentscheidung bezieht, konkreter.<sup>1</sup>

Auslegungsentscheidungen dienen der punktuellen Konkretisierung aufsichtlicher Einzelfragen durch die BaFin. Die Inhalte bzw. Aufsichtsbereiche, auf welche sich die Auslegungsentscheidungen beziehen, können dabei insbesondere auch auf Anfragen von einzelnen Aufsichtsadressaten beruhen. Grundlage für die Auslegung ist die aktuelle Verwaltungspraxis der BaFin.<sup>2</sup>

### **Merkblätter**

Im Unterschied zu Rundschreiben und Auslegungsentscheidungen werden Merkblätter nicht zur erstmaligen Ausgestaltung bzw. Konkretisierung des Aufsichtsrechts eingesetzt, sondern zur Zusammenfassung bestehender aufsichtlicher Vorgaben zu bestimmten Aufsichtsbereichen bzw. Fragestellungen verwendet.<sup>3</sup>

Merkblätter sollen als praktische Hilfestellung für die Aufsichtsadressaten dienen, um diesen ein Verständnis für das Aufsichtsrecht zu vermitteln. Dadurch soll den Aufsichtsadressaten die Zusammenarbeit mit der Bankenaufsicht erleichtert werden.<sup>4</sup>

### **Leitfäden**

Leitfäden können als Sonderformat interpretiert werden, dass die Funktionen der oben stehenden Formate vereint. Zum Einen soll durch Leitfäden den Aufsichtsadressaten und Marktteilnehmern eine praktische Hilfestellung beim Verständnis des Aufsichtsrechts bzw. aufsichtsrechtlicher Anforderungen gegeben werden. Zum Anderen soll durch Leitfäden der jeweils behandelte Aufsichtsbereich nicht nur zusammengefasst, sondern auch umfassend auf Basis der Verwaltungspraxis der BaFin erläutert werden.<sup>5</sup>

#### **5.2.1.2.3 Sonstiges**

Die Kategorie „Sonstiges“ wird zur Berücksichtigung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) verwendet. Der DCGK spiegelt die Arbeitsteilung zwischen Gesetzesrecht – im Wesentlichen Aktien- und Kapitalmarktrecht – und sog. Soft Law, d. h. Verhaltenskodexempfehlungen wider. Die Besonderheit ist die gemischt öffentlich-privatrechtliche Art der Durchsetzung durch gesetzlich vorgeschriebene Offenlegung. Gemäß § 161 AktG müssen Vorstand und Aufsichtsrat von börsennotierten Gesellschaften jährlich erklären, ob den Empfehlung der DCGK entsprochen wurde und

---

<sup>1</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>2</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>3</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>4</sup> Vgl. Fischer (2012).

<sup>5</sup> Vgl. Fischer (2012).

wird oder welche Empfehlungen aus welchem Grund nicht angewendet wurde und werden.<sup>1</sup>

### **5.2.1.3 Beschreibung der Themenfelder bankaufsichtsrechtlicher Normen**

Zur Strukturierung und Schaffung von Transparenz über das regulatorische Umfeld für Banken in Deutschland werden die bankaufsichtsrechtlichen Normen zusätzlich zur Kategorisierung im Rahmen dieser Arbeit in die insgesamt acht unten stehenden Themenfelder gegliedert.<sup>2</sup>

#### **Zulassung**

Das Betreiben von Bank- oder Finanzdienstleistungsgeschäften in Deutschland bedarf gemäß § 32 Abs. 1 KWG der schriftlichen Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen der Zulassungsprüfung werden bestimmte Kriterien<sup>3</sup> durch die BaFin geprüft.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopt (2011), S. 8.

<sup>2</sup> Der Strukturierungsansatz ist eine Zusammenführung und Modifizierung von zwei unterschiedlichen Gliederungen der Bankenaufsicht. Es handelt sich dabei um eine von der BaFin (BaFin) sowie eine von der Deutschen Bundesbank verwendete Gliederung. Vgl. dazu BaFin (2012c), sowie Deutsche Bundesbank (2012a).

<sup>3</sup> Es gelten u. a. bestimmte Voraussetzungen und Anforderungen hinsichtlich der Mindest-Anfangskapitalausstattung, hinsichtlich der Anzahl, der fachlichen Eignung sowie der Zuverlässigkeit der Geschäftsleiter, hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus und des geplanten internen Kontrollverfahrens. Vgl. BaFin (2012c). Für eine vollständige Übersicht über die Kriterien siehe § 32 Abs. 1 KWG. Für umfangreichere Informationen über die Erlaubniserteilung siehe Deutsche Bundesbank (2011c).

<sup>4</sup> Zur Prüfung der Erlaubnis sowie zur Versagung der Erlaubnis durch die BaFin siehe §§ 32 und 33 KWG.

## Solvabilität

Das Themenfeld Solvabilität umfasst die Definition der bankaufsichtlichen Eigenmittel<sup>1</sup> und Regelungen zur Quantifizierung von Adressrisiken<sup>2</sup>, Marktpreisrisikopositionen<sup>3</sup> und operationellen Risiken<sup>4</sup>.

In diesem Themenfeld ist zu beachten, dass im Rahmen der aktuellen Umsetzung von Basel III<sup>5</sup> eine Überarbeitung der Eigenkapitalregelungen erfolgt. Zielsetzung ist dabei insbesondere die Verbesserung der Qualität, der Zusammensetzung und der Transparenz der Eigenkapitalbasis sowie die Stärkung der Risikodeckung.<sup>6</sup> Die Umsetzung dieser Regelungen in europäisches und nationales Recht durch die CRR I und die CRD IV wird für den Beginn des Jahres 2013 erwartet.

Die SolvV bildet die zentrale bankaufsichtsrechtliche Norm in diesem Themenfeld und enthält die europäischen Mindesteigenkapitalstandards (Capital Requirements Directive) bzw. die entsprechenden äquivalenten Vorgaben der Baseler Eigenmittelpflicht („Basel II“). Die SolvV stellt die Umsetzung in nationales Recht dar und

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a), sowie zur Zusammensetzung und Definition der einzelnen Bestandteile der Eigenmittel § 10 KWG. Die bankaufsichtlichen Eigenmittelanforderungen spiegeln den Ansatz einer risikoorientierten Aufsicht wider. Dadurch soll eine möglichst risikogerechte Eigenmittelunterlegung unter Berücksichtigung der individuellen Risikopositionen einer Bank gewährleistet werden.

<sup>2</sup> Die Quantifizierung von Adressrisiken ist in §§ 8 bis 268 SolvV geregelt. Gemäß der SolvV werden Adressrisiken auf Basis von zwei alternativen Ansätzen quantifiziert. Dabei handelt es sich um den Kreditrisikostandardansatz und um den auf internen Ratings basierenden Ansatz. Darüber hinaus enthält die SolvV aufgrund der Bedeutung von Kreditrisikominderungstechniken und Aufrechnungsvereinbarung diesbezüglich spezielle Regelungen. Zur Erfassung von Risiken aus Verbriefungen bestehen ebenfalls spezielle Regelungen. Vgl. dazu ausführlich Deutsche Bundesbank (2012a), und SolvV.

<sup>3</sup> Die Quantifizierung von Marktrisikopositionen ist in §§ 294 bis 318 SolvV geregelt. Zur Berechnung der Eigenmittelunterlegung von Marktrisikopositionen können Institute gemäß der SolvV von der Aufsicht vorgegebene Standardansätze oder alternativ institutseigene Marktrisikosteuerungsmodelle anwenden, sofern diese einer Eignungsprüfung durch die Aufsicht unterzogen und zugelassen wurden. Vgl. dazu ausführlich Deutsche Bundesbank (2012a), und SolvV.

<sup>4</sup> Die Quantifizierung von operationellen Risiken ist in §§ 269 bis 293 SolvV geregelt. Zur Berechnung des regulatorischen Eigenkapitalbedarfs für operationelle Risiken stehen gemäß der SolvV drei alternative Methoden zur Verfügung. Es handelt sich dabei um den Basisindikatoransatz, den Standardansatz und die fortgeschrittenen Messansätze. Vgl. dazu ausführlich Deutsche Bundesbank (2012a), und SolvV.

<sup>5</sup> Siehe hierzu allgemein BCBS (2011).

<sup>6</sup> Gemäß dieser neuen Regelungen des Basler Ausschuss für Bankenaufsicht bestehen die Eigenmittel aus der Summe des Kernkapitals, welches nochmals in hartes Kernkapital und zusätzliches Kernkapital differenziert wird und des Ergänzungskapitals. Die Drittrangmittel sind demnach kein Bestandteil der Eigenmittel von Banken. Vgl. BCBS (2011), S. 13. Zu den detaillierten Anforderungen an die einzelnen Bestandteile der Eigenmittel siehe BCBS (2011), S. 14-30.

konkretisiert die in § 10 Abs. 1 Satz 1 KWG geforderte Angemessenheit der Eigenmittel der Institute.<sup>1</sup>

### **Liquidität**

Das Themenfeld Liquidität enthält Anforderungen an die Zahlungsbereitschaft der Institute. Die Liquiditätsverordnung (LiqV)<sup>2</sup> als zentrale Norm, welche den Grundsatz II über die Liquidität der Institute ersetzt, konkretisiert die Anforderungen des § 11 Abs. 1 Satz 1 KWG, wonach Institute jederzeit ausreichend zahlungsbereit sein müssen. Die LiqV ist ausschließlich auf Einzelinstitutsebene anzuwenden. Es findet keine konsolidierte Betrachtung statt.<sup>3</sup>

### **Risikomanagement**

Zusätzlich zu den primär quantitativen Regelungen bzw. Kennziffern zur Risikosteuerung und Begrenzung der Risikonahme von Banken bezieht sich die Regulierung auch auf die Qualität des Risikomanagements der Institute, welche in diesem Themenfeld der Bankenaufsicht im Fokus steht.<sup>4</sup>

Die Säule 2 von Basel II enthält die zentralen Grundsätze des Supervisory Review Process (SRP)<sup>5</sup>, welcher aus dem Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und dem Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) besteht, Empfehlungen zum Risikomanagement sowie zur aufsichtlichen Transparenz und Rechenschaftspflicht.<sup>6</sup>

Sowohl für die Umsetzung des ICAAP als auch für die Umsetzung bzw. Durchführung des SREP gilt das Prinzip der doppelten Proportionalität. Daraus folgt, dass die Gestaltung des institutsinternen ICAAP insbesondere von der Größe der Institute, der Art ihrer

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a). Künftig sind durch Basel III und insbesondere deren Umsetzung durch die CRR I sowie die CRD IV umfangreiche Anpassungen dieser Regelungen erforderlich. Die Definition der Eigenmittel wird in diesem Zusammenhang international harmonisiert und dabei zugleich verschärft.

<sup>2</sup> Durch die Liquiditätsverordnung werden die quantitativen Liquiditätsregelungen im Sinne einer risikoorientierten und prinzipienbasierten Aufsicht modernisiert. Diese Entwicklung wird primär durch sog. Öffnungsklausel gemäß § 10 LiqV bestätigt. Dadurch wird Instituten ermöglicht, nach vorheriger Genehmigung durch die Aufsicht eigene Risikomess- und Risikosteuerungsverfahren für aufsichtliche Zwecke zur Begrenzung des Liquiditätsrisikos zu nutzen.

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a), und LiqV.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012c).

<sup>5</sup> Die Säule 2 schafft dadurch Basisregelungen für den so genannten Supervisory Review Process (SRP). Mit dem SRP rückt das Risikomanagement der Institute in den Vordergrund. Die Regelungen des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht werden durch die Capital Requirements Directive (CRD) in EU-Recht transformiert. Nach EU-Recht besteht der SRP im Wesentlichen aus dem Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und dem Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Die Implementierung des ICAAP ist die Aufgabe der Banken und die Umsetzung des SREP ist die Aufgabe der nationalen Aufsichtsbehörden. Vgl. BaFin (2005), S. 103.

<sup>6</sup> Vgl. ausführlich BCBS (2006b), S. 231-252.

Geschäfte und der jeweiligen Risikosituation abhängt. Gleiches gilt ebenso für die Intensität der Aufsicht im Rahmen des SREP.<sup>1</sup>

Als zentrale bankaufsichtsrechtliche Normen für diesen Bereich sind der § 25a KWG sowie die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)<sup>2</sup>, welche eine Konkretisierung des § 25a KWG darstellen, zu nennen.

### **Verhaltenspflichten**

Die BaFin hat für Wertpapierdienstleistungsunternehmen gemäß § 2 Abs. 4 WpHG i. V. m. § 53 Abs. 1 Satz 1 Verhaltensregeln und Organisationspflichten definiert. Die Verhaltensregeln stellen Mindeststandards für Wertpapierdienstleistungen dar und dienen dazu, Interessenkonflikte zwischen Kunden, Wertpapierdienstleistungsunternehmen und deren Mitarbeitern sowie den damit verbundenen Nachteilen für Anleger zu vermeiden.<sup>3</sup>

Die Zielsetzung ist, das Vertrauen der Anleger in das ordnungsgemäße Funktionieren der Wertpapiermärkte zu stärken und gleichzeitig die Gesamtheit der Anleger sowie die institutionelle Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte zu schützen.<sup>4</sup>

### **Anzeige- und Meldepflichten**

Jahresabschlüsse und Prüfungsberichte, die Wirtschaftsprüfer oder Prüfungsverbände im Rahmen der Jahresabschlussprüfung erstellen, gehören zu den wesentlichen Informationsquellen für die Bankenaufsicht.<sup>5</sup> Zusätzlich sind von den Instituten je nach Art und Umfang der betriebenen Geschäfte bankaufsichtliche Meldungen<sup>6</sup> bei der Bundesbank

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2005), S. 104.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012e).

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012c).

<sup>4</sup> Zur Konkretisierung der wertpapierrechtlichen Vorschriften (WpHG, KWG, WpDVerOV und FinAnV) und als Auslegungshilfe wurden von der BaFin mit dem Rundschreiben 4/2010 (WA) die Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp) veröffentlicht. Vgl. Hahn (2010), S. 51.

<sup>5</sup> Vgl. BaFin (2012c).

<sup>6</sup> Für Institute bestehen neben anderen die folgenden Meldepflichten: Meldungen zur SolvV und LiqV sowie Monatsausweise, Meldungen der Groß- und Millionenkredite nach §§ 13 bis 14 KWG, Beteiligungsanzeigen, Meldungen zum Auslandskreditvolumen, Datenübersicht gemäß PrüfbV. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2008), S. 4. Es handelt sich hier lediglich um einen Auszug und keine vollständige Abbildung der Melde- und Anzeigepflichten. Für eine vollständige Übersicht über die Melde- und Anzeigepflichten für Institute siehe Deutsche Bundesbank (2010a). Für Finanzdienstleistungsinstitute und Wertpapierhandelsbanken bestehen zusätzliche Vorschriften und Sondervorschriften. Aus Vereinfachungsgründen werden diese Vorschriften im Rahmen dieser Arbeit hier nicht aufgeführt und nicht weiter behandelt.

einzureichen, um eine Analyse der Geschäftsentwicklung der beaufsichtigten Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute zu ermöglichen.<sup>1</sup>

Im Rahmen der operativen Bankaufsicht übernimmt die Deutsche Bundesbank die Auswertung der von den Instituten eingereichten Unterlagen, Meldungen, Jahresabschlüssen und Prüfungsberichten.<sup>2</sup>

### **Rechnungslegung**

Die Rechnungslegung ist nicht direkt ein Anwendungsgebiet der Bankaufsicht, sondern vielmehr Informationsgrundlage für die Analyse der Kreditinstitute im Rahmen der laufenden Überwachung durch die Bundesbank, Bemessungsgrundlage für das regulatorische Eigenkapital und die bankaufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen sowie Orientierungsgröße für weitere aufsichtsrechtliche Daten.<sup>3</sup>

Darüber hinaus bildet die Rechnungslegung die Grundlage für die Marktdisziplin und Markttransparenz im Rahmen der Säule 3 von Basel II.<sup>4</sup>

Zielsetzung ist die Nutzung von Marktmechanismen für Zwecke der Bankaufsicht, die Gewährleistung von Transparenz sowie die Gewährleistung der Möglichkeit zur öffentlichen Kontrolle bezüglich der bankaufsichtlichen Anerkennung interner Verfahren zur Risikoquantifizierung.<sup>5</sup>

### **Übergreifend**

Zur Vorbereitung auf die Zusammenführung der beiden zur Strukturierung der bankaufsichtsrechtlichen Normen verwendeten Dimensionen „Themenfelder“ und „Kategorien“ ist ein zusätzliches Themenfeld „übergreifend“ erforderlich. Dieses Themenfeld dient der Zuordnung von Normen mit themenübergreifenden<sup>6</sup> Inhalten. Dieses zusätzliche Themenfeld stellt damit eine vollständige Zuordnung der gesamten Normen in beiden Dimensionen sicher.

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a).

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a).

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2002), S. 42 sowie Meister (2006).

<sup>4</sup> Die nationale Umsetzung einer im Sinne der Säule 3 von Basel II vergleichbaren Eigenkapital- und Risikoberichterstattung der Banken an die Öffentlichkeit erfolgt durch die SolvV. Vgl. Deutsche Bundesbank (2002), S. 42 sowie Meister (2006).

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2012a), und SolvV für eine umfassende und detaillierte Erläuterung der Regelungen zur Offenlegung.

<sup>6</sup> Die in dieser Rubrik zugeordneten Normen sind überwiegend gesetzliche bzw. rechtliche Grundlagen für die Bankaufsicht, die im Rahmen der Aufsichtspraxis weiter konkretisiert oder präzisiert werden.

## 5.2.2 Anwendung Selektionsverfahren

### 5.2.2.1 Gesamtheit bankaufsichtsrechtlicher Normen

Zur Vorbereitung der Selektion der im Rahmen dieser Arbeit relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen sind die Kategorisierung und Differenzierung von Themenfeldern bankaufsichtsrechtlicher Normen zusammenzuführen.

Die Gesamtanzahl der im Rahmen dieser Arbeit behandelten bankaufsichtsrechtlichen Normen beläuft sich auf 500. Die untenstehende Abbildung enthält die Verteilung dieser Normen auf die beiden Strukturierungsdimensionen in Form einer Matrixdarstellung.

| Kategorien             | Themenfelder                |            |                 |                   |              |              |                     |           | Gesamtergebnis |
|------------------------|-----------------------------|------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|---------------------|-----------|----------------|
|                        | Anzeige- und Meldepflichten | Liquidität | Rechnungslegung | Risiko-management | Solvabilität | Übergreifend | Verhaltenspflichten | Zulassung |                |
| <b>Aufsichtsrecht</b>  | 15                          | 1          | 9               | 2                 | 6            | 41           | 31                  | 1         | 106            |
| Gesetz                 |                             |            |                 |                   |              | 34           |                     |           | 34             |
| Richtlinie             |                             |            |                 |                   |              | 1            | 1                   |           | 2              |
| Verfügung              | 1                           |            |                 |                   |              | 1            | 8                   |           | 10             |
| Verordnung             | 14                          | 1          | 8               | 2                 | 6            | 5            | 22                  | 1         | 59             |
| EU-Recht               |                             |            | 1               |                   |              |              |                     |           | 1              |
| <b>Sonstige</b>        |                             |            |                 |                   |              | 1            |                     |           | 1              |
| soft law               |                             |            |                 |                   |              | 1            |                     |           | 1              |
| <b>Aufsichtspraxis</b> | 62                          | 13         | 7               | 17                | 111          | 16           | 107                 | 60        | 393            |
| Auslegungsentscheidung | 21                          | 8          | 1               | 6                 | 71           | 5            | 40                  | 5         | 157            |
| BaFin-Rundschreiben    | 33                          | 4          | 3               | 9                 | 29           | 2            | 53                  | 6         | 139            |
| Leitfaden              |                             |            | 3               | 1                 |              |              | 6                   |           | 10             |
| Merkblatt              | 8                           | 1          |                 | 1                 | 11           | 9            | 8                   | 49        | 87             |
| <b>Gesamtergebnis</b>  | <b>77</b>                   | <b>14</b>  | <b>16</b>       | <b>19</b>         | <b>117</b>   | <b>58</b>    | <b>138</b>          | <b>61</b> | <b>500</b>     |

Abbildung 21: Zusammenführung von Themenfeldern und Kategorien bankaufsichtsrechtlicher Normen<sup>1</sup>

Durch die Konkretisierung, Erläuterung und Zusammenfassung des Aufsichtsrechts durch die unterschiedlichen Formate der Aufsichtspraxis wird eine Verteilung auf die einzelnen Themenfelder erzielt.

### 5.2.2.2 Durchführung Selektion

Zur Identifikation der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen wird ein aus sechs Schritten bestehendes Selektionsverfahren angewendet. Die Selektion basiert primär auf der Zuordnung der Normen zu den definierten Themenfeldern. Das schrittweise Vorgehen im Rahmen der Selektion soll Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Im Folgenden werden die einzelnen Selektionsschritte beschrieben und durchgeführt.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

#### **5.2.2.2.1 Schritt 1: Bereinigung von Normen ohne Organisations- oder Risikomanagementbezug**

Der Organisationsbezug wird als Selektionskriterium eng definiert. Zu diesem Zweck wird der Organisationsbezug von bankaufsichtsrechtlichen Normen differenziert in operative Verhaltenspflichten, die primär in Form von Handlungsanweisungen in die operativen Arbeitsabläufe innerhalb der Bank eingreifen und in Regelungen bzw. Anforderungen, die sich auf aufbauorganisatorische Aspekte sowie die Unternehmensführung<sup>1</sup> der Bank beziehen. Im Rahmen dieser Arbeit ist für das Selektionskriterium Organisationsbezug nur die letztgenannte Gruppe der Regelungen bzw. Anforderungen an die Aufbauorganisation und die Unternehmensführung relevant.

Der Risikomanagementbezug wird – zusätzlich zum Organisationsbezug – im ersten Teilschritt der Selektion als Selektionskriterium verwendet. In Anlehnung an den im Rahmen dieser Arbeit definierten Anwendungsbereich von Risk Governance wird dieses Selektionskriterium definiert als Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition bzw. Formulierung der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess bestehend aus Risikoidentifikation und -messung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle sowie den Bereich der Risikopublizität beziehen.

Abbildung 22 zeigt das Zwischenergebnis 1 der Selektion und beinhaltet diejenigen Normen, die entweder einen Organisationsbezug oder einen Risikomanagementbezug oder beides aufweisen. Die Anzahl der Normen hat sich durch diese Selektion von 500 auf 209 reduziert.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Definition von Unternehmensführung siehe Frese (2005), S. 547 und Wolf (2011), S. 48. Demnach ist die Unternehmensführung die höchste Ebene der Unternehmenshierarchie. Schwerpunkt der Unternehmensführung ist die Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben des Unternehmens. Dazu zählen insbesondere das Treffen von strategischen Entscheidungen als längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen, die Konzipierung und Implementierung des Planungs- und Kontrollsystems sowie die Konzipierung und Implementierung des Organisationssystems.

<sup>2</sup> Eine vollständige Liste über die in diesem Schritt herausgefilterten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist im Anhang zu dieser Arbeit enthalten. Vgl. dazu Anhang 3.1.

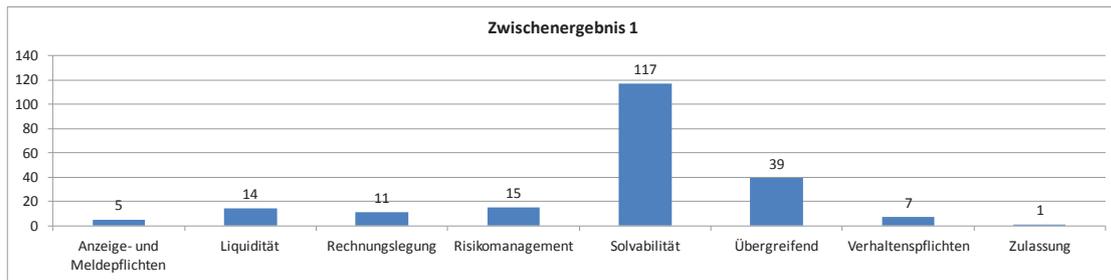


Abbildung 22: Bankaufsichtsrechtliche Normen mit Organisations- oder Risikomanagementbezug<sup>1</sup>

### 5.2.2.2.2 Schritt 2: Bereinigung um rein quantitative risikomanagementbezogene Normen

In diesem zweiten Selektionsschritt werden sämtliche risikomanagementbezogenen Normen, die sich ausschließlich auf die Messung bzw. Quantifizierung des identifizierten Risikopotenzials und damit auf rein quantitative Aspekte des Risikomanagement beziehen, eliminiert.

Abbildung 23 zeigt das Zwischenergebnis 2, welches sich daraus ergibt, dass die Normen aus Zwischenergebnis 1 um die oben beschriebenen Normen, die sich auf rein quantitative Aspekte des Risikomanagements beziehen, bereinigt werden. Die Anzahl der relevanten Normen wird durch diesen Schritt von 209 auf 74 Normen reduziert.<sup>2</sup>

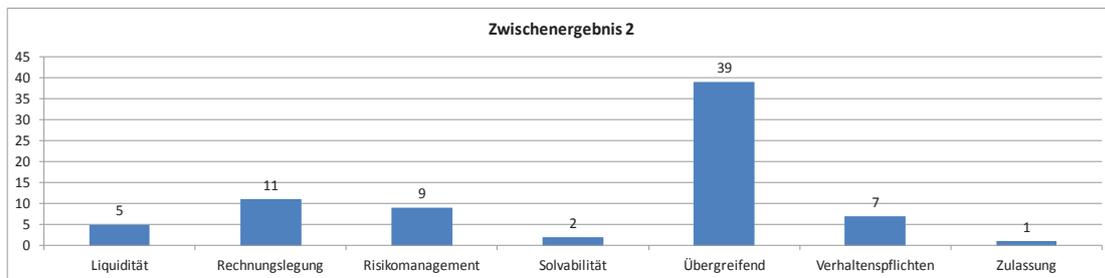


Abbildung 23: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 1 nach Bereinigung um rein quantitative risikomanagementbezogene Normen<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

<sup>2</sup> Eine vollständige Liste über die in diesem Schritt herausgefilterten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist im Anhang zu dieser Arbeit enthalten. Siehe Anhang 3.2.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

### 5.2.2.2.3 Schritt 3: Bereinigung von Normen ohne Relevanz für Kreditbanken bzw. Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft

Aufgrund des Fokus dieser Arbeit auf private Großbanken<sup>1</sup> in der Rechtsform der Aktiengesellschaft werden in diesem Selektionsschritt diejenigen Normen herausgefiltert, die für private Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft nicht relevant sind.<sup>2</sup>

Abbildung 24 zeigt das Zwischenergebnis 3, welches sich durch die Bereinigung der Normen aus Zwischenergebnis 2 um die oben beschriebenen Normen ergibt. Die Anzahl der relevanten Normen kann dadurch von 74 auf 52 reduziert werden.<sup>3</sup>

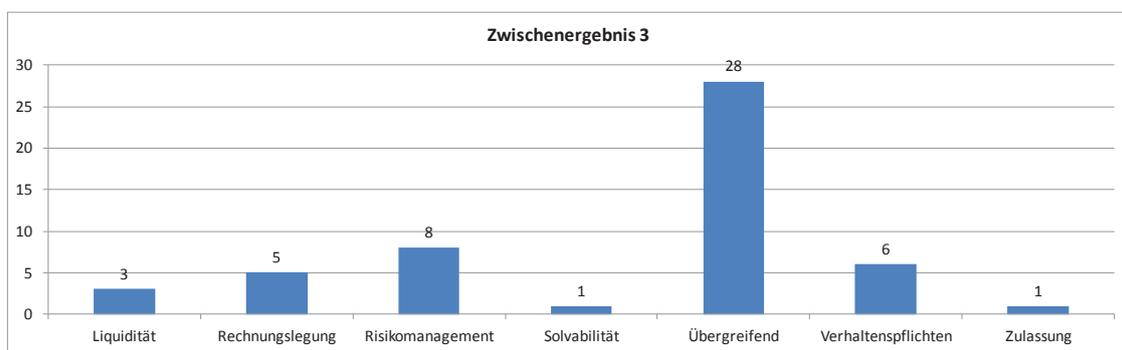


Abbildung 24: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 2 bereinigt um bankengruppenspezifische Normen<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Banken in Deutschland können unterschieden werden in Universalbanken, spezialisierte Banken und Unternehmen mit banknaher Geschäftstätigkeit. Als Universalbanken werden solche Banken bezeichnet, die mindestens das Depositen- und Kreditgeschäft auf der einen Seite verbunden mit dem Effektingeschäft bestehend aus Effektenemissions-, -kommissions- und -depotgeschäft auf der anderen Seite durchführen. Vgl. dazu Büschgen; Börner (2003), S. 57. Innerhalb der Gruppe der Universalbanken werden Kreditbanken, Sparkassen und Girozentralen sowie Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken unterschieden. Die Kreditbanken gliedern sich wiederum in Großbanken, Regionalbanken und sonstige Kreditbanken sowie Zweigstellen ausländischer Banken. Zu dieser Strukturierung der Banken in Deutschland sowie für eine umfassende Beschreibung der einzelnen Gruppen siehe Büschgen; Börner (2003), S. 63-95.

<sup>2</sup> Es handelt sich dabei um bankaufsichtsrechtliche Normen, die sich ausschließlich auf Sparkassen und Girozentralen, Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken, bestimmte spezialisierte Banken oder Unternehmen mit banknaher Geschäftstätigkeit beziehen. Die hier verwendete Terminologie orientiert sich an Büschgen; Börner (2003). Aus diesem Grund werden in diesem Teilschritt der Selektion Normen wie bspw. das Sparkassengesetz (SpkG), das Genossenschaftsgesetz (GenG), das Investmentgesetz (InvG), das Bausparkassengesetz (BauSparkG) oder das Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBGG) herausgefiltert.

<sup>3</sup> Eine vollständige Liste über die in diesem Schritt herausgefilterten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist im Anhang zu dieser Arbeit enthalten. Siehe Anhang 3.3.

<sup>4</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

#### 5.2.2.2.4 Schritt 4: Bereinigung um geschäftsartenspezifische Normen

In diesem vierten Selektionsschritt werden Normen, die sich ausschließlich auf eine bestimmte Art von Bankgeschäften<sup>1</sup> oder Finanzdienstleistungen<sup>2</sup> beziehen, herausgefiltert. Geschäftsartenspezifische Normen erfassen weder das gesamte Tätigkeitsfeld von Universalbanken noch haben sie einen unmittelbaren Organisations- oder Risikomanagementbezug im Sinne dieser Arbeit. Dadurch kann eine weitere Reduktion der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen erzielt werden.<sup>3</sup>

Abbildung 25 zeigt das Zwischenergebnis 4, welches sich durch die Bereinigung der Normen aus Zwischenergebnis 3 um geschäftsartenspezifische Normen ergibt. Die Anzahl der relevanten Normen wird durch diesen Schritt von 52 auf 34 Normen reduziert.<sup>4</sup>

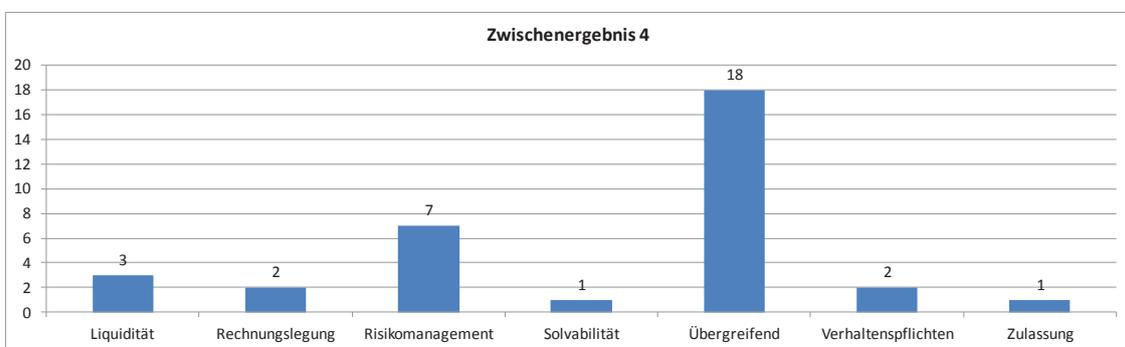


Abbildung 25: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 3 bereinigt um geschäftsarten-spezifische Normen<sup>5</sup>

#### 5.2.2.2.5 Schritt 5: Bereinigung um themenfeldübergreifende Normen

Der fünfte Selektionsschritt bezieht sich auf themenfeldübergreifende Normen. Bei diesen Normen kann lediglich ein sehr allgemeiner bzw. indirekter Organisationsbezug festgestellt werden.<sup>6</sup> Diejenigen bankaufsichtsrechtlichen Normen, die sich nicht auf ein

<sup>1</sup> Zur Definition von Bankgeschäften siehe § 1 Abs. 1 KWG.

<sup>2</sup> Zur Definition von Finanzdienstleistungen siehe § 1 Abs. 1a KWG.

<sup>3</sup> Hervorzuheben ist hier der gesamte Bereich der Wertpapieraufsicht der BaFin. Viele der in diesen Bereich fallenden bankaufsichtsrechtlichen Normen beziehen sich ausschließlich auf das Wertpapiergeschäft und können deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit vernachlässigt werden. Vgl. BaFin (2012d).

<sup>4</sup> Für eine Übersicht über die in diesen Selektionsschritt eliminierten Normen siehe Anhang 3.4.

<sup>5</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

<sup>6</sup> Dieser indirekte Organisationsbezug wird dadurch begründet, dass das Bankmanagement als gesetzlicher Vertreter der Bank diese bankaufsichtsrechtlichen Normen im Rahmen der Ausübung der Geschäftstätigkeit beachten muss. Dieser indirekte Organisationsbezug reicht jedoch für die im Rahmen dieses Kapitels durchgeführte Analyse von relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen nicht aus.

bestimmtes im Rahmen dieser Analyse definiertes Themenfeld beziehen, werden in diesem Selektionsschritt herausgefiltert.

Abbildung 26 zeigt das Zwischenergebnis 5, welches sich durch die Bereinigung um themenfeldübergreifende Normen ergibt. Die Anzahl der relevanten Normen wird durch diesen Schritt von 34 auf 18 reduziert.<sup>1</sup>

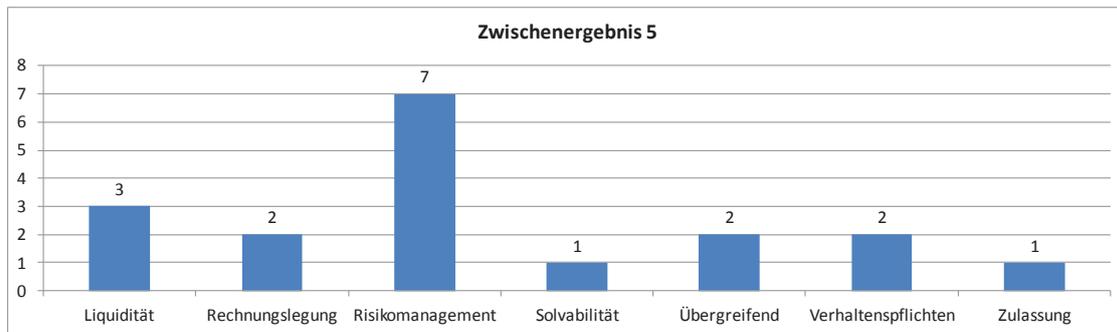


Abbildung 26: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 4 bereinigt um themenfeldübergreifende Normen<sup>2</sup>

#### 5.2.2.2.6 Schritt 6: Bereinigung um Auslegungsentscheidungen

Für den letzten Selektionsschritt – die Bereinigung um Auslegungsentscheidungen – wird die Analysedimension gewechselt. Von der Differenzierung in Themenfelder wird in die Kategorisierung der bankaufsichtsrechtlichen Normen gewechselt. Auf Basis von Zwischenergebnis 5 ergibt sich die in Abbildung 27 dargestellte Verteilung der bankaufsichtsrechtlichen Normen auf die im Rahmen dieser Arbeit definierten Kategorien.

<sup>1</sup> Bei den im Rahmen dieser Selektion herausgefilterten Normen handelt es sich mit Ausnahme der Aufsichtsrichtlinie ausschließlich um Gesetze. Für eine Übersicht über die eliminierten Normen vgl. Anhang 3.5.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

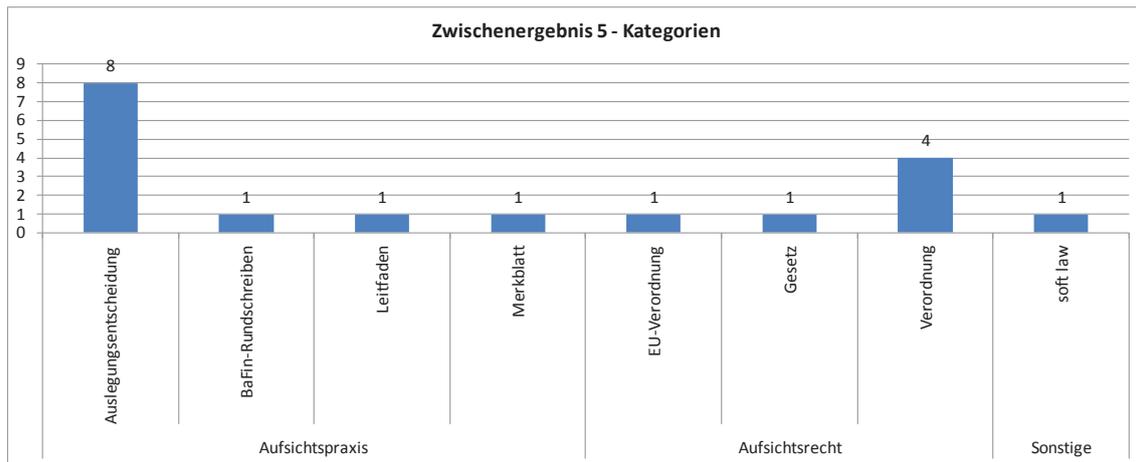


Abbildung 27: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 5 verteilt auf Kategorien<sup>1</sup>

Aus Abbildung 27 wird ersichtlich, dass ein Großteil der verbliebenen Normen auf die Kategorie der Auslegungsentscheidungen entfällt.

Auslegungsentscheidungen stellen konkrete Einzelfallregelungen dar bzw. beinhalten Einzelfragestellungen. Dabei wird die Ebene von für sämtliche Großbanken geltenden bankaufsichtsrechtlichen Regelungen verlassen. Aus diesem Grund werden die Auslegungsentscheidungen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.<sup>2</sup>

Abbildung 28 zeigt das Zwischenergebnis 6, welches sich durch die Bereinigung von Auslegungsentscheidungen ergibt. Die Anzahl der relevanten Normen wird durch diesen Schritt von 18 auf 10 Normen reduziert.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

<sup>2</sup> Im Bedarfsfall können Auslegungsentscheidungen gezielt herangezogen werden, sofern sie für eine konkrete Fragestellung im Rahmen dieser Arbeit bereits vorliegen.

<sup>3</sup> Für eine Übersicht über die in diesem Selektionsschritt eliminierten Normen siehe Anhang 3.6.

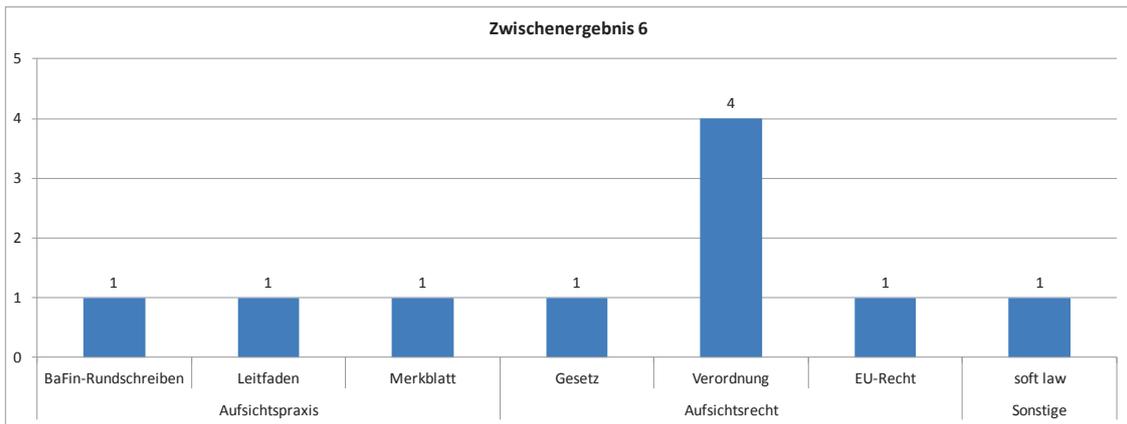


Abbildung 28: Bankaufsichtsrechtliche Normen aus Zwischenergebnis 5 verteilt auf Kategorien<sup>1</sup>

Bei den nach diesem Selektionsschritt verbliebenen aufsichtsrechtlichen Normen handelt es sich um das Endergebnis des Selektionsverfahrens. Dieses Endergebnis wird im folgenden Kapitel in Abbildung 29 in Form einer Matrix mit den Dimensionen „Kategorien“ und „Themenfelder“ dargestellt.

### 5.2.2.3 Endergebnis Selektion

Die unten stehende Abbildung zeigt das Endergebnis des Selektionsprozesses.

| Kategorien  | Themenfelder |                 |                  |              |              |   | Gesamtergebnis |
|---|--------------|-----------------|------------------|--------------|--------------|---|----------------|
|   | Liquidität   | Rechnungslegung | Risikomanagement | Solvabilität | Übergreifend |   |                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aufsichtspraxis |              |                 |                  | 3            |              |   | 3              |
| BaFin-Rundschreiben                                 |              |                 |                  | 1            |              |   | 1              |
| Leitfaden   |              |                 |                  | 1            |              |   | 1              |
| Merkblatt   |              |                 |                  | 1            |              |   | 1              |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aufsichtsrecht  | 1            | 2               | 1                | 1            | 1            |   | 6              |
| Gesetz  |              |                 |                  |              |              | 1 | 1              |
| Verordnung  | 1            | 1               |                  | 1            | 1            |   | 4              |
| EU-Recht  |              | 1               |                  |              |              |   | 1              |
| <input checked="" type="checkbox"/> Sonstige        |              |                 |                  |              |              | 1 | 1              |
| soft law  |              |                 |                  |              |              | 1 | 1              |
| <b>Gesamtergebnis</b>                               | <b>1</b>     | <b>2</b>        | <b>4</b>         | <b>1</b>     | <b>2</b>     |   | <b>10</b>      |

Abbildung 29: Übersicht Endergebnis Selektionsverfahren<sup>2</sup>

Eine Übersicht über die verbleibenden Einzelnormen mit der Zuordnung zu Kategorien und Themenfeldern ist in Abbildung 30 enthalten.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Zur Informationsbasis dieser Darstellung siehe BaFin (2012d).

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

| Kurzbezeichnung Norm   | Kategorie 1     | Kategorie 2         | Themenfeld       |
|--|-----------------|---------------------|------------------|
| IFRS   | Aufsichtsrecht  | EU-Recht            | Rechnungslegung  |
| KWG  | Aufsichtsrecht  | Gesetz              | Übergreifend     |
| InstitutsVergV   | Aufsichtsrecht  | Verordnung          | Risikomanagement |
| LiqV   | Aufsichtsrecht  | Verordnung          | Liquidität       |
| RechKredV  | Aufsichtsrecht  | Verordnung          | Rechnungslegung  |
| SolvV  | Aufsichtsrecht  | Verordnung          | Solvabilität     |
| MaRisk   | Aufsichtspraxis | BaFin-Rundschreiben | Risikomanagement |
| Leitfaden - Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte                | Aufsichtspraxis | Leitfaden           | Risikomanagement |
| Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG | Aufsichtspraxis | Merkblatt           | Risikomanagement |
| DCGK   | Sonstige        | soft law            | Übergreifend     |

Abbildung 30: Übersicht relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen<sup>1</sup>

### 5.3 Gap-Analyse der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen

Die Gap-Analyse<sup>2</sup> bezieht sich auf den inhaltlich/fachlichen Vergleich der in Abbildung 30 enthaltenen relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen mit dem in dieser Arbeit entwickelten Zielbild von Risk Governance. In diesem Zusammenhang wird untersucht, welche fachlich-methodischen und organisatorisch-funktionalen Aspekte des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten Normen abgedeckt werden. Darüber hinaus wird – im Falle einer Abdeckung – eine qualitative Aussage darüber getroffen werden, inwieweit bestimmte Aspekte abgedeckt werden.

Eine im Rahmen der Gap-Analyse identifizierte Nichtabdeckung oder nicht vollständige Abdeckung des Zielbilds von Risk Governance ist als Defizit der aktuellen relevanten Normen innerhalb des Bankaufsichtsrechts zu interpretieren. Aus diesen Defiziten kann ein Anpassungs- und Erweiterungsbedarf des Bankaufsichtsrechts auf dem Gebiet der Risk Governance abgeleitet werden.

Das Vorgehen dieser Gap-Analyse gliedert sich in zwei Schritte.

In einem ersten Schritt werden die relevanten Normen mit den fachlich-methodischen und organisatorisch-funktionalen Aspekten des Zielbilds von Risk Governance in einer Matrix zusammengeführt und es erfolgt eine Kennzeichnung, welche relevante Norm sich auf welche Aspekte des Zielbilds von Risk Governance bezieht. Eine qualitative Beurteilung des Abdeckungsgrades erfolgt in diesem Schritt nicht.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Die Gap-Analyse – auch als Lückenanalyse bekannt – ist im klassischen Controllingverständnis eine Möglichkeit zur quantitativen Prognose, welche zu den klassischen Analyseinstrumenten der strategischen Planung zählt. Die Gap-Analyse basiert auf der Idee der Differenzbildung zwischen den gesetzten Zielen der Planung und der Prognose der Zielerreichung. Siehe dazu ausführlich Horváth (2011), S. 348.

Im zweiten Schritt erfolgt die Gap-Analyse der relevanten Normen im engeren Sinne. Dazu wird die Matrix aus dem ersten Schritt beibehalten und aus der Perspektive des Zielbilds von Risk Governance für sämtliche Aspekte jeweils analysiert und qualitativ bewertet, wie hoch der inhaltlich/fachliche Abdeckungsgrad der relevanten Normen ist.

Die Beurteilung des inhaltlich/fachlichen Abdeckungsgrads erfolgt normenübergreifend bezogen auf die einzelnen Aspekte des Zielbilds von Risk Governance. Dabei kann die Beurteilung die in Abbildung 31 enthaltenen Ausprägungsformen annehmen.

Die Darstellung innerhalb der Matrix erfolgt mit Hilfe sog. Harvey Balls<sup>1</sup>.



Abbildung 31: Ausprägungsformen der inhaltlich/fachlichen Abdeckung relevanter Normen in Bezug auf das Zielbild von Risk Governance<sup>2</sup>

Diese normenübergreifende Beurteilung ermöglicht eine abschließende Aussage über die Abdeckung des Zielbilds von Risk Governance durch relevanten Normen.

### 5.3.1 Schritt 1: Zusammenführung relevanter Normen mit dem Zielbild von Risk Governance

#### 5.3.1.1 Fachlich-methodisches Zielbild von Risk Governance

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht darüber, welche relevanten Normen sich auf welche Aspekte des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance beziehen.

<sup>1</sup> Harvey Balls sind kleine Kreise, die in fünf verschiedenen Füllungsgraden existieren. Harvey Balls werden zur Zusammenfassung von Analyseergebnissen verwendet und ermöglichen eine einfache und übersichtliche Darstellung. Die Füllungsgrade der Harvey Balls reichen von einem leeren Kreis bis hin zu einem vollständig gefüllten Kreis. Der Name geht auf den Erfinder dieser Darstellungsform Harvey Poppel zurück. Vgl. dazu bspw. Tullis; Albert (2008), S. 205. In dieser Analyse werden Harvey Balls eingesetzt, um darzustellen, inwieweit sich die bankaufsichtsrechtlichen Normen mit dem konzipierten Zielbild von Risk Governance decken.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

| Konzeptionelles Zielbild risk governance 1/2: Fachlich-methodische Perspektive |  |   |  |   |   |                                     |                                      |   |
|--|--|---|--|---|---|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
|  | Optimierungen im Gesamtbanksteuerungssystem          |   |  |   |   |                                     | Optimierungen in der Rechnungslegung |   |
|  | Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte | Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung | Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie | Angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells | Implementierung geschäftsmodell-adäquater Vergütungssysteme | Überarbeitung des Kennzahlensystems | Erhöhung der Risiko-transparenz      | Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis |
| IFRS   |  |   |  |   |   |                                     | X                                    |   |
| KWG  | X  | X   | X  |   | X   | X                                   | X                                    |   |
| InstitutsVergV   |  |   |  |   | X   |                                     |                                      |   |
| LiqV   |  |   |  |   |   | X                                   |                                      |   |
| RechKredV  |  |   |  |   |   |                                     | X                                    |   |
| SolvV  |  |   |  |   |   | X                                   | X                                    |   |
| MaRisk   | X  | X   | X  |   |   | X                                   |                                      |   |
| Leitfaden <sup>1</sup>   | X  |   |  |   |   |                                     |                                      |   |
| Merkblatt <sup>2</sup>   |  |   |  |   |   |                                     |                                      |   |
| DCGK   |  |   |  |   |   |                                     |                                      |   |

<sup>1</sup> Leitfaden zur aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte

<sup>2</sup> Merkblatt zur Kontrolle von Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG

Abbildung 32: Ergebnisse von Schritt 1 der Gap-Analyse: Bezugspunkte zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance<sup>1</sup>

Aus Abbildung 32 wird ersichtlich, dass sowohl das Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG als auch der DCGK keine Bezugspunkte zum fachlich/methodischen Zielbild von Risk Governance haben. Die Bezugspunkte des KWG zu mehreren Aspekten des fachlich-methodischen Zielbilds resultieren aus dessen Funktion als Rechtsgrundlage für die Bankenaufsicht in Deutschland. Die Regelungen des KWG in Bezug auf bestimmte Aspekte des Zielbilds von Risk Governance werden insbesondere durch die MaRisk, den Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und die Instituts-VergV konkretisiert und erweitert.

Die Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte wird allgemein durch das KWG geregelt.<sup>2</sup> Diese Regelungen werden im Rahmen der Aufsichtspraxis durch die

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 1 KWG.

MaRisk<sup>1</sup> sowie den Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte<sup>2</sup> konkretisiert und erläutert.

Die Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung und die Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie werden ebenfalls allgemein durch das KWG geregelt.<sup>3</sup> Auch für diese Aspekte des Zielbilds von Risk Governance erfolgt eine Konkretisierung durch die MaRisk.<sup>4</sup>

Die Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme wird durch das KWG<sup>5</sup> sowie insbesondere durch die im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise erlassene InstitutsVergV geregelt.

Die Überarbeitung des Kennzahlensystems wird durch die relevanten Normen nur indirekt abgedeckt. Es handelt sich dabei grundsätzlich um das KWG<sup>6</sup> in seiner Funktion als Rechtsgrundlage, um die SolvV<sup>7</sup> und die LiquV<sup>8</sup>. Der Supervisory Review Process (SRP) bezieht sich im Zusammenhang mit der Säule II des Baseler Regelwerks bzw. den MaRisk auch auf diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance. Konkreter Bezugspunkt des SRP ist die Risiko- und Kapitalsteuerung der Bank.

Die Erhöhung der Risikotransparenz im Zusammenhang mit der Optimierung der Rechnungslegung von Banken ist für den Anwendungsfall dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – allgemein durch die IFRS geregelt. Darüber hinaus besitzen das KWG<sup>9</sup> im Sinne einer Rechtsgrundlage sowie die RechKredV<sup>10</sup> einen Berührungspunkt zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance. Den Regelungen zur Offenlegung im Rahmen der SolvV<sup>11</sup>, welche sich auf die Erhöhung der Risikotransparenz beziehen, kommt in diesem Zusammenhang die größte Bedeutung zu.

Die angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken, und die Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.1.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2011).

<sup>3</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 1 KWG.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.2 Tz. 2 (Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie) und AT 4.3.2 Tz. 1 (Integration von Ertrags- und Risikosteuerung) und AT 4.3.2 Tz. 6 sowie AT 4.4.1 Tz. 2 (Verbesserung der Risikokommunikation).

<sup>5</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 5 KWG.

<sup>6</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang § 10 Abs. 1 S. 9 KWG und § 11 Abs. 1 KWG.

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang ist bspw. der Solvabilitätskoeffizient als aufsichtsrechtliche Kennzahl relevant.

<sup>8</sup> Vgl. LiquV. In diesem Zusammenhang sind bspw. die Liquiditätskennzahl und die Beobachtungskennzahlen als aufsichtsrechtlich vorgegebene Kennzahlen relevant.

<sup>9</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang § 10 Abs. 1 S. 9 KWG.

<sup>10</sup> Vgl. RechKredV.

<sup>11</sup> Vgl. §§ 319-337 SolvV.

und Passiva sind zwei Aspekte des methodisch-fachlichen Zielbilds von Risk Governance, die nicht durch die relevanten Normen geregelt bzw. abgedeckt werden. Demnach existiert für diese zwei Aspekte des Zielbilds jeweils ein Defizit in den im Rahmen der Gap-Analyse berücksichtigten bankaufsichtsrechtlichen Normen. Das Defizit hinsichtlich der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva wird durch den aktuell im Nachgang der CRR Inkraftsetzung entwickelten und veröffentlichten EBA Regulatory Technical Standard on Prudent Valuation<sup>1</sup> abgeschwächt.

Die MaRisk sind hinsichtlich des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance die zentrale bankaufsichtsrechtliche Norm. Wie aus Abbildung 32 ersichtlich wird, besitzen die MaRisk – mit Ausnahme des KWG – die meisten Bezugspunkte zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance.

### **5.3.1.2 Organisatorisch-funktionales Zielbild von Risk Governance**

Die unten stehende Abbildung enthält eine Übersicht darüber, welche relevanten Normen sich auf welche Aspekte des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance beziehen.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich European Banking Authority (2014).

| Konzeptionelles Zielbild risk governance 2/2: Organisatorisch-funktionale Perspektive |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
|---|--|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|---|--|---|
|   | Stärkung der RM-Funktion innerhalb der Unternehmensführung |                          |                                   | Ernennung eines CRO           |                                      | Verhinderung organisatorischer Silos             |                                  | Risikokontrolle durch AR                               |   | Risikokontrolle durch CRO                        |   |
|   | Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit           | Stärkung der Kompetenzen | Angemessene Ressourcenausstattung | Verantwortungsbereich des CRO | Organisatorische Integration des CRO | Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse | Verhinderung von Ressortegoismen | Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat | Adäquate Berücksichtigung der Glaubigerinteressen im Aufsichtsrat | Implementierung einer internen Risikovalidierung | Verbesserung der internen Risikokommunikation |
| IFRS  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| KWG   | X  | X                        | X                                 | X                             | X                                    | X  |                                  | X  |   | X  | X   |
| InstitutsVergV  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| LiqV  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| RechKredV   |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| SolvV   |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| MaRisk  | X  | X                        | X                                 | X                             | X                                    | X  |                                  | X  |   | X  | X   |
| Leitfaden <sup>1</sup>  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  |  |   |  |   |
| Merkblatt <sup>2</sup>  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  | X  |   |  |   |
| DCGK  |  |                          |                                   |                               |                                      |  |                                  | X  |   |  |   |

<sup>1</sup> Leitfaden zur aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte  
<sup>2</sup> Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG

Abbildung 33: Ergebnisse von Schritt 1 der Gap-Analyse: Bezugspunkte zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance<sup>1</sup>

Aus Abbildung 33 wird ersichtlich, dass lediglich vier relevante Normen Bezugspunkte zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance aufweisen. Dabei handelt es sich um das KWG in seiner Funktion als Rechtsgrundlage, die MaRisk, das Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG sowie den DCGK. Die Regelungen des KWG in Bezug auf bestimmte Aspekte des Zielbilds werden – analog zum fachlich-methodischen Zielbild – im Rahmen der Aufsichtspraxis durch die MaRisk konkretisiert.

Dadurch wird die Bedeutung der MaRisk als zentrale Norm im Kontext von Risk Governance nochmals verdeutlicht.

Die Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung durch die Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit, die Stärkung der Kompetenzen sowie die angemessene Ressourcenausstattung werden allgemein durch das

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

KWG geregelt.<sup>1</sup> Eine Konkretisierung dieser Aspekte des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance erfolgt durch die MaRisk.<sup>2</sup>

Die Ernennung eines CRO auf Ebene der Unternehmensführung bzw. die damit verbundene Definition des Verantwortungsbereichs des CRO sowie die organisatorische Integration des CRO bestehend aus der Definition des Schnittstellen des CRO im Rahmen der internen Corporate Governance und der Erweiterung der Strukturen im Berichtswesen werden ebenfalls allgemein durch das KWG geregelt.<sup>3</sup> Eine Konkretisierung dieser Aspekte erfolgt durch die MaRisk.<sup>4</sup>

Die Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse zur Verhinderung organisatorischer Silos wird ebenfalls grundsätzlich durch das KWG<sup>5</sup> geregelt und durch die MaRisk<sup>6</sup> konkretisiert. In den MaRisk wird dieser Aspekt jedoch nur implizit geregelt.

Die Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat wird allgemein durch das KWG<sup>7</sup> geregelt und durch das Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen<sup>8</sup> konkretisiert und erläutert. In den MaRisk<sup>9</sup> sind ebenfalls Regelungen zur Risikokontrolle durch das Verwaltungs- bzw. Aufsichtsorgan enthalten. Darüber hinaus enthält der DCGK<sup>10</sup> Regelungen zur Überwachung des Managements durch den Aufsichtsrat.

Die Implementierung einer internen Risikovalidierung wird durch das KWG<sup>11</sup> sowie bestimmte Regelungen in den MaRisk<sup>12</sup> zum Supervisory Review Process (SRP), der Risikocontrolling-Funktion und der Internen Revision abgedeckt. Die Verbesserung der internen Risikokommunikation wird ebenfalls allgemein durch das KWG sowie die Konkretisierung in den MaRisk<sup>13</sup> abgedeckt.

---

<sup>1</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 1 KWG.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.1 Tz. 1 und Tz. 4 (Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit), AT 4.4.1 Tz. 3 und Tz. 4 (Stärkung der Kompetenzen) sowie AT 7.1 Tz. 1 bis 3 (Ressourcenausstattung).

<sup>3</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 1 KWG.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.1 Tz. 1, Tz. 2 und Tz. 4 (Verantwortungsbereich des CRO) sowie AT 4.4.1 Tz. 3 und AT 4.3.2 Tz. 6 (Erweiterung der Berichtslinien im Zusammenhang mit der Risikomanagementfunktion).

<sup>5</sup> Vgl. insbesondere § 25a Abs. 1 KWG.

<sup>6</sup> Vgl. BaFin (2012e), BTO Tz 6 und BTO 1.1 Tz 2.

<sup>7</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere § 36 Abs. 3 KWG.

<sup>8</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank; BaFin (2012).

<sup>9</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 1, AT 4.3.2 Tz. 6, AT 4.4.2 Tz. 6, AT 4.4.3 Tz. 2 und BT 2.4 Tz. 5 und 6.

<sup>10</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK (2010), 5.3 Bildung von Ausschüssen.

<sup>11</sup> In diesem Zusammenhang sind die Prüfungen der Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG, welche als interne Kontrollsysteme interpretiert werden können, relevant.

<sup>12</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 2, AT 4.4.1 und AT 4.4.3.

<sup>13</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.1 Tz. 2.

Die Verhinderung von Ressortegoismen im Zusammenhang mit der Verhinderung organisatorischer Silos sowie die adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat zur Gewährleistung einer geschäftsmodelladäquaten Risikokontrolle sind zwei Aspekte des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance, die nicht durch die relevanten Normen geregelt bzw. abgedeckt werden. Aus diesem Grund existiert für diese beiden Aspekte des Zielbilds jeweils bereits ein in dieser Stufe der Gap-Analyse identifiziertes Defizit in der Bankenregulierung.

### **5.3.2 Schritt 2: Beurteilung des inhaltlich-fachlichen Abdeckungsgrades des Zielbilds von Risk Governance durch relevante Normen**

Im Rahmen dieser Gap-Analyse relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen ist das den MaRisk zugrunde gelegte Prinzip der doppelten Proportionalität zu beachten.<sup>1</sup>

Dadurch erlangen die Empfehlungen bzw. Veröffentlichungen internationaler und europäischer Organisationen für deutsche Großbanken eine mittelbare Gültigkeit, die eine Berücksichtigung im Rahmen der Gap-Analyse rechtfertigt.<sup>2</sup>

#### **5.3.2.1 Fachlich-methodisches Zielbild von Risk Governance**

Die unten stehende Abbildung enthält eine normenübergreifende Übersicht über die qualitative Beurteilung des inhaltlich-fachlichen Abdeckungsgrads der relevanten Normen in Bezug auf die einzelnen Aspekte des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance.

---

<sup>1</sup> Zum Prinzip der doppelten Proportionalität im Kontext der MaRisk siehe BaFin (2012e), AT 1 Tz. 2.

<sup>2</sup> Bei diesen Empfehlungen bzw. Veröffentlichungen internationaler und europäischer Organisationen handelt es sich unter Berücksichtigung der definierten Selektionskriterien um die Principles for Enhancing Corporate Governance des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht und um die Guidelines on internal Governance der European Banking Authority. Vgl. BCBS (2010b) und European Banking Authority (2011).

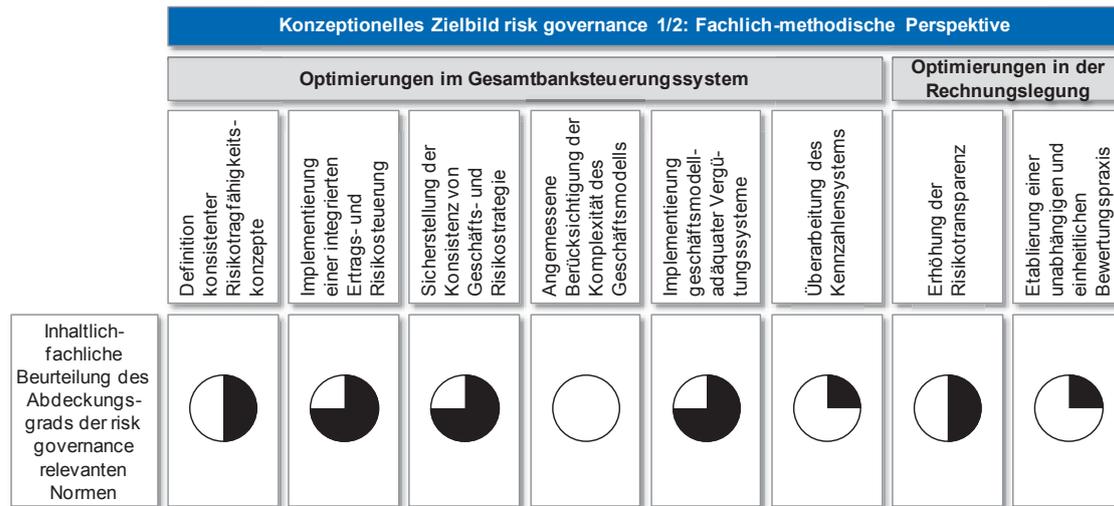


Abbildung 34: Ergebnis Gap-Analyse zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance<sup>1</sup>

Im Folgenden wird das in Abbildung 34 dargestellte normenübergreifende Ergebnis der Gap-Analyse aus der Perspektive des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance für jeden einzelnen Aspekt erläutert.

### 5.3.2.1.1 Optimierung im Gesamtbanksteuerungssystem

#### 5.3.2.1.1.1 Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte

Die Definition konsistenter Risikotragfähigkeitskonzepte wird durch die MaRisk sowie den Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte abgedeckt. Das KWG fungiert als Rechtsgrundlage, welche durch die MaRisk konkretisiert und durch den entsprechenden Leitfaden erläutert wird.

Die Analyse von AT 4.1 der MaRisk sowie den Inhalten des Leitfadens zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte ermöglicht die Schlussfolgerung, dass aufsichtsrechtlich in Abhängigkeit des vom Institut selbst definierten maximal zur Risikoabdeckung eingesetzten Risikodeckungspotenzials zwei unterschiedliche Risikotragfähigkeitskonzepte<sup>2</sup> (Going-Concern- und Liquidationsansätze) differenziert werden.<sup>3</sup> Das Risikodeckungspotenzial kann dabei entweder GuV- bzw. bilanzorientiert oder wertorientiert<sup>4</sup> abgeleitet werden.

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 6 und Tz. 8.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 9.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2011), II. Tz. 6 und Tz. 10-12.

Im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance werden durch die MaRisk und den Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte drei der im Zielbild von Risk Governance definierten vier Steuerungskreise abgedeckt. Es handelt sich dabei um den ökonomischen Steuerungskreis<sup>1</sup>, den regulatorischen Steuerungskreis<sup>2</sup> und den GuV-orientierten Steuerungskreis<sup>3,4</sup>.

Demnach fehlen in den relevanten Normen Regelungen hinsichtlich des finanziellen Steuerungskreises. Die fehlenden Regelungen hinsichtlich des finanziellen Steuerungskreises sind auf den Zeitverzug der Regulierung zurückzuführen. Zunächst ist die Leverage Ratio aufgrund der verzögerten Einführung von Basel III durch die Verabschiedung bzw. den Erlass der CRD IV sowie der CRR I<sup>5</sup> für Banken in der EU bzw. Deutschland noch nicht verpflichtend. Zusätzlich benötigt die Bankenaufsicht im Rahmen der Aufsichtspraxis nochmals eine gewisse Zeit, um die Implikationen der Leverage Ratio auf die Risikotragfähigkeitskonzepte zu beobachten und zu bewerten.<sup>6</sup>

Die Anforderung an die Konsistenz zwischen der Ableitung des Risikodeckungspotenzials und der Risikomessung ist von zentraler Bedeutung. Wenn die Ableitung des Risikodeckungspotenzials nicht mit der Methodik zur Risikomessung vereinbar ist, dann werden barwertige Risikomaßzahlen mit periodischen Risikodeckungspotenzialen zusammengeführt, wodurch Fehlsteuerungsimpulse entstehen können.<sup>7</sup>

Weder in den MaRisk noch in dem Leitfaden zur aufsichtsrechtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte ist eine derartige Regelung zur Sicherstellung der Konsistenz zwischen der Ableitung des Risikodeckungspotenzials und der Risikomessung enthalten. Dies wird insbesondere in Bezug auf den GuV-Steuerungskreis deutlich. Grundsätzlich existieren für diesen Steuerungskreis zwar Regelungen bzw. Anforderungen zu dessen Implementierung, allerdings werden keine bestimmten Regelungen oder Angaben zu einer mit der bilanzorientierten Ableitung des Risikodeckungspotenzials konsistenten Risikomessung definiert.

<sup>1</sup> Der ökonomische Steuerungskreis hat sich im Rahmen des Supervisory Review Process in der bankbetrieblichen Praxis für die internen Risikotragfähigkeitsberechnungen als maßgeblich etabliert. Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2007), S. 58-60 und BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

<sup>2</sup> Der regulatorische Steuerungskreis wird durch die regulatorischen Mindestkapitalanforderungen gemäß § 2 Abs. 6 SolvV sowie die Verwendung der regulatorischen Eigenmittel gemäß § 10 Abs. 2 KWG als Risikodeckungspotenzial.

<sup>3</sup> Die Bezugnahme bzw. Abdeckung durch die Bankenaufsicht kann mit AT 4.1 Tz. 3 und Tz. 9 begründet werden. Vgl. dazu BaFin (2012e).

<sup>4</sup> Hinweise für die Bezugnahme der Bankenaufsicht auf drei Steuerungskreise sind in den Vorbemerkungen zur vierten MaRisk-Novelle sowie in AT 4.1 Tz. 8 der MaRisk enthalten. Vgl. dazu BaFin (2012b) und BaFin (2012e).

<sup>5</sup> Die Einführung der Leverage Ratio erfolgt im Rahmen bzw. auf Grundlage der CRR I.

<sup>6</sup> Aus den dadurch gewonnen Erkenntnissen könnten dann bankaufsichtsrechtliche Anforderungen hinsichtlich des sog. finanziellen Steuerungskreises definiert werden.

<sup>7</sup> Vgl. Rolfes; Holländer (2008), S. 144.

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen wird dieser Aspekt des Zielbilds von Risk Governance lediglich teilweise inhaltlich-fachlich durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen abgedeckt. Begründet wird die teilweise Abdeckung damit, dass zum Einen nicht alle im Zielbild definierten vier unterschiedlichen Steuerungskreise abgedeckt werden und zum Anderen keine konkreten Anforderungen an die Konsistenz zwischen der Ableitung des Risikodeckungspotenzials und der Risikomessung definiert werden.

#### **5.3.2.1.1.2 Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung**

Im Rahmen der 3. Novelle der MaRisk wurde die Anforderung zur Integration von Ertrags- und Risikosteuerung in einen Gesamtbanksteuerungssystem verpflichtend eingeführt.<sup>1</sup>

Die Implementierung einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung wird in AT 4.3.2 Tz. 1 der MaRisk gefordert. Die Bankenaufsicht stellt in Abhängigkeit von der Größe und den Geschäftstätigkeiten einer Bank unterschiedlich hohe Anforderungen an diese Integration. In Anlehnung an das Proportionalitätsprinzip wurden die Anforderungen an die Integration von Ertrags- und Risikosteuerung nicht weiter konkretisiert, um dadurch insbesondere kleinere Banken vor vergleichsweise überhöhten Anforderungen zu schützen. Für das Anwendungsgebiet dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – sind die Anforderungen an die Integration der Ertrags- und Risikosteuerung unter Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips dementsprechend hoch.

Im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance werden durch die MaRisk zwei der insgesamt vier Stufen der Integration von Ertrags- und Risikosteuerung nicht behandelt. Bei den nicht durch die MaRisk abgedeckten Stufen handelt es sich um die Risikokapitalallokation und die risikoadjustierte Performancemessung.<sup>2</sup>

Für Banken bestehen verschiedene Möglichkeiten zur Integration der Ertrags- und Risikosteuerung. Grundlage der Integration ist das als Risikodeckungsmasse verwendete Kapital. In Anlehnung an die definierten Steuerungskreise bzw. Risikotragfähigkeitskonzepte bestehen grundsätzlich vier unterschiedliche Kapitalbegriffe bzw. Risikodeckungspotenziale, auf deren Grundlage die Ertrags- und Risikosteuerung verbunden werden können. Die Bankenaufsicht schreibt diesbezüglich nicht konkret vor, welcher Kapitalbegriff im Sinne einer Empfehlung verwendet werden sollte.

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2010), AT 4.3.2 Tz. 1. Aus einer Soll-Regelung wird durch die 3. Novelle eine Verpflichtung zu einer integrierten Ertrags- und Risikosteuerung.

<sup>2</sup> Die integrierte Ertrags- und Risikosteuerung basiert konzeptionell auf einem vierstufigen Modell. Diese vier Stufen sind: 1. Risikomessung, 2. Ertragsmessung, 3. Kapitalallokation und 4. Risikoadjustierte Performance-Messung. Vgl. dazu Schierenbeck et al. (2008), S. 526-528.

In der Bankpraxis hat sich im Rahmen des Supervisory Review Process (SRP) jedoch der ökonomische Steuerungskreis etabliert, welcher aufsichtsrechtlich anerkannt ist und auch von der Bankenaufsicht als eine Art Marktstandard angesehen wird.<sup>1</sup>

In den MaRisk sind keine Angaben zum Integrationsgrad von Ertrags- und Risikosteuerung enthalten. Der Lösungsraum für Banken reicht von der Integration ausschließlich auf Gesamtbankebene (Minimallösung) bis zur Implementierung über sämtliche Steuerungsebenen der Bank hinweg bis zum Einzelgeschäft (Maximallösung).<sup>2</sup>

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen besteht eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance durch die MaRisk sowie den damit zusammenhängenden bankaufsichtlichen Überwachungsprozess (SREP). Die Differenz zwischen vollständiger und großer Abdeckung ist auf das Proportionalitätsprinzip zurückzuführen.

#### **5.3.2.1.1.3 Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie**

Gemäß AT 4.2 Tz. 2 der MaRisk hat die Unternehmensführung eine mit der Geschäftsstrategie und den daraus resultierenden Risiken konsistente Risikostrategie festzulegen. Die Risikostrategie hat die Ziele der Risikosteuerung und die Maßnahmen zur Zielerreichung zu umfassen. Auf Basis der Risikostrategie sind der Risikoappetit bzw. die Risikotoleranz festzulegen. Ein Risikolimitsystem ist zumindest für alle wesentlichen Risikoarten – unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen - einzurichten.<sup>3</sup>

Zusätzlich zu den nationalen bankaufsichtsrechtlichen Vorschriften (MaRisk) beziehen sich auch die Principles for Enhancing Corporate Governance<sup>4</sup> des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht sowie die Guidelines on internal Governance<sup>5</sup> der European Banking Authority auf diesen Aspekt des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance.<sup>6</sup>

Aufgrund des Proportionalitätsprinzips (nach unten) fehlen in den MaRisk konkrete Angaben dazu, wie die Konsistenz sichergestellt werden sollte. In den BCBS Principles

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Deutsche Bundesbank (2007), S. 58-60 und BaFin (2012e), AT 1 Vorbemerkungen Nr. 2.

<sup>2</sup> Konkrete Anforderungen zur Integration von Ertrags- und Risikosteuerung in einem für das Geschäftsmodell adäquaten Integrationsgrad sowie zur Implementierung einer risikoadjustierten Performancemessung werden für kapitalmarktorientierte Banken primär durch Investoren und Ratingagenturen definiert.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2010), AT 4.2 Tz. 2.

<sup>4</sup> Vgl. BCBS (2010b).

<sup>5</sup> Vgl. European Banking Authority (2011).

<sup>6</sup> In Anlehnung an die Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels zu Schritt 2 der Gap-Analyse sind diese beiden Normen aufgrund der Relevanz der sog. Proportionalität nach oben zu berücksichtigen.

for enhancing Corporate Governance<sup>1</sup> und den EBA Guidelines on internal Governance<sup>2</sup>, welche aufgrund der Proportionalität nach oben für Großbanken berücksichtigt werden, sind detailliertere bzw. konkretere Regelungen zur Sicherstellung der Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie enthalten.

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen besteht eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen. Die Differenz zwischen vollständiger und großer Abdeckung ist auf das Proportionalitätsprinzip in den MaRisk zurückzuführen.

#### **5.3.2.1.1.4 Angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken**

Zur angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken existieren aktuell keine Regelungen in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen. Für diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance liegt demnach ein inhaltlich-fachliches Defizit im Bankenaufsichtsrecht vor.

Im Zielbild von Risk Governance werden vier Kategorien zur Beurteilung der Komplexität des Geschäftsmodells differenziert, denen jeweils bestimmte Kennzahlen zugeordnet werden. Bei diesen Kategorien handelt es sich um die Entwicklung bzw. Höhe der Marktpreisrisikopositionen, den Verschuldungsgrad, den Umfang des Derivategeschäfts und der Eigenhandelspositionen sowie die Geschäftsstruktur.

In diesem Zusammenhang wird im Zielbild von Risk Governance empfohlen, für die einzelnen Kennzahlen in den Kategorien zur Beurteilung der Komplexität ein Benchmarking ggü. relevanten Wettbewerbern durchzuführen und – sofern vorhanden – aufsichtsrechtlich vorgegebene Werte als Referenzgrößen zu verwenden.

---

<sup>1</sup> Vgl. BCBS (2010b), III. A. Tz. 22. Darüber hinaus finden sich in mehreren anderen Textziffern indirekte Hinweise, die auf eine Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie abzielen. Vgl. dazu bspw. III. A. Tz. 31 und Tz. 52.

<sup>2</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III. D. Tz. 26.

Im Rahmen der Umsetzung von Basel III<sup>1</sup> werden u. a. die Leverage Ratio sowie die Net Stable Funding Ratio (NSFR) eingeführt. Die Leverage Ratio<sup>2</sup> kann als Kennzahl bzw. Referenzgröße innerhalb der Kategorie Verschuldungsgrad verwendet werden. Die NSFR setzt einen Steuerungsimpuls hin zu einem größeren Anteil des Kundengeschäfts an Refinanzierungsstruktur bzw. am Passiv-Geschäft der Bank. Aus diesem Grund könnte man die NSFR als Kennzahl innerhalb der Kategorie Geschäftsstruktur verwenden.<sup>3</sup>

Diese vorgenannten Kennzahlen befinden sich jedoch aktuell erst in der Einführung bzw. Beobachtungsphase. Darüber hinaus sind die anderen beiden Kategorien zur Beurteilung der Komplexität nicht direkt durch bankaufsichtsrechtlich vorgegebene Kennzahlen abgedeckt.

Die relevanten Veröffentlichungen des BCBS<sup>4</sup> sowie der EBA<sup>5</sup> beziehen sich jeweils an verschiedenen Stellen auf die gestiegene Komplexität des Geschäftsmodells von Banken. Die Komplexität wird jedoch lediglich als Maßstab für die Höhe bzw. Stringenz der Anforderungen herangezogen. Es fehlen Regelungen, die sich auf die Beurteilung der Komplexität des Geschäftsmodells und dessen Integration in das Gesamtbanksteuerungskonzept beziehen.

Demnach existiert auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene kein bankaufsichtsrechtliches Gesamtkonzept zur Beurteilung bzw. Begrenzung der Komplexität des Geschäftsmodells sowie zur Integration dieses Aspekts in ein Gesamtbanksteuerungskonzept. Es besteht keine inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen, so dass das bereits im ersten Schritt der Gap-Analyse identifizierte Defizit in der Bankenregulierung bestätigt wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich BCBS (2011).

<sup>2</sup> In der Beobachtungsphase vom 1. Januar 2013 bis 1. Januar 2017 wird der Baseler Ausschuss eine Höchstverschuldungsquote (Leverage Ratio) von mindestens 3% des Kernkapitals testen. Vgl. BCBS (2011), S. 69.

<sup>3</sup> Im Rahmen von Basel III werden zwei neue Liquiditätskennzahlen eingeführt. Es handelt sich dabei um die Mindestliquiditätsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) und die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio, NSFR). Vgl. dazu BCBS (2011), S. 10-11. Die NSFR ist definiert als Quotient aus dem verfügbarem Betrag stabiler Refinanzierung und dem erforderlichen Betrag stabiler Refinanzierung. Die NSFR muss einen Wert von größer als 100% aufweisen. Zur Definition von LCR und NSFR siehe ausführlich BCBS (2010a), S. 4-34. Für die NSFR gilt bis Ende 2017 eine Beobachtungsphase. Ab 2018 wird die NSFR als Mindeststandard eingeführt. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 78.

<sup>4</sup> Vgl. dazu BCBS (2010b).

<sup>5</sup> Vgl. dazu European Banking Authority (2011).

### 5.3.2.1.1.5 Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme

Die Regelungen der InstitutsVergV<sup>1</sup> sollen eine bessere Berücksichtigung der Bankspezifika gewährleisten. Darüber hinaus sieht die InstitutsVergV zur angemessenen Berücksichtigung der Einlegerinteressen eine Vielzahl zusätzlicher Eingriffsrechte für die Bankenaufsicht in die Ausgestaltung der Systeme vor.<sup>2</sup>

Auf eine detaillierte Erläuterung der Inhalte der InstitutsVergV soll an dieser Stelle verzichtet werden.<sup>3</sup> Stattdessen erfolgt eine Fokussierung auf die im Zielbild von Risk Governance enthaltenen Elemente bzw. Anforderungen an Vergütungssysteme, die nicht durch die InstitutsVergV abgedeckt werden.

Zum Einen handelt es sich um die Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken. In Anlehnung an die Ausführungen im vorigen Kapitel sind Kennzahlen zur Beurteilung der Komplexität in die Ausgestaltung des Vergütungssystems, insbesondere bei der Bemessung der variablen Vergütung zu berücksichtigen. Dadurch kann einer Komplexitätszunahme entgegen gewirkt werden.

Zum Anderen ist im Rahmen der Ausgestaltung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen darauf zu achten, dass eine Entstehung von Ressortegoismen verhindert wird. Dazu ist ein ausgewogenes Verhältnis von Gesamtbankzielen und ressortspezifischen Zielen bei der Bemessung der Gesamtvergütung, insbesondere der Höhe der variablen Vergütung sicherzustellen.<sup>4</sup>

Insgesamt besteht durch die 2010 eingeführte InstitutsVergV eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds. Die Differenz zwischen voller Abdeckung und großer Abdeckung ist auf die zwei o. g. nicht in der InstitutsVergV enthaltenen Elemente bzw. Anforderungen zurückzuführen, die jedoch im Zielbild von Risk Governance durch ein Anreiz- bzw. Vergütungssystem berücksichtigt werden sollten.

---

<sup>1</sup> Zur Implementierung geschäftsmodelladäquater Vergütungssysteme wurde 2010 aufgrund der identifizierten Defizite bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme von Banken im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) erlassen. Für den Zusammenhang zwischen InstitutsVergV und Anreizsystemen in Banken siehe Gerenkamp; Kuklick (2011), S. 439.

<sup>2</sup> In der InstitutsVergV sind die Anforderungen der Capital Requirements Directive III (CRD III) und der EBA Guidelines on Internal Governance berücksichtigt.

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Inhalte der InstitutsVergV siehe Klein (2011).

<sup>4</sup> Wird der Gesamtbankbezug im Anreiz- bzw. Vergütungssystem nicht angemessen berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass einzelne Ressorts oder Geschäftsbereiche ihre individuelle Ergebnis- und Risikosituation zu Lasten der Gesamtbank optimieren.

### 5.3.2.1.1.6 Überarbeitung des Kennzahlensystems

Im Rahmen der Definition des Zielbilds von Risk Governance wurden insgesamt fünf Kennzahlengruppen definiert, für die jeweils bestimmte Kennzahlen im Rahmen der Gesamtbanksteuerung zu definieren und zu implementieren sind. Bei diesen Kennzahlengruppen handelt es sich um Profitabilität, Risiko, Wachstum, Komplexität und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen.

Die relevanten Normen enthalten keine konkreten Regelungen bzw. Anforderungen zur Ausgestaltung des Kennzahlensystems von Banken.

Auf der Grundlage der bankaufsichtsrechtlich definierten bzw. vorgeschriebenen Kennzahlen wie z. B. der Gesamtkapitalkennziffer<sup>1</sup>, der Kernkapitalquote (tier-1 Ratio)<sup>2</sup> und den Liquiditätskennzahlen<sup>3</sup> kann eine Abdeckung der Kennzahlengruppen aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen festgestellt werden.

Der Supervisory Review Process (SRP), der sich auf die in den Banken implementierte Risiko- und Kapitalsteuerung zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bezieht, kann als eine Abdeckung der Kennzahlengruppe Risiko interpretiert werden. Diese Abdeckung ist allerdings nur als indirekte Abdeckung zu klassifizieren, da eine direkte Bezugnahme auf Kennzahlen nicht gegeben ist.

Die Kennzahlengruppen Profitabilität und Komplexität werden durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen nicht explizit abgedeckt. In der Kennzahlengruppe Profitabilität wird das gesamte fachliche Spektrum unterschiedlicher Rentabilitätskennzahlen nicht abgedeckt. Eine angemessene Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells im Zusammenhang mit dem Gesamtbanksteuerungskonzept erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen in den vorigen Kapiteln durch die bestehenden ban-

<sup>1</sup> Die Gesamtkapitalkennziffer – auch Solvabilitätskoeffizient genannt – wird definiert als Quotient aus regulatorischen Eigenmitteln gemäß § 10 KWG und den risikogewichteten Aktiva. Gemäß § 2 Abs. 6 SolvV beträgt der Mindestwert für den Solvabilitätskoeffizienten (Gesamtkennziffer) 8%.

<sup>2</sup> Die Kernkapitalquote wird definiert als Quotient aus dem Kernkapital gemäß § 10 Abs. 2a KWG und den risikogewichteten Aktiva. Im Rahmen von Basel III werden zwei Formen des Kernkapitals (hartes Kernkapital und zusätzliches Kernkapital) eingeführt. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 13-19. Für das harte Kernkapital gilt eine Mindestquote i. H. v. 4,5% und für das gesamte Kernkapital i. H. v. 6%. In den Jahren 2013 und 2014 gelten für die Mindestquoten für das harte und das gesamte Kernkapital Übergangsbestimmungen. Ab 2015 gelten die vorgenannten Mindestquoten. Vgl. dazu BCBS (2011), S. 78.

<sup>3</sup> Aufsichtsrechtlich gelten aktuell die Vorschriften der Liquiditätsverordnung. Siehe im Detail LiqV. Demnach haben Institute eine Liquiditätskennzahl von mindestens 1 zu erfüllen. Die Liquiditätskennzahl ist definiert als Quotient aus den verfügbaren Zahlungsmitteln und den abrufbaren Zahlungsverpflichtungen im ersten Laufzeitband. Darüber hinaus sind sog. Beobachtungskennzahlen zu berechnen. Sie geben Auskunft über die zu erwartenden Liquiditätsströme im zweiten, dritten und vierten Laufzeitband. Siehe hierzu auch Deutsche Bundesbank (2013). Im Rahmen von Basel III werden zwei neue Liquiditätskennzahlen eingeführt. Es handelt sich dabei um die Mindestliquiditätsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) und die strukturelle Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio, NSFR). Vgl. dazu BCBS (2011), S. 10-11.

kaufsichtsrechtlichen Regelungen nicht. In der Kennzahlengruppe Komplexität könnte die Leverage Ratio als Kennzahl für eine der vier bestehenden Kategorien – hier: Verschuldungsgrad – verwendet werden. Die Leverage Ratio alleine reicht jedoch nicht zur Abdeckung dieser Kennzahlengruppe aus.

Da sich die relevanten Normen lediglich auf zwei der fünf definierten Kennzahlengruppen beziehen und diese auch nicht vollständig abgedeckt werden, besteht lediglich eine geringe inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance.

### **5.3.2.1.2 Optimierung in der Rechnungslegung von Banken**

#### **5.3.2.1.2.1 Erhöhung der Risikotransparenz**

Von den relevanten Normen sind aufgrund des Fokus dieser Arbeit auf deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft im Zusammenhang mit dem Konzernabschluss der Bank primär die IFRS anstatt die Regelungen der RechKredV relevant. Zusätzlich zu den IFRS kommt der SolvV eine besondere Bedeutung zu.

Hinsichtlich der Risikoabbildung im Rahmen der Rechnungslegung von Banken bestehen aktuell noch Defizite aufgrund der Anwendung von IAS 39 und der damit verbundenen Anwendung des sog. Incurred-Loss-Model, wonach Risiken erst in der GuV der Bank erfasst werden dürfen, wenn diese realisiert wurden.<sup>1</sup>

Dieses Defizit ist allerdings bekannt und wird mit der Ablösung von IAS 39 durch IFRS 9 und dem damit verbundenen Wechsel vom Incurred-Loss-Model zum Expected-Cash-Flow-Model<sup>2</sup> behoben. Im Rahmen des Expected-Cash-Flow-Model werden die Zinserträge von Anfang an um die erwarteten Kreditausfälle reduziert. Allerdings wird IFRS 9 voraussichtlich erst zum 01.01.2015 eingeführt. Bis dahin bleibt das Defizit bestehen.

Die Offenlegungspflichten gemäß SolvV (Säule 3-Bericht)<sup>3</sup> leisten einen großen Beitrag zur Erhöhung der Risikotransparenz im Rahmen der Rechnungslegung von Banken. Allerdings bestehen im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance noch Defizite hinsichtlich des Umfangs, der Aufbereitung sowie der Validität der im sog. Säule 3-Bericht offengelegten Informationen.

---

<sup>1</sup> Zum Incurred-Loss-Model siehe IAS 39. Aus der Anwendung des Incurred-Loss-Model resultiert deshalb eine im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen umgekehrte zeitliche Reihenfolge in der GuV-Abbildung von Aufwand und Ertrag. Dadurch entstehen aufgrund von verschiedenen Fehlanreizen bei einzelnen Akteuren bankenspezifische Problemstellungen im Rahmen der Corporate Governance.

<sup>2</sup> Zum Expected-Cash-Flow-Model siehe IFRS 9.

<sup>3</sup> Zu den Offenlegungsanforderungen der Säule 3 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 163-179. Zur nationalen Umsetzung siehe §§ 319-337 SolvV.

Die Offenlegungspflichten der Banken im Rahmen des Säule 3-Berichts sind im Bereich der Risikotragfähigkeit bzw. der Risikotragfähigkeitsrechnungen zu erweitern.

Darüber hinaus ist eine Optimierung der Aufbereitung der im Rahmen des Säule 3-Berichts offengelegten Informationen erforderlich. Setzt man für die Offenlegungsanforderungen die gleichen Maßstäbe an die Aufbereitung der Informationen wie bei der internen Risikokommunikation, dann besteht großer Handlungsbedarf bei Empfängerorientierung und Layout.<sup>1</sup>

Aktuell werden die Inhalte des Säule 3-Berichts nicht durch den Abschlussprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung geprüft und testiert. Zur Erhöhung der Validität der offengelegten Informationen ist in Anlehnung an das Zielbild von Risk Governance der Umfang bzw. Gegenstand der Jahresabschlussprüfungen um die Inhalte des Säule 3-Berichts zu erweitern.

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen besteht lediglich eine teilweise inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspektes des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

#### **5.3.2.1.2.2 Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva**

Für diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance existieren keine Regelungen in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

Der Ansatzpunkt für eine Optimierung der Rechnungslegung von Banken ist in diesem Zusammenhang die Finanzfunktion der Bank, welche u. a. das externe Rechnungswesen bzw. den Bereich Bilanzierung/Accounting verantwortet und auf Ebene der Unternehmensführung durch den CFO vertreten wird.

Die im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise neu eingeführten bzw. ergänzten bankaufsichtsrechtlichen Regelungen zur Stärkung Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung sollten auch für die Finanzfunktion gelten bzw. für die

---

<sup>1</sup> Der Handlungsbedarf ergibt sich insbesondere aufgrund der mangelnden Informationsverdichtung und der mangelnden Nutzung leicht verständlicher grafischer Elemente. Beispielhaft wird an dieser Stelle auf den Säule 3-Bericht der Deutschen Bank verwiesen. Dieser Bericht umfasst ca. 160 Seiten und besteht fast ausschließlich aus Fließtext und tabellarischen Darstellungen. Vgl. Deutsche Bank (2012c).

Finanzfunktion formuliert werden. Dadurch könnte eine unabhängige und einheitliche Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva gewährleistet werden.<sup>1</sup>

Ein erster positiv zu beurteilender Schritt zur Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva ist der im Nachgang zum Inkrafttreten der CRR im Jahr 2014 eingeführte EBA Regulatory Technical Standard on Prudent Valuation. Gemäß den Regelungen zur Prudent Valuation sind Fair-Value-Positionen der Banken gemäß Vorgaben der EBA zu bewerten. Dabei sind zusätzliche Risiko- und Kostenkomponenten im Fair Value im Rahmen der Ermittlung der regulatorischen Eigenmittel zu berücksichtigen. Die EBA zielt mit diesen Vorgaben auf die Sicherstellung einer hohen Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Realisation der für aufsichtsrechtliche Zwecke angesetzten Werte ab. Durch den Vergleich der gemäß RTS on Prudent Valuation ermittelten sog. Additional Fair Value Adjustments (AVA) mit den bilanziellen Fair Value Adjustments wird der Kernkapitalabzug gemäß Artikel 34 der CRR kalkuliert.<sup>2</sup>

Neben der neu eingeführten und damit noch in der Banken- und Aufsichtspraxis zu etablierenden Prudent Valuation existieren zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance keine Regelungen in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen. Deshalb besteht insgesamt nur eine geringe inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance.

### **5.3.2.2 Organisatorisch-funktionales Zielbild von Risk Governance**

Die unten stehende Abbildung enthält eine normenübergreifende Übersicht über die qualitative Beurteilung des inhaltlich-fachlichen Abdeckungsgrads der relevanten Normen in Bezug auf die einzelnen Aspekte des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance.

---

<sup>1</sup> In einem neuen Rollenverständnis des Chief Financial Officer (CFO) wird das Aufgabengebiet und damit die financial governance erweitert. Diese Erweiterung hat zum Einen eine strategische Komponente und zum Anderen eine relationale Komponente. Vgl. dazu Becker (2009), S. 27. Zum Verantwortungsbereich siehe Horváth (2011), S. 372-373.

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich European Banking Authority (2014).

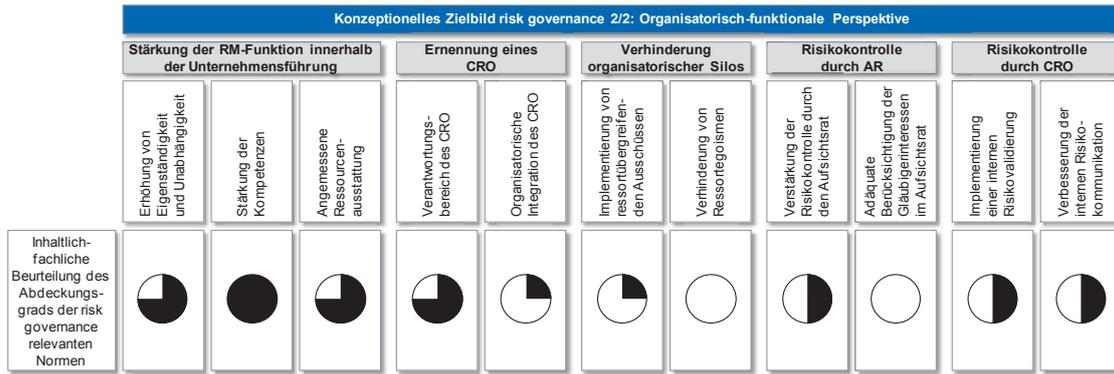


Abbildung 35: Ergebnis der Gap-Analyse zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance<sup>1</sup>

### 5.3.2.2.1 Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung von Banken

#### 5.3.2.2.1.1 Erhöhung von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit

In AT 4.3 Tz. 1 und AT 4.4.1 Tz. 1 und Tz. 4 der MaRisk ist die Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion vorgeschrieben. Aus dem gesamten AT 4.4.1 der MaRisk kann abgeleitet werden, dass die Risikomanagementfunktion als eigenständiger Funktionsbereich zu implementieren ist. In AT 4.4.1 Tz. 1 der MaRisk ist definiert, dass die Risikomanagementfunktion aufbauorganisatorisch bis einschließlich zur Ebene der Geschäftsleitung bzw. Unternehmensführung zu implementieren ist. In AT 4.4.1 Tz. 4 der MaRisk ist vorgeschrieben, dass die Leitung der Risikomanagementfunktion unter Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips grundsätzlich in exklusiver Weise auszuüben ist. Zusätzlich wird durch die Bankenaufsicht im Anschreiben zur vierten MaRisk-Novelle<sup>2</sup> darauf hingewiesen, dass eine Vermischung von Aufgaben der Finanzfunktion und Risikofunktion unterhalb der Vorstandsebene bei Großbanken von der BaFin kritisch beurteilt wird. Es ist zwar nicht direkt untersagt wie auf Vorstandsebene, aber dieser Hinweis betont nochmals die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion und ist eine Betonung der Anwendung der sog. Proportionalität nach oben.

Im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance sind für diesen Aspekt noch zwei wichtige Inhalte der Guidelines on Internal Governance<sup>3</sup> der EBA und der BCBS

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Vgl. dazu BaFin (2012b).

<sup>3</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III. D. Tz. 25. In diesen Guidelines ist sowohl die Anforderung für Großbanken zur Implementierung geschäftsfeldspezifischer Risikomanagementfunktionen als auch die Anforderung zur Verhinderung der Isolation der Risikomanagementfunktion enthalten.

Principles for enhancing Corporate Governance<sup>1</sup> relevant, die nicht in den MaRisk enthalten sind. Es handelt sich dabei um die Implementierung von geschäftsfeldspezifischen<sup>2</sup> Risikomanagementfunktionen und um die explizite Anforderung, die im Zusammenhang mit der Erhöhung der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit verbundene Gefahr der Isolation der Risikomanagementfunktion zu berücksichtigen und einzudämmen.

Insgesamt besteht eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen, welche stark durch die sog. Proportionalität nach oben und die damit verbundene Anwendung bzw. Berücksichtigung der von EBA und BCBS erlassenen Normen begründet ist.

#### **5.3.2.2.1.2 Stärkung der Kompetenzen**

Die Stärkung der Kompetenzen der Risikomanagementfunktion wird durch AT 4.4.1 Tz. 3 und 4 der MaRisk auf nationaler Ebene geregelt. Mitarbeitern der Risikomanagementfunktion sind alle notwendigen Befugnisse sowie ein uneingeschränkter Zugang zu Informationen einzuräumen, die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind. Darüber hinaus ist die Risikomanagementfunktion bei allen wichtigen risikopolitischen Entscheidungen der Unternehmensführung zu beteiligen.<sup>3</sup>

Zusätzlich zu den nationalen Regelungen in den MaRisk sind in den Guidelines on Internal Governance<sup>4</sup> der EBA sowie den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>5</sup> weitere Regelungen enthalten, die eine Einbindung bzw. die Rolle der Risikomanagementfunktion im Rahmen der Unternehmensführung von Banken und den dazu erforderlichen Kompetenzen konkretisiert. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die in den EBA Guidelines on Internal Governance<sup>6</sup> enthaltene Empfehlung zur Ausstattung des CRO mit einem Veto-Recht bei Entscheidungen, welche die Risikolage der Bank beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 76. In diesen Prinzipien des BCBS ist die Anforderung für Großbanken zur Implementierung geschäftsfeldspezifischer Risikomanagementfunktionen enthalten.

<sup>2</sup> Geschäftsfeld ist in diesem Zusammenhang zu verstehen als Markt-/Vertriebsbereich und/oder Teilbank aus Konzernsicht. In der Praxis sind spezifische Risikomanagementfunktionen für bspw. Regionen (Europe, Americas, Asia/Pacific) und Teilbanken (Retailbanking, Commercialbanking und Investmentbanking) zu beobachten.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.1 Tz. 3 und 4.

<sup>4</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III.D. Tz. 25-27.

<sup>5</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 75-77.

<sup>6</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III.D. Tz. 27.

In Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen besteht eine volle inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

### **5.3.2.2.1.3 Angemessene Ressourcenausstattung**

Auf nationaler Ebene weisen die MaRisk in AT 7.1 und AT 7.2 Bezugspunkte zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance auf. Allerdings sind die darin enthaltenen Regelungen nur sehr allgemein und spiegeln nicht die zielbildkonforme Stärkung und Bedeutung der Risikomanagementfunktion wider. Lediglich in den Erläuterungen zur vierten MaRisk-Novelle<sup>1</sup> zu AT 7.1 Tz. 2 wird hervorgehoben, dass u. a. die mit der Leitung der Risikomanagementfunktion betraute Person besondere qualitative Anforderungen erfüllen muss. Die Anforderungen beziehen sich jedoch nur auf den Leiter bzw. die Leiterin und nicht auf das gesamte Personal der Risikomanagementfunktion.

Auf internationaler und europäischer Ebene sind sowohl in den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>2</sup> als auch in den Guidelines on Internal Governance<sup>3</sup> der EBA Regelungen enthalten, die sich explizit auf die Ressourcenausstattung der gesamten Risikomanagementfunktion beziehen. Diese Anforderungen umfassen sowohl qualitative und quantitative Anforderungen an die Personalausstattung als auch Anforderungen an die Allokation weiterer Ressourcen.

Insgesamt besteht aufgrund der Relevanz der vorstehenden Anforderungen von EBA und BCBS eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung für diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

### **5.3.2.2.2 Ernennung eines CRO**

#### **5.3.2.2.2.1 Verantwortungsbereich des CRO**

Die Verantwortung für die Risikomanagementfunktion ist in Großbanken auf eine Person innerhalb des Bankmanagements bzw. auf ein Vorstandsmitglied zu übertragen. In der Bankenpraxis<sup>4</sup> ist diese Anforderung bei großen, international tätigen Banken bereits erfüllt bzw. umgesetzt.

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012a), S. 23.

<sup>2</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 78-79.

<sup>3</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III.D. Tz. 24.

<sup>4</sup> Die Ernennung eines CRO auf Ebene der Unternehmensführung ist für den Anwendungsbereich dieser Arbeit – große, international tätige Banken – best Practice. Vgl. dazu Mongiardino; Plath (2010), S. 120 und S. 122.

Auf nationaler Ebene besitzen die MaRisk einen Bezugspunkt zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance. Für das Anwendungsgebiet dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der AG – ist in Anlehnung an das Zielbild von Risk Governance die Verantwortung für die Risikomanagementfunktion an ein Vorstandsmitglied zu übertragen. In AT 4.4.1 der MaRisk<sup>1</sup> ist diese Anforderungen nicht so konkret definiert. Dies ist auf das Proportionalitätsprinzip der MaRisk zurückzuführen. Allerdings ist in den Erläuterungen zur vierten MaRisk-Novelle<sup>2</sup> zu AT 4.4.1 Tz. 4 hervorgehoben, dass bei großen, international tätigen Instituten die Leitung der Risikomanagementfunktion durch einen Geschäftsleiter bzw. ein Vorstandsmitglied zu erfolgen hat. Die Ernennung eines CRO bzw. eines Leiters der Risikomanagementfunktion auf Ebene der Unternehmensführung sowie der damit verbundenen allgemeinen Definition des Verantwortungsbereichs wird demnach vorgeschrieben.

Auf internationaler und europäischer Ebene sind sowohl in den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>3</sup> als auch in den Guidelines on Internal Governance<sup>4</sup> der EBA umfangreiche Regelungen bzw. Anforderungen an den CRO bzw. den Leiter der Risikomanagementfunktion enthalten. Die Anforderungen an die Stärkung der Risikomanagementfunktion, insbesondere Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sowie Stärkung der Kompetenzen gelten analog für den CRO bzw. den Leiter der Risikomanagementfunktion. Hervorzuheben ist hier insbesondere die Anforderung in den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>5</sup>, dass in großen, international tätigen Banken der CRO bzw. der Leiter der Risikomanagementfunktion exklusiv zu benennen ist.

Regelungen zur Ernennung und zum Verantwortungsbereich eines CRO bzw. eines Leiters der Risikomanagementfunktion auf Vorstandsebene sind demnach in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen enthalten. Es fehlen allerdings im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance konkrete Regelungen zum Verantwortungsbereich. In den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist nicht geregelt, welche Risikoarten der Verantwortungsbereich des CRO umfasst und wie die Zusammenarbeit bzw. die Abgrenzung des Verantwortungsbereichs von CRO und CFO im Rahmen der Risikoberichterstattung zu erfolgen hat.

Insgesamt besteht für diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance eine große inhaltlich-fachliche Abdeckung durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.4.1 Tz. 1, Tz. 2 und Tz. 4.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012a), S. 18.

<sup>3</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 71-74.

<sup>4</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III.D. Tz. 27.

<sup>5</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 71.

#### 5.3.2.2.2 Organisatorische Integration des CRO

Die zielbildkonforme organisatorische Integration des CRO besteht aus zwei Teilaspekten. Es handelt sich dabei um die Definition der Schnittstellen des CRO zu den anderen Beteiligten im Kontext der internen Corporate Governance von Banken und um die Erweiterung der Berichtslinien.

Der Teilaspekt der Definition der Schnittstellen des CRO zu den anderen Beteiligten im Rahmen der internen Corporate Governance bzw. Risk Governance wird durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen nicht vollständig abgedeckt. Bei diesem Teilaspekt des Zielbilds von Risk Governance handelt es sich primär um Erkenntnisse aus der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken.

Die zielbildkonformen Schnittstellen des CRO zum CEO, zum CFO, zu den Marktbereichen und anderen Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen, zum COO sowie zum Aufsichtsrat werden in den Normen nicht vollständig definiert. Aus den in AT 4.3.2 Tz. 6 der MaRisk definierten Berichterstattungspflichten der Geschäftsleitung ggü. dem Aufsichtsorgan könnte eine Schnittstelle zwischen CRO und dem Aufsichtsrat abgeleitet werden. Zu den Schnittstellen innerhalb des Bankmanagements existieren jedoch in den MaRisk keine Regelungen. Aus den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>1</sup> kann zusätzlich noch eine Schnittstelle zwischen CRO und CEO abgeleitet werden.

Der zweite Teilaspekt im Zusammenhang mit der organisatorischen Integration des CRO ist die Erweiterung der Berichtslinien. In den MaRisk sind in AT 4.3.2 Tz. 6 die Berichterstattungspflichten ggü. dem Aufsichtsorgan umfangreich und konkret definiert. Es fehlen Angaben zu den einzelnen Beziehungen und damit verbundenen Berichterstattungspflichten des CRO ggü. den anderen Mitgliedern der Unternehmensführung, insbesondere ggü. dem CEO und dem CFO. Auch bei diesem Teilaspekt sind die fehlenden Regelungen darauf zurückzuführen, dass es sich bei den zielbildkonformen Erweiterungen des Berichtswesens primär um Erkenntnisse aus der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken handelt.

Das Fehlen von Regelungen zur Erweiterung der Berichtslinien ist auch auf das den MaRisk zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückzuführen. Die internationalen und europäischen Veröffentlichungen<sup>2</sup> enthalten jedoch auch keine expliziten Vorschriften für diesen Teilaspekt.

---

<sup>1</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 72.

<sup>2</sup> Vgl. BCBS (2010b) und European Banking Authority (2011).

Insgesamt besteht in Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen lediglich eine geringe inhaltlich-fachliche Abdeckung für die organisatorische Integration des CRO als Aspekt des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

### **5.3.2.2.3 Verhinderung organisatorischer Silos**

#### **5.3.2.2.3.1 Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements**

In den MaRisk ist die Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements in BTO Tz. 6 und BTO 1.1 Tz. 2 nur indirekt geregelt. Die von sog. organisatorischen Silos ausgehenden Gefahren einer mangelnden Integration von Ertrag und Risiko sowie einer unzureichenden Berücksichtigung sämtlicher Risikopositionen auf Gesamtbankebene im Rahmen des Risikomanagements werden in den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>1</sup> hervorgehoben. Zur Reduktion dieser Gefahren wird die Bildung von Risikoausschüssen innerhalb des Bankmanagements oder nachgelagerter Hierarchieebenen, d. h. zusätzlich zu bzw. getrennt von dem im Aufsichtsorgan angesiedelten Risikoausschuss genannt.

Insgesamt sind die Regelungen zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen nicht direkt auf eine Bildung von Ausschüssen innerhalb des Bankmanagements bezogen. Außerdem fehlen konkrete Regelungen für bzw. Anforderungen an die Ausschussarbeit. Demnach besteht lediglich eine geringe inhaltlich-fachliche Abdeckung.

#### **5.3.2.2.3.2 Verhinderung von Ressortegoismen**

In den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen sind aktuell keine Regelungen zur Vermeidung dieser möglichen Ressortegoismen enthalten.

Die InstitutsVergV wäre die bankaufsichtsrechtliche Norm, die einen Bezugspunkt zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance hätte. In der InstitutsVergV fehlen jedoch Regelungen, die sich explizit auf eine Gleichgewichtung der Erreichung von Gesamtbankzielen und ressortspezifischen Zielen bei der Bestimmung der variablen Vergütung der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder beziehen, wodurch die Gefahr der Entstehung von Ressortegoismen reduziert werden könnte.

---

<sup>1</sup> Vgl. BCBS (2010b), III.C. Tz. 97-98.

Aufgrund der fehlenden Regelungen zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance besteht keine inhaltlich-fachliche Abdeckung und das bereits im ersten Schritt der Gap-Analyse identifizierte Defizit in der Bankenregulierung wird bestätigt.

#### **5.3.2.2.4 Geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat**

##### **5.3.2.2.4.1 Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat**

Bezugspunkte zur Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat sind auf nationaler Ebene im KWG<sup>1</sup>, dem Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen<sup>2</sup>, den MaRisk<sup>3</sup> und im DCGK<sup>4</sup> enthalten.

Das Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen<sup>5</sup> bezieht sich primär auf die Qualifikation der Mitglieder des Aufsichtsrats. Dort sind insbesondere materielle Anforderungen an die Mandatsträger definiert und Maßnahmen bzw. Eingriffsrechte der Bankenaufsicht bei Pflichtverletzungen der Mandatsträger geregelt.<sup>6</sup> In Anlehnung an Hartmann (2011)<sup>7</sup> ist die Risikokontrolle durch den Risikoausschuss innerhalb des Aufsichtsrats insgesamt – trotz der Überarbeitung des relevanten Merkblatts – noch optimierungsbedürftig.<sup>8</sup>

Die relevanten Regelungen in den MaRisk sowie im DCGK enthalten primär Regelungen sowie Empfehlungen zur Ausgestaltung der institutionalisierten Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat.

---

<sup>1</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere § 36 Abs. 3 KWG und § 25a Abs. 1 KWG. Das KWG fungiert als Rechtsgrundlage für das Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen sowie für die MaRisk.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank; BaFin (2012).

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 1, AT 4.3.2 Tz. 6, AT 4.4.1 Tz. 4, AT 4.4.2 Tz. 6, AT 4.4.3 Tz. 2 und BT 2.4 Tz. 5 und 6.

<sup>4</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK (2010), 5.3 Bildung von Ausschüssen.

<sup>5</sup> Vgl. ausführlich Deutsche Bundesbank; BaFin (2012).

<sup>6</sup> Am 03.12.2012 ist dieses Merkblatt in einer Neufassung veröffentlicht worden. Im Rahmen dieser Neufassung wurden die Anforderungen an die Weiterbildung im Zusammenhang mit der Sachkunde ergänzt und die Zuverlässigkeitsanforderungen weiter spezifiziert. Darüber hinaus ist die Notwendigkeit zur persönlichen Vorbereitung auf Sitzungen und die Begrenzung der Mandatszähl auf 5 Mandate geregelt worden.

<sup>7</sup> Vgl. Hartmann (2011), S. 582. Hartmann definiert eine umfangreiche best Practice zur Aufgabe und Rolle des Risikoausschusses. Im Rahmen seiner Untersuchung kommt Hartmann zu dem Ergebnis, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung keine deutsche Bank mehr als 50% der von ihm definierten best Practice erfüllt. Aspekte bzw. Inhalte dieser best Practice werden auf aggregierter Ebene im Rahmen der Entwicklung des Zielbilds von Risk Governance behandelt.

<sup>8</sup> Auch nach der Überarbeitung sind die Anforderungen an die Sachkunde der Mandatsträger nicht streng genug. Positiv zu beurteilen ist die durch das Merkblatt geschaffene Möglichkeit der Bankenaufsicht zur Einleitung von Maßnahmen in Form einer Verwarnung oder sogar Abberufung von Mandatsträgern im Falle einer Pflichtverletzung. Vgl. dazu Hartmann (2011), S. 561-563.

Die relevanten Regelungen in den MaRisk<sup>1</sup> beziehen sich primär auf die angemessene Einbindung des Aufsichtsorgans in das Risikomanagement der Bank zur Sicherstellung der sachgerechten Wahrnehmung der Überwachungsfunktion. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Anforderungen definiert, die sich ausschließlich auf die Informationsversorgung des Aufsichtsorgans in Form von Berichtspflichten der Geschäftsleitung bzw. der Risikomanagementfunktion, der Compliance-Funktion sowie der Internen Revision ggü. dem Aufsichtsorgan oder Auskunftsrechten des Aufsichtsorgans beziehen. In den MaRisk ist jedoch keine explizite Anforderung zur Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat enthalten.

Die relevanten Regelungen im DCGK<sup>2</sup> enthalten Empfehlungen zur Bildung von Ausschüssen innerhalb des Aufsichtsrats. Allerdings fehlt eine Berücksichtigung von Bankspezifika, insbesondere die Empfehlung zur Bildung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat von Banken.

Auf internationaler und europäischer Ebene sind sowohl in den BCBS Principles for enhancing Corporate Governance<sup>3</sup> als auch in den Guidelines on Internal Governance<sup>4</sup> der EBA Regelungen enthalten, die sich explizit auf die Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat bzw. Überwachungsorgan von Banken beziehen.

Dieser Aspekt des Zielbilds wird durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen in Anlehnung an die oben stehenden Ausführungen inhaltlich-fachlich insgesamt nur teilweise abgedeckt. Im Teilaspekt zur Erhöhung der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder besteht im Vergleich zum Zielbild aufgrund der zu geringen Anforderungen nur eine geringe Abdeckung. Im Teilaspekt zur Implementierung eines Risikoausschusses im Aufsichtsrat besteht insbesondere aufgrund der Regelungen des BCBS sowie der EBA eine große Abdeckung.

#### **5.3.2.2.4.2 Adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat**

In den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen sind aktuell keine zielbildkonformen Regelungen zur adäquaten Berücksichtigung von Gläubigerinteressen bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats enthalten. Es fehlen Anforderungen zur Bestellung von zusätzlichen bzw. neuen Aufsichtsratsmitgliedern, die neben den Interessenvertretern von Eigentümern und Mitarbeitern ausschließlich die Interessen der Gläubiger vertreten und dadurch ein wirksames Gegengewicht insbesondere zu den Vertretern der Eigentümerinteressen bilden.

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 1, AT 4.3.2 Tz. 6, AT 4.4.2 Tz. 6, AT 4.4.3 Tz. 2 und BT 2.4 Tz. 5 und 6.

<sup>2</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK (2010), 5.3 Bildung von Ausschüssen.

<sup>3</sup> Vgl. BCBS (2010b), III. A. Tz. 52.

<sup>4</sup> Vgl. European Banking Authority (2011), III. B. B2. Tz. 14.

Aufgrund der fehlenden Regelungen zu diesem Aspekt des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen besteht keine inhaltlich-fachliche Abdeckung und das bereits im ersten Schritt der Gap-Analyse identifizierte Defizit in der Bankenregulierung wird bestätigt.

### **5.3.2.2.5 Risikokontrolle durch den CRO**

#### **5.3.2.2.5.1 Implementierung einer internen Risikovalidierung**

Die Implementierung einer internen Risikovalidierung zielt darauf ab, die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikolage in Verbindung mit horizontaler Koalitionsbildung zwischen dem CFO und den risikotragenden Marktbereichen resultiert, zu reduzieren.

Innerhalb des Bankmanagements können der bankaufsichtsrechtlich vorgeschriebene Supervisory Review Process (SRP), die Sonderprüfungen der Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG, die Kontrollen der Internen Revision sowie die Risikocontrolling-Funktion im Sinne von internen Kontrollsystemen des CEO in seiner Rolle als Prinzipal genutzt werden, um die Informationsasymmetrien und daraus resultierende Kooperationsprobleme in Form der Gefährdung der Risikotragfähigkeit zu reduzieren.<sup>1</sup>

Das KWG sowie die MaRisk stellen demnach ein Instrumentarium zur internen Risikovalidierung zur Verfügung. Aus diesem Grund liegt eine Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance vor. Im Vergleich zum Zielbild besteht jedoch ein Unterschied hinsichtlich des Kontroll- bzw. Prüfungsgegenstands der o. g. Kontrollsysteme. Die Prüfungen gemäß § 44 KWG und die Kontrollen der Internen Revision sowie die Tätigkeit der Risikocontrolling-Funktion sind nicht primär darauf ausgerichtet, die Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikolage in Verbindung mit der o. g. Koalitionsbildung zwischen den Akteuren innerhalb der Unternehmensführung zu reduzieren. Es handelt sich dabei um eine Erkenntnis aus der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken.

Da die relevanten Regelungen in den MaRisk sowie der Fokus der Prüfungen gemäß § 44 KWG nicht an diesem im Rahmen der Analyse von Risk Governance identifizierten Kooperationsproblem<sup>2</sup> ausgerichtet sind, besteht trotz der Bereitstellung des Instrumentariums durch das Bankenaufsichtsrecht insgesamt lediglich eine teilweise inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds von Risk Governance.

---

<sup>1</sup> Der SRP, die Aufgaben der Risikocontrolling-Funktion und die Aufgaben der Internen Revision sind in den MaRisk geregelt. Vgl. dazu BaFin (2012e), AT 1 Tz. 2, AT 4.4.1 und AT 4.4.3.

<sup>2</sup> Es handelt sich dabei um Absprachen zwischen CFO und Marktbereichen, zwischen CRO und Marktbereichen sowie um Absprachen zwischen CFO und CRO.

### 5.3.2.2.5.2 Verbesserung der internen Risikokommunikation

Die Verbesserung der internen Risikokommunikation im Kontext von Risk Governance bezieht sich auf ein Gesamtkonzept, welches die Inhalte, den Aufbau bzw. die Struktur und den Erstellungsprozess umfasst.

Die MaRisk enthalten an verschiedenen Stellen allgemeine sowie risikoartenspezifische Regelungen zur internen Risikokommunikation.<sup>1</sup>

Durch die aufsichtsrechtlichen Regelungen in AT 4.3.2 Tz. 2 und AT 4.3.2 Tz. 5 kann eine Differenzierung der internen Risikokommunikation in ein Standard-Reporting und ein ad hoc-Reporting festgestellt werden. In den MaRisk werden risikoartenspezifische Anforderungen zum Turnus der jeweiligen Risikoberichte definiert.<sup>2</sup> Weitere Regelungen zum Aufbau der internen Risikokommunikation sind in den MaRisk nicht enthalten.

Es erfolgt keine konkrete Definition des Adressatenkreises und keine Differenzierung von Reporting und Analysen. Darüber hinaus werden keine Anforderungen an eine empfängerorientierte Aufbereitung definiert. Diese fehlenden Regelungen sind allerdings auf das den MaRisk zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückzuführen.

Der Inhalt der internen Risikokommunikation ist in den MaRisk risikoartenspezifisch geregelt. Für Kredit-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationelle Risiken werden Mindestinhalte für die interne Risikokommunikation definiert.<sup>3</sup> Diese Mindestinhalte decken einen Großteil der im Zielbild definierten Mindestinhalte ab. Es fehlen Anforderungen zur Berücksichtigung sämtlicher Steuerungsbereiche der Bank, wie z. B. Kundensegmente, Regionen und Produktgruppen im Privat- und Firmenkundengeschäft sowie die Treasury-Aktivitäten.

Angaben zum Erstellungsprozess der internen Risikokommunikation sind in den MaRisk nicht enthalten.

Aufgrund der o. g. fehlenden Regelungen in den einzelnen Merkmalsgruppen besteht lediglich eine teilweise inhaltlich-fachliche Abdeckung dieses Aspektes des Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e), BTR 1 Tz. 7, BTR 2.1 Tz. 5, BTR 2.2 Tz. 3, BTR 2.3 Tz. 4, BTR 3.1 Tz. 3 und BTR 4 Tz. 4.

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.3.2 Tz. 3-6, BTR 1 Tz. 7, BTR 2.1 Tz. 5, BTR 2.2 Tz. 3, BTR 2.3 Tz. 4, BTR 3.1 Tz. 3 und BTR 4 Tz. 4.

<sup>3</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 4.3.2 Tz. 3-6, BTR 1 Tz. 7, BTR 2.1 Tz. 5, BTR 2.2 Tz. 3, BTR 2.3 Tz. 4, BTR 3.1 Tz. 3 und BTR 4 Tz. 4.

## 5.4 Diskussion des Regulierungsansatzes im Kontext der Risk Governance von Banken

Zielsetzung dieses Kapitels ist die Identifikation kritischer Prämissen der qualitativen Regulierung sowie die Schärfung der Vor- und Nachteile des qualitativen Regulierungsansatzes. Dazu werden die bisher im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse genutzt. Zum Einen handelt es sich dabei um die Erkenntnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen des konzipierten Referenzmodells, insbesondere der P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement. Zum Anderen werden die Erkenntnisse aus der Gap-Analyse der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen genutzt.<sup>1</sup>

### 5.4.1 Qualitative Bankenaufsicht

Aus Abbildung 32 und Abbildung 33 wird ersichtlich, dass die MaRisk<sup>2</sup> die zentrale bankaufsichtsrechtliche Norm auf nationaler Ebene im Kontext von Risk Governance sind. Die MaRisk besitzen die meisten Bezugspunkte sowohl zum fachlich-methodischen als auch zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance. Im Zuge der als lessons learnt der Finanzmarktkrise identifizierten Defizite in der Corporate Governance sowie im Risikomanagement von Banken wurden die MaRisk mehrfach überarbeitet. Am 14.12.2012 ist die vierte Novelle der MaRisk veröffentlicht worden.

In Anlehnung an die Bedeutung der MaRisk wird die Anwendung des qualitativen Regulierungsansatzes der Bankenaufsicht in diesem Kontext begründet. Darüber hinaus sind hinsichtlich des Anwendungsbereichs von Risk Governance auch rein quantitative bzw. regelbasierte bankaufsichtsrechtliche Normen relevant. Diese stehen jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit.

Zunächst sind quantitative und qualitative Regulierung voneinander abzugrenzen. Quantitative Regulierung basiert auf Zahlen des Jahresabschlusses oder Zahlen des internen Rechnungswesens. Es handelt sich dabei um eine vom Einzelfall abstrahierende standardisierte Vorgehensweise der Regulierung. Standardisierte, quantitative Regeln begünstigen eine standardisierte Sanktionierung von Regelverstößen. Aus diesem Grund

---

<sup>1</sup> Hier wird dem Ansatz von Börner (2004) und Börner (2006) gefolgt. Zielsetzung von Börner in diesen Beiträgen ist die Schaffung einer Basis für eine differenzierte Analyse der qualitativen Bankenregulierung, da die Behandlung der Vorteile dieses Regulierungsansatzes im Vergleich zur Behandlung der Nachteile deutlich überwiegt. Vgl. dazu Börner (2004), und Börner (2006).

<sup>2</sup> Vgl. BaFin (2012e).

kann die quantitative Regulierung auch als regelgebundene Regulierung interpretiert werden.<sup>1</sup>

Im Gegensatz zur quantitativen Regulierung wird die qualitative Regulierung definiert als ein System von Normen, das nicht primär auf externen oder bankinternen Zahlen, sondern auf der Bewertung von Strukturen und Prozessen in Banken basiert. Gegenstand ist die Prüfung und Beurteilung der Angemessenheit von Prozessen, Strukturen und Modellen bzw. Methoden zur Risikomessung unter Berücksichtigung des Risikoprofils der einzelnen Bank. Aufbauend darauf wird geprüft, ob die Bank über ausreichend Eigenmittel zur Abdeckung der Risiken verfügt. Die Höhe der Eigenmittel, die Höhe der Risikopositionen und das Risikomanagement einer Bank müssen zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit aufeinander abgestimmt sein. Dieser Zusammenhang ist durch die Aufsichtsbehörden immer im jeweiligen Einzelfall zu prüfen. Aus diesem Grund geht mit qualitativer Bankenregulierung zwangsläufig ein gewisser Interpretationsspielraum einher. Aus diesem Grund kann die qualitative Bankenregulierung auch als diskretionäre Regulierung bezeichnet werden.<sup>2</sup>

Zielsetzung der qualitativen Bankenregulierung ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Effizienz. Dazu sollen Informationen zur Risikosituation und zum Risikomanagement der einzelnen Banken generiert werden, welche die Spezifika der einzelnen Banken angemessener und differenzierter berücksichtigen, als dies bei einer quantitativen, standardisierten Regulierung möglich ist.<sup>3</sup>

In Anlehnung an das Zielbild von Risk Governance ist insbesondere die zweite Säule des Basel II-Regelwerks<sup>4</sup> relevant. Es handelt sich dabei um den Supervisory Review Process (SRP). Im Rahmen des SRP überwacht die Bankenaufsicht alle Risiken sowie die Risikoangemessenheit aller Strukturen und Prozesse innerhalb der Bank. Die Zielsetzung des SRP ist die Beurteilung der Angemessenheit zwischen dem spezifischen Risiko einer Bank und den spezifischen Fähigkeiten dieser Bank, ein solches Risiko zu tragen und zu steuern. Es handelt sich beim SRP um eine sowohl rein qualitative als auch diskrete Regulierung, weil es keine konkrete Vorgaben dazu gibt, was adäquat ist und was nicht. Standardisierte Alternativen zu dieser Form der Regulierung bzw. Über-

---

<sup>1</sup> Ein Beispiel für regelgebundene Regulierung ist der Baseler Akkord von 1988 (Basel I). Vgl. Börner (2004), S. 337-338, Börner (2006), S. 652 und BCBS (1988).

<sup>2</sup> Ein Beispiel für diskretionäre Regulierung ist das Basel II-Regelwerk. Vgl. Börner (2004), S. 337-338, Börner (2006), S. 652 und BCBS (2005).

<sup>3</sup> Vgl. Börner (2006), S. 651.

<sup>4</sup> Zur Säule 2 des Baseler Regelwerkes siehe ausführlich BCBS (2005), S. 146-162.

wachung existieren nicht. In diesem Zusammenhang werden lediglich vier allgemeine Grundprinzipien<sup>1</sup> formuliert.<sup>2</sup>

Mit dem SRP ist für die Regulierungsbehörden ein zweiseitig orientierter Prüfungsauftrag verbunden. Einerseits soll die Erfüllung der Anforderungen an bankeigene Verfahren zur Quantifizierung der Mindesteigenkapitalanforderungen geprüft werden. Andererseits sind eine bankspezifische Risikoprofilanalyse durchzuführen und das bankspezifische Risikomanagement zu bewerten. Bei diesem zweiten Prüfungsauftrag handelt es sich um eine echte Überschreitung des Regulierungshorizonts der Säule 1.<sup>3</sup>

Der SRP wird auf nationaler Ebene durch die in § 25a KWG sowie die in den MaRisk<sup>4</sup> definierten Anforderungen an die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und das Risikomanagement umgesetzt. Die MaRisk sind ein modular strukturiertes Rahmenwerk und stellen auf nationaler Ebene die Auslegung und Konkretisierung des §25a Abs. 1 KWG dar.<sup>5</sup> Unter Berücksichtigung des Prinzips der doppelten Proportionalität sind die MaRisk der zentrale Regelungsrahmen für die qualitative Aufsicht in Deutschland.<sup>6</sup>

Die doppelte Proportionalität bezieht sich sowohl auf die Höhe bzw. Stringenz der in Verbindung mit Öffnungsklauseln definierten Anforderungen als auch auf die Intensität der Bankenaufsicht im Rahmen der Prüfungshandlungen.<sup>7</sup>

Mit den MaRisk wird die Abkehr von der traditionell regelbasierten Aufsicht hin zu einer prinzipienorientierten, qualitativen Aufsicht vollzogen. Dadurch findet ein Paradigmenwechsel statt, der sowohl Form und Stil der Regulierung als auch die bankaufsichtliche Praxis verändert. Auf Basis des im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht zugrunde gelegten Proportionalitätsprinzips enthalten die MaRisk zur Berücksichtigung der heterogenen Institutsstruktur zahlreiche Öffnungsklauseln, die abhängig von der

---

<sup>1</sup> 1. Banken müssen über ein Verfahren zur Einschätzung des Gesamtkapitals in Relation zum Risiko-  
profil sowie über eine Strategie zur Aufrechterhaltung der Eigenkapitalausstattung verfügen. 2. Die  
Bankenaufsicht soll die bankinternen in 1. genannten Verfahren und Strategien prüfen und im Falle  
von Beanstandungen angemessene Maßnahmen ergreifen. 3. Die Bankenaufsicht soll erwarten, dass  
Banken über den Mindestkapitalanforderungen operieren und Möglichkeit haben, von Banken ein hö-  
heres als das Mindesteigenkapital zu fordern. 4. Die Bankenaufsicht sollte zur Vermeidung einer  
Nichteinhaltung der Kapitalquoten frühzeitig intervenieren und zügig Abhilfe verlangen, wenn die Ei-  
genkapitalausstattung nicht aufrechterhalten oder wiederhergestellt werden kann. Für eine ausführliche  
Beschreibung dieser Grundprinzipien siehe Börner (2004), S. 340.

<sup>2</sup> Vgl. Börner (2004), S. 339-340.

<sup>3</sup> Vgl. Krumnow et al. (2004), S. 1644-1645.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012e).

<sup>5</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 1.

<sup>6</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 2.

<sup>7</sup> Vgl. BaFin (2005), S. 104.

Größe, den Geschäftsschwerpunkten und der Risikosituation der Institute eine institutsindividuell angemessene Umsetzung der Anforderungen ermöglichen.<sup>1</sup>

In der vierten Novelle der MaRisk wird der sog. Proportionalität nach oben<sup>2</sup> ein stärkeres Gewicht eingeräumt. In der Vergangenheit wurde das Proportionalitätsprinzip vornehmlich nach unten, d. h. bezogen auf kleinere Banken mit weniger komplexen Geschäftsaktivitäten im Sinne einer vereinfachten Umsetzung in der Bankenpraxis angewendet.

Unter Berücksichtigung des Anwendungsgebiets dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – ist die sog. Proportionalität nach oben von besonderer Bedeutung, weil dadurch die Relevanz aufsichtlicher Regelungen<sup>3</sup> internationaler und europäischer Organisationen mit Bezug zum Zielbild von Risk Governance zusätzlich zu den relevanten nationalen Normen begründet wird.<sup>4</sup>

## **5.4.2 Kritische Würdigung qualitativer Bankenaufsicht**

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile des qualitativen Regulierungsansatzes in Bezug auf den Anwendungsbereich von Risk Governance beschrieben.

### **5.4.2.1 Vorteile qualitativer Bankenaufsicht**

#### **5.4.2.1.1 Zulassung bankinterner Modelle zur Risikomessung**

Ein wesentlicher Vorteil der qualitativen Bankenaufsicht ist die Zulassung bankinterner Modelle zur Risikomessung im Rahmen der Säule 1 von Basel II. Im Zusammenhang mit dieser Zulassung sind weitere Vorteile der qualitativen Bankenaufsicht identifiziert worden. Es handelt sich dabei um die Setzung von Anreizen zur Entwicklung neuer Risikomanagementtechniken in Banken. Dadurch wird ein dynamischer Wettbewerb zur Weiterentwicklung des Risikomanagements gefördert.<sup>5</sup>

Darüber hinaus wird im Zusammenhang mit der aufsichtsrechtlichen Zulassung bankinterner Modelle zur Risikomessung die Reduktion der direkten und indirekten Regulie-

---

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 4.

<sup>2</sup> Der Begriff Proportionalität nach oben wird von der BaFin im Anschreiben zur vierten MaRisk-Novelle verwendet. Vgl. dazu BaFin (2012b).

<sup>3</sup> Es handelt sich dabei um Veröffentlichungen, Leitlinien, Empfehlungen, Standards etc. von FSB, BCBS, EBA sowie weiterer Institutionen, die nicht rechtlich bindend sind.

<sup>4</sup> Vgl. BaFin (2012e), AT 1 Tz. 2.

<sup>5</sup> Für eine Beschreibung der Vorteile der qualitativen Bankenregulierung siehe ausführlich Börner (2004), S. 342-344 und Börner (2006), S. 654-655.

rungskosten<sup>1</sup> als weiterer Vorteil identifiziert. Die Reduktion der direkten Regulierungskosten wird damit begründet, dass durch eine Verpflichtung zur Nutzung aufsichtsrechtlich definierter Standardverfahren in Banken zwei unterschiedliche Risikomessmethoden – eine bankinterne und eine aufsichtsrechtliche Methodik – umgesetzt werden müssten, wodurch Zusatzkosten entstehen würden. Da Banken im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht eigene Modelle bzw. Methoden anwenden dürfen, werden dadurch die direkten Regulierungskosten reduziert. Die Reduktion der indirekten Regulierungskosten wird damit begründet, dass die bankinternen Risikomodelle eine im Vergleich zu Standardverfahren genauere Risikomessung<sup>2</sup> und damit einhergehend eine tendenziell geringere Eigenkapitalunterlegung ermöglichen, wodurch weitere Wohlfahrtsverluste<sup>3</sup>, die durch standardisierte Kapitalanforderungen entstehen, vermieden bzw. verringert werden.<sup>4</sup>

#### **5.4.2.1.2 Berücksichtigung bankspezifischer organisatorischer und qualitativer Aspekte des Risikomanagements**

In Anlehnung an Steden (2002)<sup>5</sup> können weitere Vorteile qualitativer Regulierung identifiziert werden, die sich primär auf organisatorische und qualitative Aspekte des Risikomanagements beziehen.

Qualitative Bankenregulierung ermöglicht eine Berücksichtigung von organisationalen und strategischen Risiken bzw. Aspekten im Rahmen der Risikoprofilanalyse. Da im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht Risikoeinschätzungen der Bank genutzt werden, ergibt sich insgesamt eine höhere Marktorientierung der Regulierung. Der SRP ermöglicht die Nutzung des Informationsvorsprungs des Managements gegenüber der Bankenaufsicht hinsichtlich der tatsächlichen Risikolage der Bank, d. h. hinsichtlich der eingegangenen Risikopositionen sowie der Qualität und tatsächlichen Höhe des Risikodeckungspotenzials. Darüber hinaus kann durch diesen Regulierungsansatz das Dilemma,

<sup>1</sup> Regulierungskosten können in direkte und indirekte Regulierungskosten differenziert werden. Direkte Regulierungskosten entstehen durch den Unterhalt und die Tätigkeit der Aufsichtsbehörde sowie bei den beaufsichtigten der Banken für die Implementierung der regulatorischen Methoden/Verfahren, Strukturen und Prozesse. Indirekte Regulierungskosten entstehen durch Wohlfahrtsverluste aufgrund von Unvollkommenheiten im Regulierungsregime. Vgl. dazu ausführlich Franks et al. (1997), Börner (2004), S. 342 und S. 344-345 und Priewasser; Fuhrmeister (2002), S. 855.

<sup>2</sup> Ein weiterer Vorteil der genaueren Risikomessung, die aus der Zulassung bankinterner Modelle zur Risikomessung resultiert, ist die damit verbundene Erhöhung der Qualität der Risikoinformationen. Im Vergleich zu standardisierten Regelungen ist bei qualitativer Bankenregulierung die Gefahr von Regulierungs- bzw. Kapitalarbitrage sowie von Adverse Selection geringer. Siehe dazu ausführlich Börner (2004), S. 342-344 und Börner (2006), S. 654-655.

<sup>3</sup> Aufgrund von regulatorischen Eigenkapitalanforderungen können Wohlfahrtsverluste durch eine suboptimale Kreditallokation und Verzerrungen in der Preisgestaltung von Krediten und Einlagen entstehen. Vgl. dazu bspw. Campbell et al. (1992).

<sup>4</sup> Für eine Beschreibung der Vorteile der qualitativen Bankenregulierung siehe ausführlich Börner (2004), S. 342-344 und Börner (2006), S. 654-655.

<sup>5</sup> Vgl. Steden (2002), S. 88-89.

dass sich die Regulierung aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit im Finanzsektor ständig und schnell weiterentwickeln muss, zumindest in einem gewissen Maß reduziert werden.<sup>1</sup>

#### **5.4.2.1.3 Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement hinsichtlich der Ausgestaltung der Risk Governance**

Im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht können in Anlehnung an Steden (2002)<sup>2</sup> und Börner (2004/2006)<sup>3</sup> aufgrund einer umfangreichen Berücksichtigung von organisatorischen und strategischen Aspekten im Rahmen der Risikoprofilanalyse sowie der Ermöglichung zur Berücksichtigung der dynamischen Entwicklung im Risikomanagement im Vergleich zu einem rein quantitativ normierten Standardmodell durch den Regulierungsmitarbeiter verbesserte Risikoinformationen generiert werden. Dadurch wird die Informationsasymmetrie zwischen Bankmanagement und Bankenaufsicht hinsichtlich der tatsächlichen Risikolage der Bank reduziert.<sup>4</sup>

Zusätzlich ermöglicht der qualitative Regulierungsansatz eine im Vergleich zur quantitativen bzw. standardisierten Bankenaufsicht, welche sich primär auf Risikokennziffern bezieht, ganzheitlichere Betrachtung und damit eine Berücksichtigung sämtlicher Aspekte des Zielbilds von Risk Governance. Dadurch kann die Bankenaufsicht sowohl die Ausgestaltung des fachlich-methodischen als auch des organisatorisch-funktionalen Zielbilds überprüfen und beurteilen. Dieses breite Spektrum der qualitativen Bankenaufsicht begründet im Kontext von Risk Governance einen wesentlichen Vorteil dieses Regulierungsansatzes ggü. einer rein quantitativ orientierten Bankenaufsicht.

#### **5.4.2.1.4 Nutzung des SRP als Kontrollsystem im Rahmen des Monitoring**

Dem Supervisory Review Process (SRP) bestehend aus dem ICAAP und dem SREP kommt im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der engen Verbindung zur Risk Governance von Banken eine besondere Bedeutung zu. Der SRP bezieht sich explizit auf das Risikomanagement von Banken und damit auf das Anwendungsgebiet von Risk Governance. Ein weiterer Grund für die enge Verbindung von SRP und Risk Governance ist die einheitliche Zielsetzung. Sowohl SRP als auch Risk Governance zielen auf die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit von Banken ab.

---

<sup>1</sup> Vgl. Steden (2002), S. 88-89.

<sup>2</sup> Vgl. Steden (2002), S. 88-89.

<sup>3</sup> Für eine Beschreibung der Vorteile der qualitativen Bankenregulierung siehe ausführlich Börner (2004), S. 342-344 und Börner (2006), S. 654-655.

<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang ist der SRP aufgrund der Nutzung des Informationsvorteils des Bankmanagements hinsichtlich der tatsächlichen Risikolage der Bank ein besonders wichtiges Element der qualitativen Bankenaufsicht, worauf im folgenden Kapitel ausführliche eingegangen wird. Vgl. dazu auch Steden (2002), S. 88-89.

Im Rahmen dieser Arbeit besitzt der von Steden (2002)<sup>1</sup> genannte Vorteil der Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement durch den SRP eine besondere Bedeutung. Durch die Reduktion von Informationsasymmetrien trägt der SRP dazu bei, die Kooperationsprobleme in der P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement, welche in Stufe 1 des im Rahmen dieser Arbeit konzipierten Referenzmodells abgebildet ist, zu reduzieren. Im Folgenden wird die Bedeutung des SRP für die Analyse im Rahmen des Referenzmodells näher erläutert.

Der Supervisory Review Process (SRP) ist als Kontrollsystem im Rahmen des Monitoring des Prinzipals und damit als Lösungsansatz für die identifizierten Kooperationsprobleme in Form von Hidden Action, Hidden Information und Hidden Transfer bzw. der aus diesen Kooperationsproblemen resultierenden Gefahr des Moral Hazard, welche die Risikotragfähigkeit der Bank gefährden kann, zu interpretieren. Der SRP stellt demnach einen Lösungsansatz der Bankenaufsicht in ihrer Rolle als Prinzipal dar, welcher an der Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement ansetzt.

Der Vorteil bzw. Nutzen des SRP wird dadurch verstärkt, dass dieser als Kontrollsystem im Rahmen des Monitoring zu interpretierende Lösungsansatz zusätzlich auch in sämtlichen anderen P-A-Beziehungen des im Rahmen dieser Arbeit konzipierten Referenzmodells als Lösungsansatz des Prinzipals verwendet wird. Der SRP stiftet demnach auch in den P-A-Beziehungen ohne direkte Beteiligung der Bankenaufsicht einen Nutzen. Damit stellt die qualitative Bankenaufsicht in Form des SRP ein wirksames Instrument bzw. einen wirksamen Lösungsansatz zur Reduktion von Kooperationsproblemen in der Unternehmensführung von Banken zur Verfügung.

#### **5.4.2.2 Nachteile qualitativer Bankenaufsicht**

Zur Ermöglichung einer differenzierten Analyse des qualitativen Regulierungsansatzes werden den o. g. Vorteilen der qualitativen Bankenregulierung mögliche Nachteile dieses Regulierungsansatzes gegenüber gestellt.

##### **5.4.2.2.1 Entstehung von Handlungsspielräumen bei beaufsichtigten Instituten und Regulierungsmitarbeitern**

In Anlehnung an Paul (2000/2002/2007)<sup>2</sup> werden durch die Verwendung unbestimmter Begriffe und Öffnungsklauseln im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht zahlreiche

---

<sup>1</sup> Vgl. Steden (2002), S. 88-89.

<sup>2</sup> Vgl. Paul (2000), S. 292-296, Paul (2002), S. 563-567 und Paul (2007), S. 367-372.

Nachteile dieses Regulierungsansatzes begründet, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

Durch die Verwendung zahlreicher unbestimmter Begriffe entstehen den beaufsichtigten Instituten erhebliche Handlungsspielräume und die damit verbundene Gefahr bzw. der Anreiz zu verborgenen Handlungen. Für die Aufsichtsbehörde besteht deshalb eine im Vergleich zur quantitativen Bankenaufsicht höhere Abhängigkeit von der Sorgfalt und Ehrlichkeit des zu prüfenden Institutes.<sup>1</sup>

Die Handlungsspielräume entstehen nicht nur bei den beaufsichtigten Banken, sondern auch bei den Prüfern bzw. Regulierungsmitarbeitern. Aus diesen Handlungsspielräumen bei den Regulierungsmitarbeitern resultiert die Gefahr einer Ungleichbehandlung von Kreditinstituten im Rahmen der Regulierung bzw. Beaufsichtigung. Diese Gefahr wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass für die Banken die Bewertung durch die Regulierungsmitarbeiter intransparent ist. Die Prüfung und Bewertung der Institute durch den Regulierungsmitarbeiter wird durch die Verwendung unbestimmter Begriffe und die damit verbundenen Ungenauigkeiten erschwert. Der Prüfungsprozess wird dadurch insgesamt komplexer und aufwendiger.<sup>2</sup>

Die als Vorteil der qualitativen Bankenaufsicht klassifizierte Anreizsetzung zur Weiterentwicklung des Risikomanagements kann allerdings durch im Rahmen der Aufsichtspraxis durch die Regulierungsmitarbeiter anzuwendenden Standards bzw. die Nutzung von Pflichtenheften eingeschränkt werden. Dadurch können innovative Lösungen behindert werden, wenn diese aufgrund der Abweichung von Standards negativ durch die Regulierungsmitarbeiter beurteilt werden.<sup>3</sup>

Ein weiterer, allgemeinerer Nachteil ist in Anlehnung an Paul (2000/2002/2007)<sup>4</sup> die mit der qualitativen Bankenaufsicht verbundene deutliche Erweiterung des Anwendungsgebietes der Bankenaufsicht bzw. Prüfung, welche einen großen Einschnitt in den dispositiven Unternehmensbereich darstellt. Dieser Einschnitt in den dispositiven Unternehmensbereich konkretisiert sich insbesondere durch die Formulierung von Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren Prüfung durch die Bankenaufsicht.

#### **5.4.2.2 Kontraproduktive Wirkungen durch Fehlanreize**

Neben den als Vorteil der qualitativen Regulierung identifizierten Anreizen zur Weiterentwicklung des Risikomanagements in Banken können im Rahmen der qualitativen

---

<sup>1</sup> Vgl. Paul (2000), S. 292-296, Paul (2002), S. 563-567 und Paul (2007), S. 367-372.

<sup>2</sup> Vgl. Paul (2000), S. 292-296, Paul (2002), S. 563-567 und Paul (2007), S. 367-372.

<sup>3</sup> Vgl. Paul (2000), S. 292-296, Paul (2002), S. 563-567 und Paul (2007), S. 367-372.

<sup>4</sup> Vgl. Paul (2000), S. 292-296, Paul (2002), S. 563-567 und Paul (2007), S. 367-372.

Bankenregulierung auch Fehlanreize entstehen, welche kontraproduktiv wirken können. Diese möglichen Fehlanreize werden im Folgenden in Anlehnung an Börner (2004/2006)<sup>1</sup> strukturiert und kurz beschrieben.

Von Bankenregulierung gehen generell Anreize für alle am Regulierungsprozess Beteiligten aus. Dabei handelt es sich um die regulierten Banken, die Regulierungsbehörde als Institution sowie den Mitarbeiter der Regulierungsbehörde als Individuum, an den die Aufgabe zur qualitativen Aufsicht der Banken durch die Regulierungsbehörde übertragen wurde. Auf der Grundlage dieser Beteiligten können drei Ebenen differenziert werden, um die Wirksamkeit der qualitativen Bankenaufsicht zu analysieren und zu beurteilen.<sup>2</sup>

Zunächst handelt es sich dabei um die Ebene des delegierten Monitoring in der Beziehung zwischen den Einlegern der Bank und der Regulierungsbehörde, vertreten durch deren Management. Die zweite Ebene wird als interne Entscheidungsebene bezeichnet und bezieht sich auf die Delegationsbeziehung zwischen dem Management der Regulierungsbehörde und ihrem Mitarbeiter. In diesen beiden Ebenen bzw. den darin jeweils abgebildeten Beziehungen können Fehlanreize entstehen, die zu einer gewissen Passivität bzw. zu einer geringen Prüfungs- und Kontrollintensität sowie einer zu harmlosen Sanktionierung führen können, welche die Wirksamkeit der qualitativen Regulierung beeinträchtigen. Die dritte Ebene wird als externe Entscheidungsebene bezeichnet und bezieht sich auf den Mitarbeiter der Regulierungsbehörde. Die Wirksamkeit der qualitativen Regulierung kann auf dieser Ebene durch den Einsatz von unangemessenen Heuristiken und systematischen Fehlentscheidungen des Regulierungsmitarbeiters im Rahmen der Kontrolle bzw. Prüfung der Bank beeinträchtigt werden.<sup>3</sup>

Im Zusammenhang mit qualitativer Bankenaufsicht ist ein weiterer möglicher Fehlanreiz für die beaufsichtigten Banken zu berücksichtigen. In Anlehnung an die definierten Ebenen von Börner (2002/2006)<sup>4</sup> kann die Ebene der beaufsichtigten Banken im Zusammenhang mit möglichen Fehlanreizen aus qualitativer Bankenaufsicht als vierte Ebene interpretiert werden. Durch die Verwendung unbestimmter Begriffe und zahlreicher Öffnungsklauseln sowie der stärkeren Eigenverantwortung der Banken entstehen den Banken gewisse Freiräume im Rahmen der Ausgestaltung des Risikomanagements. Aufgrund der Existenz dieser Freiräume könnten Banken dazu verleitet werden, verbotene Handlungen zur Verfolgung der eigenen Interessen zu betreiben.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Börner (2004), S. 345-351 und Börner (2006), S. 655-658.

<sup>2</sup> Vgl. Börner (2004), S. 345-351 und Börner (2006), S. 655-658.

<sup>3</sup> Vgl. Börner (2006), S. 655-658.

<sup>4</sup> Vgl. Börner (2004), S. 345-351 und Börner (2006), S. 655-658.

<sup>5</sup> Vgl. Paul (2000), S. 293.

### 5.4.2.2.3 Regulierungsintransparenz und -unsicherheit

Insbesondere Großbanken, welche im Rahmen dieser Arbeit die fokussierte Bankengruppe darstellen, sind im Zusammenhang mit der qualitativen Bankenaufsicht mit einer großen Regulierungsintransparenz und -unsicherheit konfrontiert. Großbanken befinden sich auf nationaler Ebene im Spannungsfeld des sog. Proportionalitätsprinzips sowie damit zusammenhängend im Spannungsfeld zwischen internationalen, europäischen und nationalen Aufsichtsbehörden.

Einerseits sind in den nationalen Regelungen aufgrund des Proportionalitätsprinzips bestimmte Regelungen zum Schutz von kleineren und mittleren Instituten nicht enthalten oder durch sog. Öffnungsklauseln abgeschwächt. Andererseits sind für Großbanken aufgrund der sog. Proportionalität nach oben<sup>1</sup> umfangreichere oder strengere Vorschriften internationaler Organisationen wie z. B. dem BCBS und europäischer Organisationen wie z. B. der EBA relevant. Das Spannungsfeld zwischen teilweise rechtsetzender europäischer Behörde in Form von technischen Standards der EBA und Letztverantwortung für die Bankenaufsicht auf nationaler Ebene sowie der Paradigmenwechsel der EU-Kommission mit der erstmaligen Nutzung einer EU-Verordnung anstelle einer EU-Richtlinie erhöht nochmals die Regulierungsintransparenz und -unsicherheit aus Sicht der regulierten Banken. Dadurch sind insbesondere die Großbanken betroffen.

Die Implementierung des Single Supervisory Mechanism (SSM) als Kernbestandteil der europäischen Bankenaufsicht ab 2014 trägt nochmals zur Verstärkung der Regulierungsintransparenz und -unsicherheit bei den betroffenen Banken bei. Im Rahmen des SSM werden als signifikant eingestufte Banken in den Euro-Ländern voraussichtlich ab November 2014 direkt durch die EZB beaufsichtigt. Unter Berücksichtigung der Signifikanzkriterien sind davon auch die im Rahmen dieser Arbeit fokussierten deutschen Großbanken betroffen. Durch Implementierung des SSM werden Aufsichtskompetenzen von der EBA an die EZB übertragen. Dadurch ist eine Reform der EBA erforderlich. Für deutsche Großbanken ist aufgrund des SSM bzw. der EZB-Aufsicht eine weitere Aufsichtsbehörde zu beachten. Damit verbunden sind Abgrenzungsprobleme hinsichtlich der Kompetenzen zwischen EBA und EZB sowie die Neuregelung bzw. erstmalige Regelung der Zusammenarbeit zwischen EZB und den nationalen Aufsichtsbehörden, d. h. zwischen EZB und Bundesbank sowie zwischen EZB und BaFin. Insge-

---

<sup>1</sup> Der Begriff Proportionalität nach oben wird von der BaFin im Anschreiben zur 4. MaRisk-Novelle verwendet. Vgl. dazu BaFin (2012b).

samt wird dadurch das regulatorische Umfeld für deutsche Großbanken komplexer und Regulierungsintransparenz sowie -unsicherheit steigen.<sup>1</sup>

Zusätzlich werden Intransparenz und Unsicherheit durch die seit dem Ausbruch der Finanzmarktkrise stark gestiegene Intensität und Dynamik der Veröffentlichung neuer bankaufsichtsrechtlicher Normen auf sämtlichen Ebenen verstärkt.

#### **5.4.2.2.4 Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch Fehlanreize der qualitativen Bankenaufsicht**

Im Folgenden werden die Fehlanreize, die für die Wirksamkeit qualitativer Bankenaufsicht kontraproduktiv sein können, näher erläutert und unter Berücksichtigung der in Stufe 1 des Referenzmodells abgebildeten P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement bewertet. Bei der Strukturierung bzw. Differenzierung dieser Fehlanreize wird dem Ansatz von Börner (2004/2006)<sup>2</sup> gefolgt.

Im Kontext von Risk Governance mit der Zielsetzung der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank konkretisiert sich eine kontraproduktive qualitative Bankenaufsicht in der Erhöhung der Risikopositionen und der Vernachlässigung bzw. nicht geschäftsmodelladäquaten Ausgestaltung des Risikomanagements der Banken, so dass dadurch ceteris paribus die Risikotragfähigkeit der Bank erhöht wird.

Auf der Ebene des delegierten Monitoring konkretisiert sich die Gefahr von Fehlanreizen darin, dass das Management der Regulierungsbehörde den mit qualitativer Bankenaufsicht verbundenen Interpretations- bzw. Handlungsspielraum ausnutzt, um unangemessene Aufsichtsaktivitäten zu fördern. Unangemessenheit der Aufsichtsaktivitäten liegt gemäß der Representation Hypothesis<sup>3</sup> dann vor, wenn die Regulierungsbehörde andere Interessen als diejenigen der Einleger der Bank vertritt. Vor diesen Hintergrund können drei Fehlanreize identifiziert werden. Das Management der Regulierungsbehörde könnte Shirking betreiben und das per Umlageverfahren der Regulierungsbehörde für die Ausübung der Überwachung zur Verfügung gestellte Kapital für Konsum verwenden, anstatt eine angemessene Überwachung zu leisten. Bei qualitativer Regulierung ist der Spielraum für Shirking deutlich höher als bei quantitativer Regulierung. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass sich das Management der Regulierungsbehörde mit dem Bankmanagement verbündet, um gemeinsam gegen die Interessen der Einleger zu han-

---

<sup>1</sup> Zum Einen wurde die EU-Verordnung Nr. 1024/2013 zur Übertragung besonderer Aufgaben im Zusammenhang mit der Aufsicht über Kreditinstitute auf die Europäische Zentralbank erlassen. Zum Anderen wurde zur Umsetzung der erforderlichen EBA-Reform die EU-Verordnung Nr. 1022/2013 zur Änderung der EU-Verordnung Nr. 1093/2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichtsbehörde (EBA) hinsichtlich der Übertragung besonderer Aufgaben auf die Europäische Zentralbank gemäß der Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 erlassen.

<sup>2</sup> Vgl. Börner (2004), S. 345-351 und Börner (2006), S. 655-658.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Dewatripont; Tirole (2010).

deln. In diesem Zusammenhang können unwirksame oder zu harmlose Sanktionen verhängt, Fehler verborgen oder ein Gambling for Resurrection betrieben werden. Da es sich bei der Regulierungsbehörde um eine staatlich betriebene Behörde handelt, besteht schließlich noch die Gefahr einer politischen Einflussnahme auf deren Tätigkeit.<sup>1</sup>

Auf der internen Entscheidungsebene wird die Tätigkeit des Regulierungsmitarbeiters betrachtet. Dabei können spezifische, auf die Effizienz qualitativer Bankenaufsicht kontraproduktiv wirkende Fehlanreize identifiziert werden. Der Regulierungsmitarbeiter besitzt einen Ermessensspielraum bei der Beurteilung der Angemessenheit des Risikomanagements einer Bank. Zusätzlich besitzt er aufgrund seiner einzelfallbezogenen Analysetätigkeit einen Informationsvorsprung gegenüber dem Management der Regulierungsbehörde. Daraus resultiert die Gefahr des Moral Hazard in Form einer zu passiven Regulierung bzw. zu harmlosen Sanktionierung, weil der Regulierungsmitarbeiter entweder sein eigenes Anstrengungsniveau reduzieren könnte oder Angst davor hat, dass eine Schiefelage einer Bank auf ein Fehlverhalten seiner Person im Rahmen der Beaufsichtigung zurückgeführt werden könnte. Dadurch wird die Überwachungs- bzw. Prüfungsintensität beeinträchtigt und die beaufsichtigte Bank besitzt die Möglichkeit, unbemerkt bzw. nicht sanktioniert die Risikopositionen zu erhöhen oder die Ausgestaltung eines geschäftsmodelladäquaten Risikomanagements zu vernachlässigen.<sup>2</sup>

In der externen Entscheidungsebene können Entscheidungsfehler des Regulierungsmitarbeiters in Form von unangemessenen Heuristiken<sup>3</sup> und systematischen Fehlentscheidungen im Rahmen der Kontrolle bzw. Prüfung der Bank die Wirksamkeit der qualitativen Regulierung beeinträchtigen. Im Zusammenhang mit der Tätigkeit bzw. den Entscheidungen der Regulierungsmitarbeiter ist insbesondere die Gefahr der Selbstüberschätzung<sup>4</sup> hinsichtlich der Beurteilung des Risikomanagements sowie der Risikolage von Banken relevant. Eng verbunden mit der Selbstüberschätzung ist auch die sog. Kontrollillusion<sup>5</sup>. Darüber hinaus könnte sich im Rahmen der Bewertung der Banken

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich Börner (2006), S. 656.

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich Börner (2006), S. 656-657.

<sup>3</sup> Qualitative Elemente der Bankenaufsicht erhöhen insgesamt die Komplexität der Aufgaben des Regulierungsmitarbeiters. Um diese Komplexität zu reduzieren nutzt der Regulierungsmitarbeiter heuristische Methoden. Entscheidungen unter Einsatz von Heuristiken unterliegen immer auch bestimmten Verzerrungen.

<sup>4</sup> Selbstüberschätzung (Overconfidence) ist ein Begriff aus der Behavioral Finance-Theorie. Selbstüberschätzung liegt vor, wenn ein Entscheidungsträger seine Prognose- und Beurteilungsfähigkeit im Rahmen der Entscheidungsfindung überschätzt. In diesem Zusammenhang werden häufig für den Entscheidungsträger positive Aspekte im Rahmen berücksichtigt bzw. wahrgenommen und für den Entscheidungsträger negative Aspekte vernachlässigt. Vgl. dazu Rizzi (2008), S. 86-87.

<sup>5</sup> Kontrollillusion (Illusion of Control) ist ein Begriff aus der Behavioral Finance-Theorie. Kontrollillusion liegt vor, wenn Entscheidungsträger glauben, ein Zufallsereignis beeinflussen zu können. Vgl. dazu Langer (1975).

aufgrund eines sog. Herdenverhaltens<sup>1</sup> ein einheitliches Bewertungsmuster entwickeln. In diesem Zusammenhang ist auch das interne Benchmarking zu nennen. Dadurch würde die individuelle Berücksichtigung von Bankspezifika eingeschränkt. Abschließend kann festgehalten werden, dass durch die Anwendung von Heuristiken sowie den damit verbundenen Verzerrungen in der Entscheidungsfindung die Gefahr von Entscheidungsfehlern der Regulierungsmitarbeiter erhöht wird sowie der Innovationswettbewerb unter den Banken reduziert werden kann. Dadurch kann die Wirksamkeit qualitativer Regulierung eingeschränkt werden.<sup>2</sup>

Durch die qualitative Bankenaufsicht im Kontext von Risk Governance besitzen Banken bestimmte Freiräume hinsichtlich der bankaufsichtsrechtlich konformen Ausgestaltung von Risk Governance. Dadurch entstehen Informationsvorteile der Bank ggü. den Aufsichtsbehörden, wodurch Fehlanreize für das Bankmanagement entstehen können, da die Möglichkeit von verborgenen Handlungen des Bankmanagements steigt.<sup>3</sup> Verborgene Handlungen könnten in diesem Zusammenhang bspw. eine unangemessene Berücksichtigung von Risikomanagementaspekten auf Ebene der Unternehmensführung, die Unterlassung notwendiger Investitionen in Risikomanagement-Ressourcen (qualitative und quantitative Personalausstattung sowie IT-Infrastruktur) oder die Verbergung wesentlicher Risikopositionen gegenüber dem Regulierungsmitarbeiter sein. Von dieser Gefahr verborgener Handlungen des Bankmanagements geht eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank aus.

#### **5.4.2.2.5 Gefährdung der Risikotragfähigkeit durch Regulierungsunsicherheit und -intransparenz bei Großbanken**

Aus der o. g. Regulierungsunsicherheit und -intransparenz, welche insbesondere Großbanken betrifft, kann eine kontraproduktive Wirkung der qualitativen Bankenaufsicht in Form der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Banken resultieren.

Die für Großbanken maßgebliche sog. Proportionalität nach oben erweitert sämtliche auf nationaler Ebene im Kontext von Risk Governance relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen um Veröffentlichungen internationaler und europäischer Organisationen,

---

<sup>1</sup> Das Herdenverhalten (Herding) ist ein Begriff aus der Behavioral Finance-Theorie. Herdenverhalten liegt vor, wenn die Entscheidung eines Individuums durch die Entscheidungen Anderer bzw. einer Gruppe anderer Individuen beeinflusst wird. Durch ein sog. Herdenverhalten können Individuen eine Übernahme der alleinigen Verantwortung für Ihre Entscheidungen vermeiden und sich im Fall von Fehlentscheidungen auf das Kollektiv berufen, um dadurch die eigene Reputation und schließlich den eigenen Job zu behalten. Vgl. dazu Rizzi (2008), S. 88-89.

<sup>2</sup> Vgl. dazu ausführlich Börner (2006), S. 657-658.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Paul (2000), S. 293.

die sich auf den Anwendungsbereich<sup>1</sup> von Risk Governance beziehen. Dieser Effekt wird durch die Vielzahl an Neuregelungen bzw. Überarbeitungen bestehender Regelungen seit Ausbruch der Finanzmarktkrise verstärkt. Dadurch nehmen die betroffenen Großbanken vornehmlich eine reaktive Rolle ein, da sie diese schwer überschaubare Anzahl der für sie relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen berücksichtigen bzw. umsetzen müssen. Aus diesem Grund fehlen auf Seiten der Banken genau diejenigen Ressourcen, um ein wesentliches Ziel bzw. einen wesentlichen Vorteil qualitativer Bankenaufsicht zu realisieren. Dieses Ziel bzw. dieser Vorteil besteht in der Anreizsetzung für die beaufsichtigten Banken, dass eigene Risikomanagement basierend auf der Eigeninitiative der Bank und unter Berücksichtigung der individuellen Geschäftsmodellspezifika pro aktiv weiter zu entwickeln. Die Beanspruchung bankinterner Ressourcen im Risikomanagement zur Verarbeitung der Regulierungsunsicherheit und -intransparenz kann sogar ein solches Ausmaß annehmen, dass dadurch die Verantwortlichkeit für die originäre Geschäftstätigkeit im Rahmen der Verantwortung des gesamtbankbezogenen Risikomanagementprozesses vernachlässigt wird. Daraus resultiert eine Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank.

## **5.5 Abschließende Evaluation der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance**

Im Rahmen dieser abschließenden Evaluation der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance werden die Erkenntnisse aus der Gap-Analyse relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen mit den Spezifika qualitativer Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance miteinander verbunden..

Im Folgenden erfolgt eine Fokussierung auf die im Rahmen der Gap-Analyse identifizierten Defizite relevanter Normen hinsichtlich der Abdeckung des entwickelten Zielbilds von Risk Governance.

### **5.5.1 Abdeckung des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance**

In diesem Zusammenhang sind hinsichtlich der Abdeckung des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance drei identifizierte Defizite der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen kritisch zu beurteilen. Bei diesen Defiziten handelt es sich um eine Nichtabdeckung bzw. nur geringe Abdeckung des Zielbilds hinsichtlich der ange-

---

<sup>1</sup> Der Anwendungsbereich von Risk Governance wird definiert als Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition bzw. Formulierung der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess sowie den Bereich der Risikopublizität beziehen.

messenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells und hinsichtlich der Überarbeitung des Kennzahlensystems, welche beide der Optimierung des Gesamtbanksteuerungssystems zuzuordnen sind, sowie um die Nichtabdeckung hinsichtlich der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis im Rahmen der Optimierung der Rechnungslegung.

Das Defizit hinsichtlich der angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells ist eng verbunden mit dem qualitativen Regulierungsansatz. Das dem qualitativen Regulierungsansatz zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip ist die Ursache für die Existenz dieses Defizits, da es durch zahlreiche Öffnungsklauseln und – unter Berücksichtigung des Analysefokus dieser Arbeit auf Großbanken – insbesondere durch die Proportionalität nach oben die Verantwortung für die geschäftsmodelladäquate Ausgestaltung des Gesamtbanksteuerungs- und insbesondere des Risikomanagements den beaufsichtigten Banken selbst überlässt und auf konkrete Vorgaben verzichtet. Genau an dieser Stelle sind die Fehlanreize der qualitativen Bankenaufsicht auf der neu identifizierten vierten Ebene (bankinterne Ebene) zu berücksichtigen. Hier besteht die Gefahr, dass das Bankmanagement den durch dieses Defizit entstandenen Handlungsspielraum ausnutzt und die Komplexität des Geschäftsmodells nicht adäquat berücksichtigt, wodurch die Risikotragfähigkeit der Bank gefährdet wird.

Das Defizit hinsichtlich der Überarbeitung des Kennzahlensystems kann analog zum Defizit zur Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells auf das dem qualitativen Regulierungsansatz zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückgeführt werden. Die Bankenaufsicht verzichtet auf klare Vorgaben zur Ausgestaltung des Kennzahlensystems, verlangt gleichzeitig jedoch von Großbanken auf Grundlage der Proportionalität nach oben eine den Geschäftsaktivitäten angemessene Ausgestaltung. Damit liegt die Ausgestaltung des Kennzahlensystems in der Verantwortung des Bankmanagements und ist der Gefahr von Fehlanreizen der qualitativen Bankenaufsicht auf der bankinternen Ebene ausgesetzt. Die Gefahr von Fehlanreizen konkretisiert sich hier in der Gefahr, dass das Bankmanagement den durch dieses Defizit entstandenen Handlungsspielraum ausnutzt und keine bzw. nicht ausreichende fachliche Ressourcen zur Überarbeitung des Kennzahlensystems einsetzt und stattdessen die Ressourcen für andere nicht für die Risk Governance relevante Zwecke verwendet.

Das Defizit hinsichtlich der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis ist ein derzeit noch in einem Entwicklungsstadium der Banken- und Aufsichtspraxis befindlicher Bereich der Bankenregulierung, da die finale Fassung des EBA Regulatory Technical Standard on Prudent Valuation erst am 31.03.2014 veröffentlicht wurde. Für diesen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance ist kritisch zu beobachten, wie sich diese bankaufsichtsrechtlichen Regelungen etablieren und inwiefern sie auch im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht berücksichtigt werden. Außer dem jüngst erlassenen EBA Regulatory Technical Standard on Prudent Valuation existieren keine

weiteren aufsichtsrechtlichen Regelungen zu diesem Aspekt des Zielbilds. Die Nichtabdeckung dieses Aspektes des Zielbilds von Risk Governance ist darauf zurückzuführen, dass es sich dabei um einen Aspekt innerhalb des Kompetenz- bzw. Aufgabenbereichs der Finanzfunktion handelt. Sowohl die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen als auch die qualitative Bankenaufsicht, insbesondere in der Erscheinungsform des SRP berücksichtigen die Finanzfunktion nicht in dem Maße wie die Risikofunktion. Auf Basis der Erkenntnisse der Analyse von Risk Governance im Rahmen des hier konzipierten Referenzmodells – insbesondere in den Stufen 3 und 4 – ist jedoch die Interaktion zwischen Risikofunktion (CRO) und Finanzfunktion (CFO) im Kontext von Risk Governance von besonderer Bedeutung. Die Bankenaufsicht sollte in einem nächsten Entwicklungsschritt die Bedeutung und Rolle der Finanzfunktion bzw. des CFO im Kontext von Risk Governance adäquat berücksichtigen. Dies könnte bspw. im Rahmen einer weiteren Entwicklung der MaRisk durch die Klassifizierung der Finanzfunktion als eine der besonderen Funktionen in AT 4.4 neben der Risikocontrolling-Funktion, der Compliance-Funktion und der Internen Revision erfolgen.

### **5.5.2 Abdeckung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von risk governance**

Hinsichtlich der Abdeckung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance sind vier identifizierte Defizite der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen kritisch zu beurteilen. Bei diesen Defiziten handelt es sich um die organisatorische Integration des CRO, die Implementierung von ressortübergreifenden Ausschüssen, die Verhinderung von Ressortegoismen und die adäquate Berücksichtigung von Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat.

Die geringe Abdeckung hinsichtlich der organisatorischen Integration des CRO mit den beiden Teilaspekten der Definition von Schnittstellen des CRO sowie der Erweiterung der Strukturen im Berichtswesen kann teilweise auf das der qualitativen Bankenaufsicht zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückgeführt werden. Allerdings kann auch unter Berücksichtigung der sog. Proportionalität nach oben nur eine geringe Abdeckung festgestellt werden. Teilweise ist dieses Defizit auch darauf zurückzuführen, dass wesentliche Inhalte dieses Aspektes des Zielbilds von Risk Governance aus Erkenntnissen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken abgeleitet wurden. Das bedeutet, dass das Proportionalitätsprinzip nach oben<sup>1</sup> in diesen Aspekt des Zielbilds sehr weit ausgelegt werden müsste. Damit korrespondiert ein großer Handlungsspielraum des Bankmanagements und der damit einhergehenden Gefahr von Fehl-

---

<sup>1</sup> Die internationalen und europäischen Veröffentlichungen enthalten jedoch auch keine expliziten und vollständigen Vorschriften für diesen Teilaspekt. Vgl. dazu BCBS (2010b), und European Banking Authority (2011).

anreizen. Das Bankmanagement könnte die im Kontext von Risk Governance wichtige organisatorische Integration des CRO vernachlässigen und stattdessen andere nicht für die Risk Governance relevante Aufgaben verfolgen und dafür durch die Bankenaufsicht nicht stringent auf der Grundlage eindeutiger und vollständiger Vorgaben sanktioniert werden.

Das Defizit hinsichtlich der Implementierung von ressortübergreifenden Ausschüssen ist darauf zurückzuführen, dass es in nationalen bankaufsichtsrechtlichen Vorschriften nur indirekt enthalten ist und somit im Zusammenhang mit dem Proportionalitätsprinzip ein Interpretationsspielraum besteht. Auch unter Anwendung der Proportionalität nach oben finden sich lediglich in Veröffentlichungen des BCBS Ansatzpunkte zur Implementierung von ressortübergreifenden Ausschüssen innerhalb des Bankmanagement, d. h. im dualistischen Modell der Unternehmensführung getrennt bzw. zusätzlich zu dem im Aufsichtsrat anzusiedelnden Risikoausschuss. Analog zum Defizit hinsichtlich der organisatorischen Integration des CRO müsste auch bei diesem Aspekt des organisatorisch-funktionalen Zielbilds das Proportionalitätsprinzip sehr weit ausgelegt werden. Damit besteht auch hier ein großer Handlungsspielraum für das Bankmanagement mit der damit einhergehenden Gefahr von Fehlanreizen zur Vernachlässigung der im Kontext von Risk Governance bedeutenden Risikoausschussarbeit innerhalb des Bankmanagements. Aufgrund fehlender eindeutiger und vollständiger bankaufsichtsrechtlicher Regelungen bestehen für die Bankenaufsicht in diesem Fall nur eingeschränkte Sanktionsmöglichkeiten.

Die Verhinderung von Ressortegoismen ist ein Aspekt des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance, der durch die relevanten Normen aktuell nicht abgedeckt wird. Dieses Defizit der Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance ist darauf zurückzuführen, dass es sich bei der Verhinderung von Ressortegoismen um einen Aspekt des Zielbilds von Risk Governance handelt, der aus Erkenntnissen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken abgeleitet wurde. Die Bankenaufsicht sollte in einem nächsten Entwicklungsschritt die Verhinderung von Ressortegoismen im Rahmen von Regelungen zur Ausgestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen beachten. Entsprechende Regelungen könnten bspw. in der InstitutsVergV ergänzt werden.

Die adäquate Berücksichtigung von Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat ist analog zur Verhinderung von Ressortegoismen ein Aspekt des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance, der durch die relevanten Normen aktuell nicht abgedeckt wird. Dieses Defizit der Bankenregulierung ist darauf zurückzuführen, dass die Bankenaufsicht die Rolle des Aufsichtsrats in der bankspezifischen Corporate Governance nicht vollumfänglich definiert hat. Im Kontext von Risk Governance ist eine der wesentlichen Aufgaben des Aufsichtsrats von Banken die Aussteuerung des Interessenkonflikts zwi-

schen Eigentümern und Gläubigern, um die damit verbundene Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger zu reduzieren. In diesem Bereich besteht Erweiterungsbedarf im Bankenaufsichtsrecht. Dies gilt insbesondere für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Hier sollten explizit Mitglieder bestellt werden, die ausschließlich die Interessen der Gläubiger vertreten und dadurch ein wirksames Gegengewicht zu den Interessenvertretern der Eigentümer bilden.

### 5.5.3 Regulierungskosten im Kontext von Risk Governance<sup>1</sup>

Die als Vorteil qualitativer Bankenaufsicht klassifizierte Reduktion direkter Regulierungskosten aufgrund der Nutzung bankeigener Modelle bzw. Methoden zur Risikomessung innerhalb der Säule 1 wird durch für die qualitative Bankenaufsicht spezifischen, zusätzlichen direkten Regulierungskosten abgeschwächt. Diese zusätzlichen direkten Regulierungskosten entstehen durch die Notwendigkeit im Vergleich zu Standardverfahren komplexerer und damit kostenintensiverer Bewertungen bankinterner Modelle durch die Bankenaufsicht. Darüber hinaus entstehen in Säule 2 durch den SRP im Vergleich zu einer rein quantitativen, standardisierten Regulierung zusätzliche direkte Regulierungskosten sowohl innerhalb der Regulierungsbehörde als auch innerhalb der Banken, da der SRP ein neues und damit zusätzliches Element der Bankenregulierung ist. Insgesamt ist im Vergleich zu einer rein quantitativen bzw. standardisierten Regulierung von geringeren direkten Regulierungskosten auszugehen, da die vorgenannten Mehrkosten durch die Kostenvorteile insgesamt geringerer Kapitalerfordernisse<sup>2</sup> überkompensiert werden.<sup>3</sup>

Im Zusammenhang mit qualitativer Bankenaufsicht entstehen auch indirekte Regulierungskosten in Form von Wohlfahrtsverlusten aufgrund von Unvollkommenheiten dieses Regulierungsansatzes. Diese resultieren aus den oben beschriebenen Fehlanreizen auf der Ebene des delegierten Monitoring und der internen Entscheidungsebene sowie den Entscheidungsfehlern des Regulierungsmitarbeiters auf der externen Entscheidungsebene. Darüber hinaus können Wohlfahrtsverluste durch die neu identifizierte vierte Ebene, d. h. Fehlanreize des Bankmanagements in Form der Ausnutzung des durch die qualitative Bankenaufsicht bestehenden diskretionären Handlungsspielraums hinsichtlich der Ausgestaltung des Risikomanagements entstehen. Diese indirekten Regulierungskosten sind möglichen Einsparungen bzw. positiven Wohlfahrtseffekten

---

<sup>1</sup> Die Regulierungskosten stehen nicht im Fokus dieser Arbeit. Aus diesem Grund erfolgt lediglich eine kurze Behandlung im Rahmen dieses Kapitels.

<sup>2</sup> Die bankaufsichtsrechtlich bedingten Kapitalerfordernisse haben Auswirkungen auf die direkten und indirekten Regulierungskosten. Direkte Regulierungskosten entstehen in Form von Opportunitätskosten, weil das zu unterlegende Eigenkapital auch zumindest teilweise für die Durchführung zusätzlicher, rentabler Geschäfte verwendet werden und dadurch ceteris paribus der Unternehmensgewinn gesteigert werden könnte.

<sup>3</sup> Vgl. Börner (2004), S. 344 und Börner (2006), S. 655.

aufgrund einer ggü. rein quantitativen Normen überlegenen Kapitalallokation<sup>1</sup> in einer Gesamtbeurteilung gegenüber zu stellen. Insgesamt ist analog zu den direkten Regulierungskosten im Vergleich zu einer rein quantitativen bzw. standardisierten Regulierung von geringeren indirekten Regulierungskosten auszugehen.

#### **5.5.4 Zusammenfassung**

Die insgesamt hohe Abdeckung des inhaltlich-fachlichen und organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance durch die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen ist positiv zu beurteilen. Diese Abdeckung ist insbesondere auf die lessons learnt der Finanzmarktkrise zurückzuführen.<sup>2</sup>

Der im Kontext von Risk Governance angewendete qualitative Regulierungsansatz ist insgesamt ebenfalls positiv zu beurteilen. Durch den qualitativen Regulierungsansatz wird insbesondere der im Kontext von Risk Governance besonderen Bedeutung von organisatorischen und qualitativen Aspekten des Risikomanagements Rechnung getragen. Insbesondere der Supervisory Review Process (SRP) leistet einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement. Dieser Vorteil bzw. Nutzen des SRP wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass der SRP auch innerhalb des Bankmanagements zur Reduktion von Kooperationsproblemen durch eine Reduktion von Informationsasymmetrien verwendet werden kann.

Die Bankenregulierung ist im Kontext von Risk Governance besonders kritisch zu beurteilen, wenn im Rahmen der Gap-Analyse identifizierte Defizite hinsichtlich der Abdeckung des fachlich-methodischen oder organisatorisch-funktionalen Zielbilds gemeinsam mit spezifischen Nachteilen der qualitativen Bankenaufsicht im Kontext von Risk Governance, insbesondere Fehlanreize auftreten.

Sollten die Defizite der relevanten Normen allein, d. h. ohne die spezifischen Nachteile der qualitativen Bankenaufsicht auftreten, ist ein direkter Handlungs- bzw. Erweiterungsbedarf des Bankaufsichtsrechts zu adressieren.

Unter Berücksichtigung der Regulierungskosten ist der qualitative Regulierungsansatz insgesamt ebenfalls positiv zu beurteilen.

---

<sup>1</sup> Indirekte Regulierungskosten entstehen durch die mit den Kapitalunterlegungspflichten verbundenen Wohlfahrtsverlusten. Vgl. dazu bspw. Campbell et al. (1992). Im Rahmen eines qualitativen Regulierungsansatzes wird eine im Vergleich zu standardisierten Regelungen überlegene Kapitalallokation mit geringeren Wohlfahrtsverlusten angenommen.

<sup>2</sup> Für eine Übersicht über die Abdeckung des fachlich-methodischen und organisatorisch-funktionalen Zielbilds siehe Abbildung 34 und Abbildung 35.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

### 6.1 Zusammenfassung

#### 6.1.1 Risk Governance als Kernelement der Corporate Governance von Banken

Als lessons learnt der Finanzmarktkrise werden primär Defizite in der Corporate Governance und im Risikomanagement von Banken identifiziert.

Die Lösungsansätze bzw. Corporate-Governance-Mechanismen aus der klassischen Corporate-Governance-Forschung, welche primär auf den Erkenntnissen der Analyse der P-A-Beziehung zwischen Eigentümern und Management basieren, nehmen nur die Perspektive der Eigentümer ein und fokussieren damit die Eigentümerinteressen im Sinne einer Equity Governance. Für das Anwendungsgebiet dieser Arbeit – den Unternehmenstypus Bank – ist diese interessenmonistische Ausgestaltung dieser Lösungsansätze jedoch nicht ausreichend. Die allgemeinen Handlungsanweisungen zur Gestaltung der Corporate Governance bzw. Corporate-Governance-Mechanismen sind teilweise unwirksam oder sogar kontraproduktiv. Neben den Eigentümerinteressen sind die Interessen der Gläubiger adäquat zu berücksichtigen. Dadurch erweitert sich der Fokus der Corporate Governance im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen um die explizite Berücksichtigung der Interessen der Fremdkapitalgeber.<sup>1</sup>

Im Rahmen der Ausgestaltung der Corporate Governance von Banken ergibt sich aufgrund der Regulierung und Beaufsichtigung durch Bundesbank und BaFin zusätzlich die Besonderheit, dass die Bankaufsicht als zusätzlicher Stakeholder im Rahmen der externen Corporate Governance zur Wahrung der Interessen der Fremdkapitalgeber, zu beachten ist.<sup>2</sup>

Zwischen Eigentümern und Gläubigern besteht ein ungleiches Chance-Risiko-Profil<sup>3</sup> hinsichtlich ihrer Ansprüche gegenüber der Bank. Im Kontext von Corporate Governance resultiert daraus ein Zielkonflikt zwischen diesen beiden Anspruchsgruppen. Dieser Zielkonflikt ist aufgrund der Besonderheiten von Banken, insbesondere aufgrund des

---

<sup>1</sup> Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 53.

<sup>2</sup> Vgl. Wohlmannstetter (2011), S. 53.

<sup>3</sup> Zum ungleichen Chancen-Risiko-Profil von Eigentümern und Gläubigern und dem daraus resultierenden Ziel- bzw. Interessenkonflikt siehe Mullineux (2006), S. 377-378, Tirole (2006), und Heremans (2007), S. 6. Eigentümer sind an einer (kurzfristigen) Gewinnerzielung bzw. -steigerung interessiert und deshalb auch bereit, höhere Risiken zu Gunsten einer Verbesserung der Gewinnsituation einzugehen, da sie (theoretisch) unbegrenzte Gewinnchancen haben. Demgegenüber erhalten die Gläubiger lediglich eine feste Zinszahlung und partizipieren nicht an höheren Gewinnen aufgrund höherer Risikonahme. Sie tragen jedoch auch das Risiko der Zahlungsunfähigkeit der Bank, welches mit höherer Risikonahme steigt, da sie mit dem (Total-)Verlust ihrer Einlage bzw. Forderung haften.

hohen Verschuldungsgrades und der geringen Transparenz besonders stark ausgeprägt. Aufgrund dieses Zielkonflikts besteht für Eigentümer der Anreiz zu einer exzessiven Risikoübernahme mit dem Ziel, den eigenen Nutzen auf Kosten der Gläubiger zu steigern (Risk Shifting). Dieser Anreiz zum Risk Shifting wird durch den für das Bankmanagement bestehenden diskretionären Handlungsspielraum hinsichtlich der Risikosituation der Bank, welcher zu Lasten der Risikotragfähigkeit der Bank ausgenutzt werden kann, verstärkt.

Aufgrund der Pflicht des Bankmanagements zur treuhänderischen Verwaltung der Einlagen und der daraus resultierenden besonderen Bedeutung zur Berücksichtigung der Interessen der Einleger im Rahmen der Unternehmensführung ist die Herbeiführung des Interessenausgleichs zwischen Aktionären und Einlegern eine spezifische Aufgabe der Corporate Governance von Banken, um die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger zu reduzieren.

In Bezug auf die Corporate Governance von Banken ergibt sich aufgrund der höheren Komplexität des Geschäftsmodells gegenüber anderen Unternehmen bzw. Branchen ein besonderes Anforderungsprofil an die Beteiligten der Corporate Governance, insbesondere an die Mitglieder des Aufsichtsgremiums bzw. Aufsichtsorgans. Ohne spezifische Branchenkenntnis und Fachkenntnis der Bankbetriebslehre ist eine adäquate Ausübung der Überwachungsaufgaben nur eingeschränkt möglich.

Durch eine bankenspezifische Corporate Governance, welche durch die Vorgabe des Ordnungsrahmens zur Leitung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit von Banken als Oberziel die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit verfolgt, werden die Besonderheiten des Unternehmenstypus Bank angemessen berücksichtigt.

Risk Governance wird definiert als ein Teilgebiet und zugleich Kernelement der internen Corporate Governance von Banken. Zur Zerlegung der internen Corporate Governance von Banken in einzelne Teilgebiete wird die Geschäftsverteilung im Vorstand von Banken verwendet. In Anlehnung an die in der Praxis in deutschen Großbanken<sup>1</sup> anzutreffenden Formen der Binnenorganisation bzw. der Geschäftsverteilung im Vorstand werden vier Teilgebiete der internen Corporate Governance von Banken definiert. Es handelt sich dabei um Risk Governance, Financial Governance, Operational Governance und die Governance von Marktbereichen<sup>2</sup>. Diese Definition ermöglicht die Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung bzw. innerhalb des Managements von Banken.

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bank (2012a), Deutsche Bank (2012b), Commerzbank Konzern (2012a), Commerzbank Konzern (2012b), UniCredit Bank AG (2012), HVB Group (2012).

<sup>2</sup> Die Definition von Marktbereichen ist abhängig von der individuellen organisatorischen Ausgestaltung einer Bank, insbesondere der Definition der Steuerungsbereiche im Rahmen des Gesamtbanksteuerungssystems.

Die Zielsetzung der Risk Governance einer Bank ist die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit<sup>1</sup>. Der Anwendungsbereich von Risk Governance wird definiert als Gesamtheit aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen, Instrumente und Maßnahmen, die sich auf die Definition bzw. Formulierung der Risikostrategie und der daraus abzuleitenden Risikoziele, den Risikomanagementprozess sowie den Bereich der Risikopublikation beziehen.

## **6.1.2 Wesentliche Ergebnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken**

### **6.1.2.1 Referenzmodell**

Aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken werden wichtige Erkenntnisse zur Erklärung von Problemstellungen und Lösungsansätzen im Kontext der Corporate Governance von Banken gewonnen. Zur Durchführung der Analyse wird ein aus vier Stufen bestehendes Referenzmodell entwickelt, welches der Differenzierung und Strukturierung von externer und interner Corporate Governance von Banken sowie der in diesem Zusammenhang bestehenden P-A-Beziehungen dient.

Die Analyse basiert auf dem Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie, welches zur bestmöglichen Abbildung der unternehmerischen Realität in der Unternehmensführung von Banken um bestimmte Erweiterungen ergänzt wird. Bei diesen Erweiterungen handelt es sich um mehrstufige P-A-Beziehungen, Multi-Auftrags-Modelle, Mehr-Agenten-Modelle, Hybride Modelle und Dynamische Modelle.

Der Unterschied zur klassischen Prinzipal-Agenten-Theorie<sup>2</sup> im Unternehmenskontext, welche sich auf die Beziehung von Eigentümer (Prinzipal) und Management (Agent) bezieht, besteht darin, dass zur Untersuchung von Risk Governance die P-A-Beziehungen innerhalb des Managements berücksichtigt bzw. gebildet werden. In dem konzipierten Referenzmodell handelt es sich dabei um die Stufe 3 und Stufe 4, welche den Fokus der Analyse bilden.

---

<sup>1</sup> Der Begriff der Risikotragfähigkeit wird durch die MaRisk konkretisiert. Gemäß MaRisk haben Institute auf der Grundlage des Gesamtbankrisikoprofils sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken durch das Risikodeckungspotenzial, unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen, laufend abgedeckt sind und damit die Risikotragfähigkeit gegeben ist. Vgl. BaFin (2012e), AT 4.1 Tz. 1.

<sup>2</sup> Vgl. stellvertretend für viele Jensen; Meckling (1976), und Shleifer; Vishny (1997).

Die P-A-Beziehungen innerhalb des Managements resultieren aus einer speziellen Form der internen Organisation<sup>1</sup> des Managements. Dabei erfolgt auf Basis der Geschäftsordnung eine Geschäftsverteilung innerhalb des Managements in Form einer Ressortbildung<sup>2</sup>. Durch die Geschäftsordnung kann in Verbindung mit § 77 Abs. 1 S. 2 AktG das Verhältnis der Vorstandsmitglieder zueinander hierarchisiert werden.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang nimmt der CEO die Rolle eines primus inter pares ein, die ihn im Rahmen der Analyse als Prinzipal klassifiziert.

Die Ressortbildung ist die in deutschen Großbanken etablierte Form der internen Organisation des Vorstands. Im Rahmen der Geschäftsverteilung werden die unterschiedlichen Ressorts als eigenständige Aufgaben- und Verantwortungsbereiche den einzelnen Vorstandsmitgliedern zugewiesen.<sup>4</sup>

Die Stufe 1 des konzipierten Referenzmodells bildet die externe Corporate Governance von Banken und deren Beteiligte ab. Im Kontext der Corporate Governance von Banken sind mehrere externe Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Dabei handelt es sich um Eigentümer, Gläubiger und die Bankenaufsicht. Bankenspezifisch ist die explizite Berücksichtigung der Gläubiger und der Bankenaufsicht als Anspruchsgruppe bzw. Prinzipale im Rahmen der externen Corporate Governance von Banken.

Die Bankenaufsicht übernimmt die Corporate Governance-Rolle der Gläubiger. Dabei handelt sie stellvertretend für die Gesamtheit der Gläubiger und ergreift Maßnahmen zur Reduktion von Adverse Selection und Moral Hazard, d. h. zum Schutz vor Vermögensverlusten der Gläubiger.<sup>5</sup>

Der Übergang von Stufe 1 zu Stufe 2 stellt einen Übergang von der externen zur internen Corporate Governance dar. Stufe 2 bildet die Nutzung des Aufsichtsrats in der internen Corporate Governance von Banken ab. In dieser Stufe des Referenzmodells agiert der Aufsichtsrat als von den Eigentümern eingesetzter Supervisor.

Die Stufen 3 und 4 des konzipierten Referenzmodells dienen der Berücksichtigung der Geschäftsverteilung im Bankvorstand. Im Rahmen dieser Geschäftsverteilung entstehen

---

<sup>1</sup> Zur internen Organisation des Leitungsorgans siehe Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

<sup>2</sup> Ein Ressort wird definiert als eigenständiger Aufgaben- und Verantwortungsbereich auf Ebene der Unternehmensführung. Einzelne Vorstandsmitglieder erhalten in diesem Zusammenhang die Verantwortung für ein bestimmtes Ressort mit den damit verbundenen individuellen Entscheidungskompetenzen.

<sup>3</sup> Organisationstheoretisch liegt hier das Modell der Personalunion als Kombination aus Ressortbindung und Kollegialprinzip zur internen Organisation der Unternehmensleitung zugrunde. Zu den theoretischen Fundierungen siehe Frese et al. (2012), S. 525-527 sowie Werder (1987), S. 333-349.

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Bank (2012a), Deutsche Bank (2012b), Commerzbank Konzern (2012a), Commerzbank Konzern (2012b), UniCredit Bank AG (2012), HVB Group (2012).

<sup>5</sup> Es handelt sich hier um die sog. Representation Hypothesis. Vgl. dazu Dewatripont; Tirole (2010), S. 29-45.

eigenständige Verantwortungs- und Kompetenzbereiche (Ressorts) im Vorstand. Durch diese Ressortbildung werden P-A-Beziehungen innerhalb des Bankmanagements begründet. Der CEO nimmt dabei immer die Rolle des Prinzipals, die ressortverantwortlichen Vorstandmitglieder nehmen jeweils die Rolle eines Agenten ein. In den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells erfolgt im Rahmen der Analyse eine Fokussierung auf die relevanten P-A-Beziehungen. In der Stufe 3 handelt es sich dabei um die P-A-Beziehungen zwischen CEO und CFO sowie zwischen CEO und CRO. In der Stufe 4 ist die mehrstufige P-A-Beziehung zwischen CEO, CFO und CRO sowie den Vertretern der Marktbereichen relevant.

In Stufe 3 überträgt der CEO im Rahmen der Geschäftsverteilung Überwachungsaufgaben an den CFO und den CRO. Der CFO übernimmt die Überwachung der übrigen Ressorts in Bezug auf Ertrags- und Kostenaspekte bzw. die Einhaltung der Ertrags- und Kostenziele. Der CRO übernimmt die Risikoüberwachung der übrigen Ressorts in Form der Überwachung der Einhaltung der definierten bzw. zugeteilten Risikolimits auf Ebene der relevanten Steuerungsbereiche mit dem Ziel der Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank.

In Stufe 4 des konzipierten Referenzmodells wird die in Stufe 3 durchgeführte Analyse erweitert. Die im Rahmen der Geschäftsverteilung durch den CEO an den CFO und den CRO übertragenen Überwachungsaufgaben stehen dabei im Fokus. Das P-A-Beziehungsgeflecht innerhalb des Bankmanagements wird zu diesem Zweck als mehrstufige P-A-Beziehung abgebildet, in welcher der CFO und der CRO jeweils als Supervisor des CEO zur Überwachung der übrigen Ressorts bzw. ressortverantwortlichen Vorstandmitglieder agieren.

#### **6.1.2.2 Relevante Kooperationsprobleme und Gefahren**

Risk Governance Relevanz von Kooperationsproblemen und daraus resultierenden Gefahren ist dann gegeben, wenn dadurch die Risikotragfähigkeit<sup>1</sup> der Bank und damit die Zielsetzung von Risk Governance gefährdet wird.

Analog zu den identifizierten relevanten P-A-Beziehungen bestehen diese relevanten Kooperationsprobleme und daraus resultierenden Gefahren auf den Stufen 3 und 4 des hier konzipierten Referenzmodells. Es handelt sich dabei um Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss bzw. nach Ressortbildung und die damit verbundene Gefahr des Moral Hazard.

---

<sup>1</sup> Der Risikotragfähigkeitskalkül besteht aus der Gegenüberstellung von Risikodeckungspotenzial und Risikopositionen der Gesamtbank.

Ausgangspunkt bilden jedoch die P-A-Beziehungen zwischen Gläubigern und Bankmanagement sowie zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement in Stufe 1 des Referenzmodells. Im Kontext von Risk Governance existieren für die Gläubiger in Stufe 1 des Referenzmodells zwei relevante Formen von Moral Hazard. Es handelt sich dabei um die Gefahr der Vernachlässigung der Aufgabe zur treuhänderischen Verwaltung der Kundeneinlagen und um die Gefahr des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger. Da die Bankenaufsicht die Corporate Governance-Rolle der Gläubiger wahrnimmt, liegt Moral Hazard in gleicher Form vor wie in der Beziehung zwischen Gläubigern und Bankmanagement.<sup>1</sup>

Im Rahmen der stufenweisen Analyse auf Basis des Referenzmodells wird die in den P-A-Beziehungen zwischen Gläubigern und Bankmanagement sowie zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement im Kontext der für die Risk Governance relevanten Form von Moral Hazard in den P-A-Beziehungen auf den Stufen 3 und 4 berücksichtigt.

Die für die Risk Governance relevante Form von Moral Hazard konkretisiert sich auf den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells in der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, welche aus der Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank in Verbindung mit der Gefahr einer horizontalen oder vertikalen Koalitionsbildung zwischen den Agenten resultiert.

Die Gefahr der horizontalen oder vertikalen Koalitionsbildung ist eine Zusammenfassung der spezifischen Kooperationsprobleme bzw. Gefahren von mehrstufigen P-A-Beziehungen (Koalitionsbildung) und Mehr-Agenten-Modellen (Absprachen).

In Anlehnung an die Darstellung der Stufe 4 in dem konzipierten Referenzmodell<sup>2</sup> wird die Gefahr von Absprachen zwischen CFO und CRO, welche in Stufe 4 des Referenzmodells beide als Supervisor agieren, als vertikale Koalitionsbildung bezeichnet. Die Gefahr der Koalitionsbildung zwischen Supervisor und Agenten in Stufe 4 des Referenzmodells, d. h. eine Koalitionsbildung zwischen CFO und den Vertretern der Marktbereiche sowie zwischen CRO und den Vertretern der Marktbereiche wird als horizontale Koalitionsbildung bezeichnet.

Im Rahmen dieser horizontalen oder vertikalen Koalitionsbildung in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank wird die Risikotragfähigkeit der Bank über zwei unterschiedliche Wirkungskanäle gefährdet.

---

<sup>1</sup> Zusätzlich ist in dieser P-A-Beziehung die aus dem sog. Risk Shifting resultierende Gefährdung der Stabilität des gesamten Finanzsystems relevant. Mit dem Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger steigt das Risiko der Zahlungsunfähigkeit der einzelnen Bank. Aufgrund der starken Verflechtungen innerhalb des Finanzsektors kann es im Fall der Insolvenz einer Bank zu Ansteckungseffekten unter den Banken kommen, wovon eine Gefährdung der Stabilität des gesamten Finanzsystems ausgeht. Es handelt sich hier um die sog. Querschnittdimension des systemischen Risikos.

<sup>2</sup> Zur Abbildung des Referenzmodells siehe Abbildung 4.

Zum Einen über die Höhe des Risikodeckungspotenzials, welche durch eine Manipulation der Informationen zur Ergebnislage verfälscht wird. Zum Anderen über die Höhe der Risikopositionen, die durch eine Manipulation der Informationen zur Risikolage der Bank verfälscht wird.

Durch eine horizontale Koalitionsbildung zwischen CFO und den Vertretern der Markt-bereiche resultiert die Gefährdung der Risikotragfähigkeit primär aus einer Verfälschung der Informationen zur Ergebnislage der Bank (erster Wirkungskanal).

Durch eine horizontale Koalitionsbildung zwischen CRO und den Vertretern der Markt-bereiche resultiert die Gefährdung der Risikotragfähigkeit primär aus einer Verfälschung der Informationen zur Risikolage der Bank (zweiter Wirkungskanal).

Im Vergleich zur horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Vertretern der Markt-bereiche ist die Gefährdung der Risikotragfähigkeit unter Einbeziehung des CRO größer, da die Kooperationsprobleme in Form von Hidden Action und Hidden Information in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO (Stufe 3) sowie zwischen CEO, CRO und den Vertretern der Markt-bereiche (Stufe 4) stärker ausgeprägt sind, als in der P-A-Beziehung zwischen CEO und CFO (Stufe 3) sowie zwischen CEO, CFO und den Vertretern der Markt-bereiche (Stufe 4). Begründet werden diese größeren Kooperationsprobleme mit dem bankspezifischen, zusätzlichen diskretionären Handlungsspielraum des CRO hinsichtlich der Risikolage der Bank und den größeren Informationsasymmetrien hinsichtlich der exogenen Störgröße im Zusammenhang mit der Risikolage der Bank. Damit verfügt der CRO insgesamt über größere Manipulationsmöglichkeiten als der CFO.

Durch eine vertikale Koalitionsbildung zwischen CRO und CFO in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage resultiert die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank aus beiden Wirkungskanälen und ist dementsprechend größer als bei einer horizontalen Koalitionsbildung.

### **6.1.2.3 Lösungsansätze**

Zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus den oben beschriebenen relevanten Kooperationsproblemen resultiert, werden Corporate-Governance-Mechanismen, organisatorische und fachliche Maßnahmen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken sowie die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen bzw. Vorschriften den Lösungsansätzen der Prinzipal-Agenten-Theorie zugeordnet und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet.

Im Kontext von Risk Governance erfolgt hier eine Fokussierung auf Lösungsansätze für Kooperationsprobleme nach Vertragsschluss bzw. nach Ressortbildung sowie eine

Fokussierung auf die Lösungsansätze des Prinzipals, da dieser der Gefahr des Moral Hazard ausgesetzt ist.

Zur Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent kann der Prinzipal das Monitoring betreiben. Das Monitoring des Prinzipals umfasst die Implementierung von Informations- und Kontrollsystemen. Zur Reduktion der Interessen- bzw. Zielkonflikts kann der Prinzipal geeignete Anreiz- bzw. Vergütungssysteme implementieren.

Die Berichterstattungspflichten<sup>1</sup> des Agenten ggü. dem Prinzipal sind als Informationssysteme zu interpretieren und damit dem Monitoring des Prinzipals zuzuordnen.

Dem Prinzipal stehen verschiedene Prüfungen bzw. Kontrollen zur Verfügung, die in dieser Analyse als Implementierung bzw. Nutzung von Kontrollsystemen im Rahmen des Monitoring interpretiert werden können. Es handelt sich dabei um die institutionalisierte Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat<sup>2</sup>, den bankaufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Supervisory Review Process (SRP), die Durchführung von Sonderprüfungen durch die Bankenaufsicht gemäß § 44 KWG, die Kontrolle durch die Interne Revision und um die Kontrolle und Ergebnisprüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

Ein gemäß aktueller gesetzlicher, insb. bankaufsichtsrechtlicher Regelungen sowie unter Beachtung der Vorschriften des Corporate Governance Kodex ausgestalteter Aufsichtsrat einer Bank kann eine für das Geschäftsmodell von Banken adäquate Berücksichtigung von Risikoaspekten und Gläubigerinteressen im Rahmen der Kontrolle des Bankmanagements nicht leisten. Der Grund dafür ist die primäre Ausrichtung an den Interessen der Eigentümer, welche durch das AktG legitimiert ist. Deshalb ist die Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat im Kontext von Risk Governance nur eingeschränkt wirksam. Die Optimierung dieser institutionalisierten Kontrolle muss an der Zusammensetzung des Aufsichtsrats ansetzen. Zur Sicherstellung einer adäquaten Berücksichtigung der Gläubigerinteressen sind Vertreter dieser Anspruchsgruppe in den Aufsichtsrat zu integrieren.

Den bankaufsichtsrechtlichen Normen kommt im Rahmen der Analyse im Zusammenhang mit den Lösungsansätzen für die identifizierten relevanten Kooperationsprobleme

---

<sup>1</sup> Die Berichterstattungspflichten umfassen dabei sämtliche gesetzlich bzw. aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Anforderungen zur Berichterstattung als auch zusätzlich vom Prinzipal selbst definierte Informations- und Berichterstattungspflichten.

<sup>2</sup> Die institutionalisierte Kontrolle des Bankmanagements durch den Aufsichtsrat wird ausführlich in Stufe 2 des hier konzipierten Referenzmodells in Form einer eigenen mehrstufigen P-A-Beziehung zwischen Eigentümern, Aufsichtsrat und Bankmanagement, in welcher der Aufsichtsrat als Supervisor agiert, behandelt.

und die daraus resultierende Gefährdung der Risikotragfähigkeit eine besondere Bedeutung zu.

Das bankaufsichtsrechtliche Instrumentarium wird sowohl durch die Bankenaufsicht selbst in ihrer Rolle als Prinzipal als auch in sämtlichen anderen P-A-Beziehungen des Referenzmodells von den jeweiligen Prinzipalen als Lösungsansatz zur Reduktion von Kooperationsproblemen im Kontext von Risk Governance verwendet.

Die Wirksamkeit der bankaufsichtsrechtlichen Regelungen, insbesondere zur Reduzierung von Moral Hazard in Form des Risk Shifting zu Lasten der Gläubiger sowie die Transaktionskostenvorteile und die damit verbundene Begründung der Notwendigkeit zur Regulierung von Banken basieren auf der Representation Hypothesis<sup>1</sup> von Dewatripont/Tirole.<sup>2</sup>

Die bankaufsichtsrechtlichen Anzeige- und Meldepflichten sowie Offenlegungspflichten dienen als Informationssysteme im Rahmen des Monitoring des Prinzipals. Der SRP sowie die Prüfungen der Bankaufsichtsbehörden gemäß § 44 KWG werden als Kontrollsysteme im Rahmen des Monitoring des Prinzipals in den P-A-Beziehungen des hier konzipierten Referenzmodells verwendet.

Die Risikobegrenzung durch die Eigenkapitalunterlegungspflicht von Risiken gemäß § 10 Abs. 1 KWG sowie die Regelungen der SolvV dienen als Anreizsysteme zur Reduktion des Zielkonflikts zwischen Gläubigern und Bankmanagement verwendet.

Die InstitutsVergV wird im Sinne einer einzuhaltenden Nebenbedingung in sämtlichen P-A-Beziehungen des hier konzipierten Referenzmodells im Zusammenhang mit der Nutzung bzw. Implementierung von Anreizsystemen zur Reduktion von Zielkonflikten zwischen Prinzipal und Agent verwendet.

Zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähigkeit, die aus vertikaler oder horizontaler Koalitionsbildung in Verbindung mit der Verfälschung der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage der Bank resultiert, sind die im Rahmen des Monitoring implementierten Informationssysteme unwirksam. Begründet wird diese Unwirksamkeit damit, dass diese Informationssysteme genau Gegenstand der Manipulation sind. Gleiches gilt für das Reporting der Agenten.

---

<sup>1</sup> Gemäß der Representation Hypothesis ist die Bankenaufsicht immer dann sinnvoll bzw. wirksam, wenn sie stellvertretend für die Gesamtheit der Gläubiger agiert und Maßnahmen zum Schutz vor Vermögensverlusten der Gläubiger ergreift. Zur Representation Hypothesis siehe Dewatripont; Tirole (2010), S. 29-45.

<sup>2</sup> Vgl. Dewatripont; Tirole (2010), S. 29-45. Siehe in diesem Zusammenhang auch Hartmann-Wendels et al. (2010), S. 393 und Börner (2004), S. 341-342. Es wird dabei die Annahme getroffen, dass die Gesamtheit der Einleger aus kleinen, schlecht informierten und zum ökonomischen Trittbrettfahren geneigten Einlegern besteht. Dieser Annahme kann uneingeschränkt zugestimmt werden.

Die Eigenkapitalunterlegungspflicht für Risiken gemäß § 10 Abs. 1 KWG ist als Anreizsystem zur Begrenzung der Risikonahme aufgrund der Möglichkeit zur Manipulation der Ergebnis- und Risikolage ebenfalls unwirksam.

Aus der Unwirksamkeit der vorgenannten Lösungsansätze ergibt sich eine besondere Bedeutung von Kontrollsystemen in Form der Kontrolle im Rahmen des SRP, in Form von Sonderprüfungen gem. § 44 KWG, der Kontrolle durch die Interne Revision und der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer.

Die Abbildung von CFO und CRO in der Rolle eines Supervisor in Stufe 4 des Referenzmodells ermöglicht zusätzlich die Nutzung und Analyse sowohl des CFO als auch des CRO als weitere Lösungsansätze des CEO in Form eines Kontrollsystems. Es handelt sich dabei um zusätzliche Lösungsansätze im Vergleich zur Analyse in Stufe 3 des Referenzmodells.

Der CEO kann den CRO als Kontrollsystem nutzen um die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer möglichen horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation resultiert, zu reduzieren. Der CRO ist im Rahmen seiner Verantwortung für das Risikomanagement der Bank für die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit verantwortlich. In diesem Zusammenhang überprüft der CRO im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls auch die Validität des Risikodeckungspotenzials. Dabei könnte er eine Manipulation der Ergebnissituation aufdecken. Durch diese zusätzliche Überwachung durch den CRO wird der Anreiz zu einer horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Ergebnissituation wirksam reduziert.

Der CEO kann den CFO als Kontrollsystem nutzen um die Gefährdung der Risikotragfähigkeit, die aus einer möglichen horizontalen Koalitionsbildung zwischen CRO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Risikosituation der Bank resultiert, zu reduzieren. Der CFO prüft im Rahmen der Konsolidierung der gesamten Berichterstattung die Validität der Risikoinformationen und kann dadurch eine mögliche Manipulation der Informationen zur Risikosituation aufdecken. Durch diese zusätzliche Überwachung durch den CFO wird der Anreiz zu einer horizontalen Koalitionsbildung zwischen CRO und den Marktbereichen in Verbindung mit einer Manipulation der Informationen zur Risikosituation der Bank wirksam reduziert.

Die Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank, die aus einer vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO und einer damit verbundenen Relevanz beider Wirkungskanäle resultiert bleibt jedoch bestehen, da in diesem Fall beide Supervisor koalieren bzw. Absprachen treffen und an der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation beteiligt sind. Zur Reduktion der Gefährdung der Risikotragfähig-

keit, die aus dieser vertikalen Koalitionsbildung zwischen CFO und CRO in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage resultiert, sind ausschließlich die bereits beschriebenen Kontrollsysteme des CEO in Form des SRP, in Form von Sonderprüfungen gem. § 44 KWG, in Form der Kontrolle durch die Interne Revision und in Form der Kontrolle durch den Wirtschaftsprüfer wirksam.

Zusätzlich zu diesen Kontrollsystemen können Vergütungssysteme zur Reduktion von Moral Hazard wirksam eingesetzt werden, wenn bei deren Ausgestaltung die spezielle Gefahr der horizontalen und vertikalen Koalitionsbildung zwischen den Agenten in Verbindung mit der Manipulation der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage berücksichtigt wird. Ansatzpunkt dafür ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Erreichung von gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen im Rahmen der Bemessung der variablen Vergütung der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder. Dies gilt sowohl für Stufe 3 als auch für Stufe 4 des Referenzmodells.

### **6.1.3 Zielbild Risk Governance**

Das Zielbild von Risk Governance gliedert sich in eine fachlich-methodische und eine organisatorisch-funktionale Perspektive.

Während das fachlich-methodische Zielbild primär auf dem Konzept der Integration von Rendite- und Risikosteuerung im Rahmen einer ertragsorientierten Risikopolitik beruht, basiert das organisatorisch-funktionale Zielbild primär auf den Erkenntnissen aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen des konzipierten Referenzmodells. In beiden Perspektiven werden die lessons learnt der Finanzmarktkrise berücksichtigt.

Die Entwicklung des fachlich-methodischen Zielbilds bezieht sich auf die Optimierung des Gesamtbanksteuerungssystems sowie die Optimierung der Rechnungslegung von Banken.

Aus der Integration von Rendite- und Risikosteuerung im Rahmen einer ertragsorientierten Risikopolitik ergeben sich für die Gesamtbanksteuerung zwei wichtige Implikationen. Zum Einen haben risikotragende Bereiche die Risikonahme stets mit den daraus zu erwartenden Erträgen zu rechtfertigen. Zum Anderen ist bei Entscheidungen über eine Risikonahme immer die Risikotragfähigkeit der Gesamtbank zu berücksichtigen bzw. sicherzustellen.

Die Risikotragfähigkeit ist in vier unterschiedlichen Risikosteuerungskreisen sicherzustellen. Es handelt sich dabei um den ökonomischen, den regulatorischen, den GuV- sowie den finanziellen Steuerungskreis. Im Rahmen der Implementierung einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung ist die Risikobegrenzungsfunktion sowie die conse-

quente und vollständige<sup>1</sup> Berücksichtigung des dem Geschäftsmodell von Banken inhärenten Zusammenhang von Risiko und Ertrag von besonderer Bedeutung. Dieser Zusammenhang ist bereits im Rahmen der Strategieentwicklung zu berücksichtigen. Geschäfts- und Risikostrategie der Bank sind aufeinander abzustimmen. Dadurch wird der Grundstein zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank gelegt.

Die zunehmende Komplexität des Geschäftsmodells von Banken gefährdet über erhöhte Gesamtbankrisikopositionen sowie eine erhöhte Ertragsvolatilität die Risikotragfähigkeit der Bank und ist deshalb im Rahmen der Gesamtbanksteuerung zu berücksichtigen. Dazu sind Komplexitäts-Indikatoren zur Beurteilung der Entwicklung der Marktpreisrisikopositionen, des Verschuldungsgrads, des Umfangs des Derivategeschäfts sowie der Eigenhandelspositionen und der Geschäftsstruktur im Zielbild von Risk Governance im Rahmen der Definition des Kennzahlensystems sowie der Ausgestaltung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen zu berücksichtigen.

Bei Ausgestaltung der Anreiz- bzw. Vergütungssysteme sind die diesbezüglich im Rahmen der lessons learnt der Finanzmarktkrise identifizierten Defizite zu beseitigen. Darüber hinaus ist aufgrund der Erkenntnisse der Analysen in den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells ein ausgewogenes Verhältnis von Gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen zur Vermeidung von Ressortegoismen sicherzustellen.

Im Rahmen der Ausgestaltung des Kennzahlensystems sind die Kennzahlengruppen Profitabilität, Risiko, Wachstum, Komplexität und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen durch das definierte Set an Kennzahlen abzudecken. Das Kennzahlensystem determiniert den Inhalt des Berichtswesens innerhalb der Bank, das als Informationssystem im Rahmen des Monitoring des Prinzipals, insbesondere in den Stufen 3 und 4 des konzipierten Referenzmodells interpretiert werden kann. Ein zielbildkonformes Kennzahlensystem stellt eine inhaltliche Verbreiterung der implementierten Informationssysteme dar und optimiert dadurch das Monitoring des Prinzipals.

Die Optimierung der Rechnungslegung bezieht sich im Kontext des Zielbilds von Risk Governance primär auf die Erhöhung der Risikotransparenz. Dazu ist ein Wechsel vom Incurred-Loss-Model auf das Expected-Cash-Flow-Model zur Abbildung von Kreditrisiken in der GuV zu vollziehen. Darüber hinaus besteht Optimierungspotenzial bei den Offenlegungspflichten im Rahmen des Säule 3-Berichts. Zusätzlich zur Erhöhung der Risikotransparenz ist eine unabhängige und einheitliche Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva zu etablieren. Dieser Stellhebel bezieht sich auf die financial governance, d. h. den Kompetenz- und Verantwortungsbereich des CFO.

---

<sup>1</sup> Vollständig ist in diesem Kontext zu verstehen als umfassende Berücksichtigung aller risikoragenden Steuerungsbereiche der Bank und die aggregierte Betrachtung auf Gesamtbankebene.

Die Entwicklung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance bezieht sich auf die Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung der Bank, die Ernennung eines CRO, die Verhinderung organisatorischer Silos in der Gesamtorganisation, die geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat sowie die Ausübung der Risikokontrolle durch den CRO in Form der Implementierung einer internen Risikovalidierung sowie die Verbesserung der internen Risikokommunikation, welche eine Zusammenarbeit von Risikomanagement- und Finanzfunktion erfordert.

Zur Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung der Bank sind deren Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sowie deren Kompetenzen zu erhöhen. Darüber hinaus hat eine angemessene Ressourcenausstattung die geschäftsmodelladäquate Ausübung der Risikokontrolle zu gewährleisten. Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Risikomanagementfunktion erfordern die Klassifizierung als eigenständiger Verantwortungs- und Kompetenzbereich innerhalb der Unternehmensführung der Bank. In Stufe 3 und 4 des Referenzmodells wird diese Anforderung in Form der Abbildung der Risikomanagementfunktion als eigenständiges Ressort innerhalb der Unternehmensführung abgebildet.

Auf Ebene der Unternehmensführung ist der CRO für das Ressort Risikomanagement verantwortlich. Der CRO ist der hierarchisch höchste Vertreter der Risikomanagementfunktion und damit institutsweit für den gesamten Anwendungsbereich von Risk Governance verantwortlich. In diesem Zusammenhang nimmt der CRO in Stufe 3 des Referenzmodells die Rolle des Agenten aufgrund der ihm im Rahmen der Geschäftsverteilung durch den CEO übertragenen Aufgaben zur Risikoüberwachung bzw. Risikosteuerung ein. In Stufe 4 des Referenzmodells nimmt der CRO im Rahmen einer mehrstufigen P-A-Beziehung die Rolle des Supervisor ein. Die Risikoüberwachung bzw. Risikosteuerung bezieht sich auf sämtliche Risikoarten und beinhaltet neben der internen auch die externe Risikoberichterstattung. Im Zielbild von Risk Governance besitzt der CRO innerhalb Vorstands Schnittstellen zum CEO, zum CFO, zu den Vertretern der Marktbereiche sowie zum COO. Darüber hinaus existieren Schnittstellen zum Aufsichtsrat bzw. zum darin gebildeten Risikoausschuss sowie zu weiteren Risk Takern auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen. In diesem Zusammenhang berichtet der CRO an den CEO und den Aufsichtsrat. Darüber hinaus ist in Anlehnung an die Ausführungen zu den Stufen 3 und 4 des Referenzmodells eine starke Interaktion zwischen CRO und CFO erforderlich. CRO und CFO stehen jedoch innerhalb des Bankmanagements hierarchisch auf der gleichen Stufe.

Zur Verhinderung organisatorischer Silos sind ressortübergreifende Ausschüsse zu implementieren. Im Kontext von Risk Governance sind Risikoausschüsse sowohl auf Ebene der Unternehmensführung als auch auf den der Unternehmensführung nachgelagerten Hierarchieebenen zu implementieren. In diesem Zusammenhang ist auch eine

risikoartenspezifische Bildung von Risikoausschüssen möglich. Der CRO bzw. ein Vertreter der Risikomanagementfunktion hat den Vorsitz in diesen Ausschüssen. Die Gefahr zur Entstehung organisatorischer Silos wird darüber hinaus durch die Minderung von Ressortegoismen reduziert. Dazu sind geeignete Anreiz- und Vergütungssysteme zu implementieren, welche ein ausgewogenes Verhältnis von Gesamtbank- zu ressortspezifischen Zielen im Rahmen der Bemessung der Vergütung sicherstellen.

Zur Gewährleistung einer geschäftsmodelladäquaten Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat der Bank bestehen zwei Ansatzpunkte. Zum Einen die Verstärkung der Risikokontrolle und zum Anderen die adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat. Die Verstärkung der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat wird über eine Verbesserung der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder sowie die Implementierung eines Risikoausschusses innerhalb des Aufsichtsrats erreicht. Zur adäquaten Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Rahmen der Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat von Banken ist die Zusammensetzung dieses Kontrollgremiums zu ändern. Neben den Interessenvertretern von Eigentümern und Mitarbeitern sind Vertreter der Gläubigerinteressen als weitere Aufsichtsratsmitglieder zu integrieren. Durch diese Integration wird eine interessenplurale Ausgestaltung im Rahmen der internen Corporate Governance von Banken wirksam umgesetzt.

Die Ausübung der Risikokontrolle durch den CRO im Rahmen seines Verantwortungs- bzw. Tätigkeitsbereiches umfasst die Implementierung einer internen Risikovalidierung sowie die Verbesserung der internen Risikokommunikation. Zielsetzung der internen Risikovalidierung ist die Reduktion der Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation der Bank und der daraus resultierenden Gefährdung der Risikotragfähigkeit der Bank. Zur Implementierung einer internen Risikovalidierung fungiert der CRO in Anlehnung an das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Referenzmodell als ein Kontrollsystem im Rahmen des Monitoring des CEO. Dadurch kann zumindest die Gefahr einer Verfälschung von Informationen zur Ergebnis- und Risikosituation im Zusammenhang mit einer horizontalen Koalitionsbildung zwischen CFO und den risikotragenden Marktbereichen reduziert werden.

Die Verbesserung der internen Risikokommunikation bezieht sich auf die interne Risikoberichterstattung des CRO, welche durch die in Stufe 3 des Referenzmodells abgebildete P-A-Beziehung zwischen CEO und CRO begründet wird. Zu der in diesem Zusammenhang an den CRO übertragenen Verantwortung für die Leitung der Risikomanagementfunktion der Bank zählt auch die Verantwortlichkeit für die interne Risikokommunikation. Adressaten der internen Risikokommunikation sind der CEO, der CFO, die Vertreter der risikotragenden Marktbereiche sowie der Aufsichtsrat. Darüber hinaus sind sämtliche Risk Taker auf dem Vorstand nachgelagerten Hierarchieebenen als Adressaten zu berücksichtigen. Die interne Risikokommunikation ist in die Teilbereiche Reporting und Analysen zu differenzieren. Innerhalb des Teilbereichs

Reporting wird eine weitere Differenzierung in das Standard-Reporting und das ad hoc-Reporting vorgenommen. Die interne Risikokommunikation umfasst sämtliche Kennzahlen aus den Kennzahlengruppen Risiko und aufsichtsrechtliche Nebenbedingungen sowie die RAPM-Kennzahlen aus der Kennzahlengruppe Profitabilität. Zusätzlich sind Detailinformationen zu sämtlichen Risikoarten an die Adressaten zu kommunizieren. Ein aussagefähiger Bericht über die Risikotragfähigkeit der Bank in den vier definierten Risikosteuerungskreisen ist ebenfalls Inhalt der Risikokommunikation. Die Risikomanagementfunktion ist für Erstellung der internen Risikokommunikation verantwortlich. Dieser Erstellungsprozess soll möglichst standardisiert und automatisiert werden.

#### **6.1.4 Wesentliche Ergebnisse aus der Analyse der relevanten Bankenregulierung**

Unter den relevanten Normen kommt den MaRisk aufgrund der meisten Berührungspunkte zu den einzelnen Aspekten des Zielbilds von Risk Governance eine besondere Bedeutung zu.

Im Rahmen der durchgeführten Gap-Analyse der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen im Vergleich zum Zielbild von Risk Governance wird das den MaRisk zugrunde gelegte Prinzip der doppelten Proportionalität beachtet. Aufgrund des Anwendungsgebietes dieser Arbeit – deutsche Großbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – ist dabei insbesondere das sog. Prinzip der Proportionalität nach oben zu beachten. In der vierten MaRisk-Novelle<sup>1</sup> wird diesem Prinzip der Proportionalität nach oben ein stärkeres Gewicht eingeräumt.

Insgesamt ist die Bankenregulierung im Kontext von Risk Governance positiv zu beurteilen. Aufgrund der Anpassungen im Zuge der lessons learnt der Finanzmarktkrise wurden sowohl fachlich-methodische als auch organisatorisch-funktionale Erweiterungen hinsichtlich einer Abdeckung des hier konzipierten Zielbilds vorgenommen. Dadurch konnten viele der noch im Zeitraum vor der Finanzmarktkrise bestehenden Defizite des Bankenaufsichtsrechts beseitigt werden.

Die aktuell noch bestehenden, im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Gap-Analyse identifizierten Defizite der relevanten Normen sind entweder auf das dem qualitativen Regulierungsansatz zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückzuführen oder können konkret adressiert und damit von der Bankenaufsicht im Rahmen der Weiterentwicklung des Bankenaufsichtsrechts berücksichtigt werden.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Proportionalität nach oben wird von der BaFin im Anschreiben zur vierten MaRisk-Novelle verwendet. Vgl. dazu BaFin (2012b).

#### **6.1.4.1 Abdeckung des fachlich-methodischen Zielbilds von Risk Governance**

Im Vergleich zum fachlich-methodischen Zielbild von Risk Governance besteht Weiterentwicklungsbedarf in der relevanten Bankenregulierung insbesondere hinsichtlich der angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken und der Überarbeitung des Kennzahlensystems im Rahmen der Optimierung der Gesamtbanksteuerung sowie der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva im Rahmen der Optimierung der Rechnungslegung von Banken.

Die identifizierten Defizite der relevanten Bankenregulierung hinsichtlich der angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells und der Überarbeitung des Kennzahlensystems sind eng miteinander verbunden, da die Berücksichtigung der Komplexität in Form von Komplexitäts-Indikatoren im Rahmen einer Erweiterung des Kennzahlensystems der Bank zu erfolgen hat. Es handelt sich hierbei jedoch um eine detaillierte bzw. spezifische Vorschrift zur Gesamtbanksteuerung, die aufgrund des dem qualitativen Regulierungsansatz zugrunde liegenden Proportionalitätsprinzips nicht abgedeckt wird. Für Großbanken ist eine Adressierung dieser beiden Aspekte zumindest auf internationaler und europäischer Regulierungsebene zu empfehlen. Über die Proportionalität nach oben könnten Großbanken dann durch diese Regelungen erfasst werden.

Das Defizit hinsichtlich der Etablierung einer unabhängigen und einheitlichen Bewertungspraxis von Aktiva und Passiva ist darauf zurückzuführen, dass die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen die Finanzfunktion nicht in dem Maße berücksichtigen wie die Risikofunktion, so dass die insbesondere in Stufe 3 und 4 des konzipierten Referenzmodells identifizierte und analysierte Interaktion zwischen CRO und CFO im Kontext von Risk Governance nicht berücksichtigt wird. Eine adäquate Berücksichtigung der Bedeutung und Rolle der Finanzfunktion bzw. CFO im Kontext von Risk Governance könnte durch die Klassifizierung der Finanzfunktion als eine der besonderen Funktionen in AT 4.4 der MaRisk neben der Risikocontrolling-Funktion, der Compliance-Funktion und der Internen Revision erfolgen.

#### **6.1.4.2 Abdeckung des organisatorisch-funktionalen Zielbilds von Risk Governance**

Im Vergleich zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance besteht Weiterentwicklungsbedarf insbesondere hinsichtlich der organisatorischen Integration des CRO im Rahmen der Ernennung des CRO, der Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse und der Verhinderung von Ressortegoismen im Rahmen der Verhinderung organisatorischer Silos sowie der adäquaten Berücksichtigung von Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat im Rahmen der Etablierung einer geschäftsmodelladäquaten Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat.

Die Defizite der Bankenregulierung im Vergleich zum organisatorisch-funktionalen Zielbild von Risk Governance sind darauf zurückzuführen, dass ein Großteil dieses Zielbilds auf Erkenntnissen aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung resultiert. Gleichzeitig ist das dem qualitativen Regulierungsansatz zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip ursächlich für eine nicht vollumfängliche Regelung einzelner Aspekte dieses Zielbilds.

Zur Stärkung der Risikomanagementfunktion innerhalb der Unternehmensführung sowie zur Ernennung CRO als Verantwortlicher innerhalb des Bankmanagements für die Risikomanagementfunktion und der damit verbundenen Notwendigkeit zur organisatorischen Integration müssten die Schnittstellen des CRO zu den anderen Beteiligten im Kontext der internen Corporate Governance von Banken, insbesondere zum CEO, CFO und den risikotragenden Markt Bereichen sowie die damit verbundene Erweiterung der Berichtlinien konkret definiert und beschrieben werden. Dies widerspricht allerdings dem Proportionalitätsprinzip. Demnach ist zur Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds das Proportionalitätsprinzip im Sinne einer Proportionalität nach oben sehr weit auszulegen. Deshalb ist die damit verbundene Gefahr von Fehlanreizen für das Bankmanagement für diesen Aspekt des Zielbilds besonders relevant.

Zur Verhinderung organisatorischer Silos sind ressortübergreifende Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements zu implementieren und Ressortegoismen zu verhindern. Ansatzpunkte zur Implementierung ressortübergreifender Ausschüsse innerhalb des Bankmanagements sind lediglich in Veröffentlichungen des BCBS enthalten. Auch bei diesem Aspekt des Zielbilds müsste das Proportionalitätsprinzip im Sinne einer Proportionalität nach oben analog zur Integration des CRO weit ausgelegt werden. Die Verhinderung von Ressortegoismen sollte in einem nächsten Entwicklungsschritt der InstitutsVergV in Form der Berücksichtigung eines angemessenen Verhältnisses von Gesamtbank- und ressortspezifischen Zielen bei der Bemessung der variablen Vergütung der einzelnen ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder berücksichtigt werden.

Die geschäftsmodelladäquate Risikokontrolle durch den Aufsichtsrat der Bank erfordert die Erhöhung der Qualifikation der Mitglieder des Kontrollgremiums zur Verbesserung der Risikokontrolle sowie die adäquate Berücksichtigung der Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat. Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitglieder des Kontrollgremiums sind aktuell nicht ausreichend durch das Bankenaufsichtsrecht definiert. Die nicht adäquate Berücksichtigung von Gläubigerinteressen im Aufsichtsrat ist darauf zurückzuführen, dass die Bankenaufsicht die Rolle des Aufsichtsrats in der bankspezifischen Corporate Governance - die Aussteuerung des Interessenkonflikts zwischen Eigentümern und Gläubigern - nicht vollumfänglich definiert hat. Durch die Bankenaufsicht sollte die Zusammensetzung des Aufsichtsrates von Banken dahingehend vorgeschrieben werden, dass Interessenvertreter der Gläubiger in den Aufsichtsrat von

Banken als gleichwertige Aufsichtsratsmitglieder im Vergleich zu den Interessenvertretern der Eigentümer aufzunehmen sind.

Die Risikokontrolle durch den CRO bezieht sich auf die Implementierung einer internen Risikovalidierung und die Verbesserung der internen Risikokommunikation. Trotz Bereitstellung des bankaufsichtsrechtlichen Instrumentariums insbesondere in Form von SRP und Sonderprüfungen gem. § 44 KWG besteht lediglich eine teilweise Abdeckung dieses Aspekts des Zielbilds, da die relevanten bankaufsichtsrechtlichen Regelungen nicht an diesem im Rahmen der Analyse von Risk Governance identifizierten Kooperationsproblem in Form der horizontalen oder vertikalen Koalitionsbildung zwischen den ressortverantwortlichen Vorstandsmitgliedern in Verbindung mit einer Verfälschung der Informationen zur Ergebnis- und Risikolage ausgerichtet sind. Zur zielbildkonformen Verbesserung der internen Risikokommunikation fehlen in den relevanten bankaufsichtsrechtlichen Normen bestimmte Regelungen zum Aufbau bzw. zur Struktur und zum Erstellungsprozess der internen Risikokommunikation. Auch hier sind diese identifizierten Defizite jedoch größtenteils auf das den MaRisk zugrunde liegende Proportionalitätsprinzip zurückzuführen.

#### **6.1.4.3 Regulierungsansatz im Kontext von Risk Governance**

Der im Kontext von Risk Governance angewendete qualitative Regulierungsansatz ist unter Abwägung sämtlicher Vor- und Nachteile ein wirksamer Regulierungsansatz und zur Etablierung einer zielbildkonformen Risk Governance einem rein quantitativen bzw. standardisierten Regulierungsansatz überlegen. Im Kontext von Risk Governance ist der Supervisory Review Process (SRP) von besonderer Bedeutung. Der SRP ist ein wirksames Kontrollsystem, das sowohl in der P-A-Beziehung zwischen Bankenaufsicht und Bankmanagement als auch in den P-A-Beziehungen innerhalb des Bankmanagements im Rahmen des Monitoring des Prinzipals zur Reduktion von Kooperationsproblemen durch eine Reduktion von Informationsasymmetrien verwendet werden kann.

Allerdings ist im Zusammenhang mit dem qualitativen Bankenaufsichtsrecht permanent die Gefahr von Fehlanreizen auf unterschiedlichen Ebenen aufgrund der sich ergebenden Freiräume für sämtliche Beteiligten zu berücksichtigen. In dieser Arbeit wurde eine neue vierte Ebene im Zusammenhang mit der Gefahr von Fehlanreizen im Rahmen der qualitativen Bankenaufsicht berücksichtigt. Es handelt sich dabei um die sog. bankinterne Ebene und bezieht sich auf Fehlanreize für das Verhalten des Bankmanagements. Innerhalb dieser vierten Ebene ist hinsichtlich der Ausgestaltung der Risk Governance durch das Bankmanagement insbesondere darauf zu achten, dass das Bankmanagement den aufgrund der qualitativen Bankenaufsicht existierenden Handlungsspielraum nicht zur Verfolgung anderer nicht für die Risk Governance relevanter Ziele bzw. Interessen ausnutzt.

Die Bankenregulierung ist im Kontext von Risk Governance besonders kritisch zu beurteilen, wenn im Rahmen der Gap-Analyse identifizierte Defizite hinsichtlich der Abdeckung des fachlich-methodischen oder organisatorisch-funktionalen Zielbilds gemeinsam mit Risk Governance spezifischen Nachteilen der qualitativen Bankenaufsicht, insbesondere Fehlanreize auftreten.

Diese Gefahr ist insbesondere hinsichtlich der angemessenen Berücksichtigung der Komplexität des Geschäftsmodells von Banken, der Überarbeitung des Kennzahlensystems und der Integration des CRO innerhalb des Bankmanagements aufgrund der sog. Proportionalität nach oben relevant. Die Regulierungsmitarbeiter müssen ein solches Verhalten antizipieren und die Überwachungs- bzw. Prüfungstätigkeiten in diesem Bereich fokussieren.

## 6.2 Grenzen der Analyse

Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken sowie der Analyse der relevanten Bankenregulierung sind die Grenzen dieser Analysen zu beachten.

In diesem Zusammenhang sind bei der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen im Rahmen der Unternehmensführung von Banken zwei Aspekte zu beachten. Zum Einen handelt es sich dabei um die Konzeption und Anwendung des Referenzmodells zur Herleitung und Analyse der im Kontext von Risk Governance relevanten P-A-Beziehungen. Zum Anderen handelt es sich dabei um die Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Identifikation und Beschreibung der relevanten Kooperationsprobleme sowie der Lösungsansätze im Kontext von Risk Governance.

Die im Rahmen des Referenzmodells differenzierten vier Stufen mit den in jeder Stufe abgebildeten P-A-Beziehungen im Kontext der Corporate Governance von Banken stellen eine gute Ausgangsbasis für eine breit angelegte Analyse dar. Das Referenzmodell kann jedoch die Realität bzw. Komplexität in der Unternehmensführung bzw. Corporate Governance von Banken nicht vollständig abbilden. Im Vergleich zur Realität handelt es sich bei dem Referenzmodell um eine Abstrahierung und Vereinfachung der Realität, da weitere Beteiligte mit Berührungspunkten zur Corporate Governance von Banken existieren und dementsprechend weitere P-A-Beziehungen innerhalb der einzelnen Stufen existieren. Darüber hinaus könnte das Referenzmodell um weitere Stufen ergänzt werden, um weitere Hierarchiestufen innerhalb der Bank bzw. unterhalb der Unternehmensführung von Banken mit in die Analyse einzubeziehen. Mit dieser Erweiterung von Stufen innerhalb des Referenzmodells würde die bankinterne Perspektive detaillierter berücksichtigt.

Die Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Identifikation und Beschreibung der relevanten Kooperationsprobleme und entsprechenden Lösungsansätze im Kontext der Risk Governance von Banken kann ebenfalls die Realität bzw. Komplexität der Unternehmensführung von Banken nicht vollständig abbilden. Neben den durch die Prinzipal-Agenten-Theorie abgedeckten Kooperationsproblemen existieren weitere Problemstellungen bzw. Herausforderungen im Kontext Risk Governance von Banken, welche auch sehr komplex sein können. Hierzu bedarf es dann auch weiterer spezifischer Lösungsansätze, die nicht zum Gegenstand bzw. zu den Erkenntnissen der Prinzipal-Agenten-Theorie zählen.

Bei der Analyse der relevanten Bankenregulierung ist im Rahmen der Interpretation der Analyseergebnisse zu beachten, dass aufgrund der Selektion relevanter bankaufsichtsrechtlicher Normen nicht das gesamte regulatorische Umfeld von Großbanken in Deutschland berücksichtigt wurde. Demnach kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass im Rahmen des Selektionsverfahrens eliminierte Normen nicht auch über Wechselwirkungen mit anderen Normen einen Impuls zur Ausgestaltung der Risk Governance von Banken setzen oder einen Teilbereich des Zielbilds von Risk Governance abdecken.

### **6.3 Ausblick**

Diese Arbeit stellt durch die Entwicklung des Referenzmodells, welches die P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken abbildet, eine Grundlage für die Analyse der externen und internen Corporate Governance von Banken zur Verfügung.

Auf dieser Grundlage – insbesondere auf Basis der Stufen 3 und 4 des Referenzmodells – kann die organisatorische Ausgestaltung der innerhalb des Managements von Großbanken etablierten Geschäftsverteilung in Form der Ressortbildung miteinander verglichen werden. Unter Berücksichtigung des entwickelten Zielbilds von Risk Governance kann die unterschiedliche Ausgestaltung der Risk Governance als Teilgebiet der internen Corporate Governance von Banken bewertet werden.

Darüber hinaus kann die Prinzipal-Agenten-Theorie basierte Analyse um eine detaillierte Betrachtung und Quantifizierung von Agency-Kosten im Rahmen der externen und internen Corporate Governance von Banken erweitert werden.

Die Analyse kann zusätzlich dahingehend erweitert werden, dass die im Rahmen des Referenzmodells identifizierten P-A-Beziehungen unter Zugrundelegung des normati-

ven<sup>1</sup> Ansatzes der Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert werden. Dadurch könnte eine fokussierte Analyse von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen im Rahmen der Optimierung von Agency-Kosten ermöglicht werden.

Die Erkenntnisse aus der Analyse von Risk Governance als Vernetzung von P-A-Beziehungen innerhalb der Unternehmensführung von Banken sowie der darauf aufbauenden Analyse der relevanten Bankenregulierung können dazu verwendet werden, die akademische Diskussion hinsichtlich der Weiterentwicklung der Corporate Governance von Banken zu unterstützen. Als Ansatzpunkte zur Optimierung stehen sich in dieser Diskussion die Notwendigkeit einer verstärkten Regulierung von Banken und die Notwendigkeit eines speziellen Corporate Governance Kodex für Banken als Alternativen gegenüber. Stoßrichtung dieser Diskussion ist der Grundgedanke, durch eine leistungsfähigere und risikoorientiertere Corporate Governance von Banken der Notwendigkeit bzw. Forderung einer verstärkten Bankenregulierung zu begegnen.<sup>2</sup>

Im Rahmen einer empirischen Analyse können der Vergleich und die Bewertung der Ausgestaltung der Risk Governance von unterschiedlichen Großbanken dahingehend erweitert werden, dass der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Risk Governance auf Basis des hier entwickelten Zielbilds und der Entwicklung der Ergebnis- und Risikosituation der einzelnen Großbanken untersucht wird. Auf dieser Basis können die wirtschaftlichen Auswirkungen der Ausgestaltung von Risk Governance identifiziert, analysiert und beurteilt werden. Im Rahmen einer derartigen Korrelationsanalyse kann bspw. der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Risk Governance und der Entwicklung des Unternehmensgewinns, der Entwicklung des Eigenkapitals und der Entwicklung des Aktienkurses bei börsennotierten Großbanken untersucht werden. Darüber hinaus kann identifiziert werden, welche finanzwirtschaftlichen Kennzahlen durch die Ausgestaltung von Risk Governance positiv oder negativ beeinflusst werden.

---

<sup>1</sup> Der normative Prinzipal-Agenten-Ansatz basiert auf mikroökonomischen Modellen und behandelt primär Probleme im Rahmen der Optimierung der individuellen Nutzenfunktion unter Nebenbedingungen. Beiträge zur normativen Prinzipal-Agenten-Theorie wurden u. a. von Stiglitz und Holmström veröffentlicht. Vgl. dazu Stiglitz (1975), Holmström (1979), und Holmström (1991), sowie Richter et al. (2010), S. 41-42 und S. 176.

<sup>2</sup> Vgl. zu dieser Diskussion u. a. Hartmann (2011), S. 529.

## **7 Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig verfasst und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Thomas Richter

## 8 Literaturverzeichnis

- Adams, Renée; Mehran, Hamid (2003): Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?, in: FRBNY Economic Policy Review, April 2003, Federal Reserve Bank of New York, Online verfügbar unter <http://www.fednewyork.org/research/epr/03v09n1/0304adam.pdf>, (Abrufdatum: 16.12.2011).
- Akerlof, George A. (1970): The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, August 1970, S. 488–500.
- Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: The American Economic Review, Vol. 62, No. 5, Dezember 1972, S. 777–795.
- Allen, F.; Gale, D. (2006): Corporate Governance and Competition, in: Xavier Vives (Hg.): Corporate governance: Theoretical and empirical Perspectives, digitally printed first Paperback Version, Cambridge, S. 23–94.
- Alparslan, Adem (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie. Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus Univ.-Diss., Duisburg-Essen, Wiesbaden.
- Ansoff, H. Igor (1965): Corporate Strategy: An analytic Approach to business Policy for Growth an Expansion: McGraw-Hill.
- Apolte, T.; Bender, D.; Berg, H.; Cassel, D.; Erlei, M.; Grossekkettler, H. et al. (2012): Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, München.
- Arrow, K. J. (1985): The Economics of Agency, in: J. W. Pratt und R. J. Zeckhauser (Hg.): Principals and Agents, The Structure of Business, Boston, S. 37–51.
- Baltensperger, Ernst (1990): The Economic Theory of Banking Regulation, in: Eirik Grundtvig Furubotn und Rudolf Richter (Hg.): The Economics and Law of Banking Regulation, Occasional Paper Volume 2, Center for the Study of the New Institutional Economics, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, S. 1–21.
- Bank for International Settlements (2010): BIS Working Papers No 316, Funding Liquidity Risk: Definition and Measurement, unter Mitarbeit von Mathias Drehmann und Kleopatra Nikolaou, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/work316.pdf>, (Abrufdatum: 31.07.2012).
- Barney, Jay B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science Vol. 32 (No. 10), S. 1231–1241.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99–120.
- Barth, James R.; Caprio Jr., Gerard; Levine, Ross (2004): Bank Regulation and Supervision: What works best?, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 13, S. 205–248.
- Barth, James R.; Caprio Jr., Gerard; Levine, Ross (2006): Rethinking Bank Regulation: Till Angels Govern., New York.

Basel Committee on Banking Supervision (1988): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Bank for International Settlements, Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>, (Abrufdatum: 08.02.2013).

Basel Committee on Banking Supervision (2005): Basel II, Teile 3-4: Säule 2 – Aufsichtliches Prüfungsverfahren; Säule 3 - Marktdisziplin. Bank for International Settlements, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2006a): Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations - February 2006, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>, (Abrufdatum: 20.10.2011).

Basel Committee on Banking Supervision (2006b): Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen – Juni 2006, Überarbeitete Rahmenvereinbarung, Umfassende Version, Bank for International Settlements, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2008): Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/bcbs144.pdf>, (Abrufdatum: 22.05.2012).

Basel Committee on Banking Supervision (2010a): Basel III: Internationale Rahmenvereinbarung über Messung, Standards und Überwachung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter [http://www.bis.org/publ/bcbs188\\_de.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs188_de.pdf), (Abrufdatum: 22.05.2012).

Basel Committee on Banking Supervision (2010b): Principles for enhancing Corporate Governance, Bank for International Settlements, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2011): Basel III: Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter [http://www.bis.org/publ/bcbs189\\_de.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs189_de.pdf), (Abrufdatum: 22.05.2012).

Basel Committee on Banking Supervision (2013): Fundamental Review of the Trading Book: A revised Market Risk Framework - consultative Document, Bank for International Settlements, Online verfügbar unter <http://www.bis.org/publ/bcbs265.pdf>, (Abrufdatum: 31.03.2014).

Baums, T. (1992): Verbindungen von Banken und Unternehmen im amerikanischen Wirtschaftsrecht, Tübingen.

Becker, Wolfgang (2009): Finanzielle Führung im Wandel: Die Rolle des Chief Financial Officer, Online verfügbar unter [http://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/verwaltung/presse/Publikationen/uni.vers/uni.vers15/06\\_Finanzielle\\_Fuehrung\\_im\\_Wandel.pdf](http://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/verwaltung/presse/Publikationen/uni.vers/uni.vers15/06_Finanzielle_Fuehrung_im_Wandel.pdf), (Abrufdatum: 02.04.2012).

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (2010): Corporate Governance und Controlling – Begriffe und Wechselwirkungen, in: Frank Keuper und Fritz Neumann (Hg.): Corporate Governance, Risk Management und Compliance, Innovative Konzepte und Strategien, Wiesbaden, S. 5–28.

Beltratti, Andrea; Stulz, Rene M. (2009): Why did some Banks perform better during the Credit Crisis? A cross-country Study of the Impact of Governance and Regulation, Working Paper, No. 2009-03-012, Fisher College of Business, Columbus, Ohio.

- Berle, Adolph A.; Means, Gardiner C. (2010): The modern Corporation and private Property, 11. print, New Brunswick.
- Bloomberg L.P. (2014): Vergleich Financial Leverage deutscher börsennotierter Unternehmen Q3 2013, Abrufdatum 27.02.2014, Bloomberg Database.
- Börner, Christoph J. (2000): Strategisches Bankmanagement, Ressourcen- und markt-orientierte Strategien von Universalbanken, München.
- Börner, Christoph J. (2004): Treu und redlich? Eine explorative Bewertung qualitativer Bankenregulierung, Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf.
- Börner, Christoph J. (2006): Qualitative Bankenaufsicht: Anreiz- und Entscheidungsprobleme, in: Bank-Archiv (Heft: 9), S. 651–659.
- Brühl, Kai (2009): Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg. Univ.-Diss., Marburg, Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2005): Jahresbericht 2005, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2008): Aufsichtsrichtlinie - Richtlinie zur Durchführung und Qualitätssicherung der laufenden Überwachung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute durch die Deutsche Bundesbank (AufsichtsRL), Fassung vom 21. Februar 2008, Bonn und Frankfurt am Main.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009a): Anschreiben zum Rundschreiben 15/2009, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009b): Rundschreiben 15/2009, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2010): Rundschreiben 11/2010 (BA). Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2011): Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Leitfaden/BA/lf\\_111212\\_risikotragfaehigkeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Leitfaden/BA/lf_111212_risikotragfaehigkeit.pdf?__blob=publicationFile&v=10), (Abrufdatum: 20.12.2011).
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012a): Anlage 1: Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 14.12.2012, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl\\_rs1210\\_erlaeuterungen\\_ba.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1210_erlaeuterungen_ba.pdf?__blob=publicationFile&v=3), (Abrufdatum: 10.01.2013)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012b): Anschreiben zum Rundschreiben 10/2012 (BA), Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1210\\_anschreiben\\_ba.html;jsessionid=1D7AB326EC54F0392E13E479ED4A1C58.1\\_cid226](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_anschreiben_ba.html;jsessionid=1D7AB326EC54F0392E13E479ED4A1C58.1_cid226), (Abrufdatum: 15.12.2012).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012c): BaFin - Banken & Finanzdienstleister, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister_node.html), (Abrufdatum: 16.01.2012).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012d): BaFin - Daten und Dokumente, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/DE/DatenDokumente/datendokumente\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/DatenDokumente/datendokumente_node.html), (Abrufdatum: 04.05.2012).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012e): Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012, Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1210\\_mari\\_sk\\_ba.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_mari_sk_ba.html), (Abrufdatum: 10.01.2013).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012f): Rundschreiben 4/2010 (WA). Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp), Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1004\\_wa\\_macomp.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1004_wa_macomp.html), (Abrufdatum: 10.01.2013).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2013): BaFin - Aufsichtsrecht (Kategorisierung), Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/cln\\_161/nn\\_722754/DE/Service/Aufsichtsrecht/aufsichtsrecht\\_node.html?\\_nnn=true](http://www.bafin.de/cln_161/nn_722754/DE/Service/Aufsichtsrecht/aufsichtsrecht_node.html?_nnn=true), (Abrufdatum: 27.02.2012).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2014): Einheitlicher Bankenaufsichtsmechanismus (SSM), Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/DE/Internationales/SSM/ssm\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/Internationales/SSM/ssm_node.html), (Abrufdatum: 17.02.2014).

Bundesministerium der Finanzen (2010a): Gesetzentwurf der Bundesregierung, Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen, Stand: 27.01.2010, Bundesministerium der Finanzen, Berlin.

Bundesministerium der Finanzen (2010b): Einlagensicherung, Bundesministerium der Finanzen, Online verfügbar unter <http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Service/Glossar/Functions/glossar.html?lv2=206376&lv3=175344>, (Abrufdatum: 12.11.2012).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013): Die europäische Bankenaufsicht - ein Fundament der Bankenunion, in: Monatsbericht 06-2013, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

Büschgen, Hans E.; Börner, Christoph J. (2003): Bankbetriebslehre, 4. Auflage, Stuttgart.

Bushman, Robert M.; Smith, Abbie J. (2001): Financial accounting information and corporate governance, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, S. 237–333.

- Bushman, Robert M.; Smith, Abbie J. (2003): Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance, in: FRBNY Economic Policy Review, April 2003, S. 65–87.
- Campbell, Tim S.; Chan, Yuk-Shee; Marino, Anthony M. (1992): An incentive-based Theory of Bank Regulation, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 2, S. 255–276.
- CEBS - Committee of European Banking Supervisors (2009): High-level Principles for Remuneration Policies, CEBS - Committee of European Banking Supervisors, <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/16094/High-level+principles+for+remuneration+policies.pdf>, (Abrufdatum: 06.09.2011).
- CEBS - Committee of European Banking Supervisors (2010): CEBS Guidelines on Stress Testing (GL 32), CEBS - Committee of European Banking Supervisors, Online verfügbar unter [http://eba.europa.eu/documents/Publications/Standards---Guidelines/2010/Stress-testing-guidelines/ST\\_Guidelines.aspx](http://eba.europa.eu/documents/Publications/Standards---Guidelines/2010/Stress-testing-guidelines/ST_Guidelines.aspx), (Abrufdatum: 25.04.2012).
- Ciancanelli, Penny; Reyes-Gonzalez, Jose Antonio (2000): Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, in: SSRN Journal (SSRN Electronic Journal), Online verfügbar unter [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714), (Abrufdatum: 02.12.2011).
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, No. 16, November, 1937, S. 386–405.
- Coase, Ronald H. (1960): The Problem of Social Cost, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 3, Oktober 1960, S.1-44.
- Commerzbank Konzern (2012a): Commerzbank-Vorstand, Online verfügbar unter [https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/aktionaere/governance/\\_vorstand/vorstand.html](https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/aktionaere/governance/_vorstand/vorstand.html), (Abrufdatum: 02.04.2012).
- Commerzbank Konzern (2012b): Geschäftsbericht 2011, Online verfügbar unter <http://geschaeftsbericht2011.commerzbank.de/reports/commerzbank/annual/2011/gb/German/0/home.html> (Abrufdatum: 02.04.2012).
- Commons, John Rogers (2005): *Institutional Economics, Its Place in political Economy*, 3. Printing, New Brunswick.
- Creifelds, Carl; Weber, Klaus (Hg.) (2007): *Rechtswörterbuch*. 19. Auflage, München.
- Cuervo, Alvaro (2002): Corporate Governance Mechanisms: A Plea for less code of good Governance and more Market Control, in: *Corporate Governance - an international review* Volume 10 (Number 2), S. 84-93.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1995): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Demougin, Dominique; Jost, Peter-Jürgen (2001): Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie, in: Peter-Jürgen Jost und Uschi Backes-Gellner (Hg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 45-84.
- Deutsche Bank (2011): Geschäftsbericht 2010, Online verfügbar unter <https://geschaeftsbericht.deutsche->

[bank.de/2010/gb/servicesseiten/downloads/files/dbfy2010\\_gesamt.pdf](http://bank.de/2010/gb/servicesseiten/downloads/files/dbfy2010_gesamt.pdf), (Abrufdatum: 18.05.2012).

Deutsche Bank (2012a): Deutsche Bank – Vorstand, Deutsche Bank, Online verfügbar unter <http://www.db.com/ir/de/content/vorstand.htm>, (Abrufdatum: 15.03.2012).

Deutsche Bank (2012b): Geschäftsbericht 2011, Online verfügbar unter <http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2011/gb/servicesseiten/willkommen.html>, (Abrufdatum: 10.06.2012).

Deutsche Bank (2012c): Pillar 3 Bericht 2011, Deutsche Bank, Online verfügbar unter [https://www.db.com/ir/de/download/Pillar\\_3\\_Bericht\\_2011.pdf](https://www.db.com/ir/de/download/Pillar_3_Bericht_2011.pdf), (Abrufdatum: 04.10.2012).

Deutsche Bank (2012d): Geschäftsordnung für den Vorstand der Deutsche Bank AG, unter Mitarbeit von Jutta Haber-Wolfs, Deutsche Bank. Online verfügbar unter [https://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Geschaeftsordnung\\_Vorstand\\_Stand\\_1\\_Juni\\_2012\\_final.pdf](https://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Geschaeftsordnung_Vorstand_Stand_1_Juni_2012_final.pdf), (Abrufdatum: 24.11.2012).

Deutsche Bundesbank (2002): Monatsbericht Juni 2002, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2007): Zum aktuellen Stand der bankinternen Risikosteuerung und der Bewertung der Kapitaladäquanz im Rahmen des aufsichtlichen Überprüfungsprozesses, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2008): Elektronische Einreichung von bankaufsichtlichen Meldungen, Stand Mai 2008, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2010a): Übersicht der gesetzlichen Anzeige- bzw. Meldepflichten für Institute, Stand Februar 2010, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2010b): "Range of Practice" zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bei deutschen Kreditinstituten, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2011a): Finanzstabilitätsbericht 2011, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2011b): Grundzüge des Restrukturierungsgesetzes, Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2011/201106mba\\_restrukturerungsgesetz.pdf](http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2011/201106mba_restrukturerungsgesetz.pdf), (Abrufdatum: 21.12.2011).

Deutsche Bundesbank (2011c): Merkblatt über die Erteilung einer Erlaubnis zum Erbringen von Finanzdienstleistungen gemäß § 32 Abs. 1 KWG, Stand: Mai 2011, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2011d): Monatsbericht September 2011, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Deutsche Bundesbank (2012a): Bundesbank - Bankenaufsicht. Deutsche Bundesbank, Online verfügbar unter <http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht.php>, (Abrufdatum: 17.01.2012).

Deutsche Bundesbank (2012b): Bundesbank - Bankenaufsicht - Solvabilität - Eigenmittel, Deutsche Bundesbank, Online verfügbar unter

[http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_eigen\\_eigenmittel.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_eigen_eigenmittel.php),  
(Abrufdatum: 21.05.2012).

Deutsche Bundesbank (2012c): Deutsche Bundesbank - Reden - Die neue europäische Aufsichtsstruktur, Deutsche Bundesbank, Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2012/2012\\_03\\_14\\_lautenschlaeger\\_aufsicht\\_europa.html](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2012/2012_03_14_lautenschlaeger_aufsicht_europa.html), (Abrufdatum: 05.01.2013).

Deutsche Bundesbank (2012e): Übersicht der gesetzlichen Anzeige- bzw. Meldepflichten für Institute, Deutsche Bundesbank, Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Service/Meldewesen/Bankenaufsicht/PDF/anz\\_ki.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Service/Meldewesen/Bankenaufsicht/PDF/anz_ki.pdf?__blob=publicationFile), (Abrufdatum: 05.11.2012).

Deutsche Bundesbank (2013): Bundesbank - Bankenaufsicht - Liquidität. Deutsche Bundesbank, Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_liquiditaet.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/bankenaufsicht_liquiditaet.php), (Abrufdatum: 21.05.2012).

Deutsche Bundesbank (2014): Fragen und Antworten zur europäischen Bankenaufsicht, Online verfügbar unter [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/FAQ\\_Listen/themen\\_europaeische\\_bankenaufsicht](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/FAQ_Listen/themen_europaeische_bankenaufsicht), (Abrufdatum: 17.02.2014).

Deutsche Bundesbank; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012): Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG, Neufassung vom 03.12.2012, Online verfügbar unter [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb\\_121203\\_kontrolle\\_ar\\_vr\\_ba\\_va.html](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_121203_kontrolle_ar_vr_ba_va.html), (Abrufdatum: 10.01.2013).

Deutscher Bundestag (2002): Globalisierung der Weltwirtschaft: Schlussbericht der Enquete-Kommission, Opladen.

Dewatripont, Mathias; Tirole, Jean (2010): The prudential regulation of banks, Cambridge, Massachusetts.

Diamond, D.W. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: Review of Economic Studies (Volume 51, Issue 3), S. 393–414.

Diamond, D.W.; Dybvig, P.H (1983): Bank runs, deposit Insurance, and liquidity, in: The Journal of Political Economy, Vol. 91, No. 3, Juni 1983, S. 401-419.

Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Januar 1995, S. 65-91.

Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2006): Institutionenökonomische Theorie der Organisation, in: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien, 6. erw. Aufl., Stuttgart, S. 247–308.

Eilenberger, Guido (2008): Bankbetriebswirtschaftslehre, Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bank-Management, 8. Auflage, München.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, Januar 1989, S. 57–74.

- Europäische Zentralbank (2013): Mitteilung: Umfassende Bewertung, Oktober 2013, Europäische Zentralbank, Frankfurt am Main.
- European Banking Authority (2011): EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44), European Banking Authority, London, Online verfügbar unter [http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/EBA-BS-2011-116-final-\(EBA-Guidelines-on-Internal-Governance\)-\(2\)\\_1.pdf](http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2011/EBA-BS-2011-116-final-(EBA-Guidelines-on-Internal-Governance)-(2)_1.pdf), (Abrufdatum: 18.04.2012).
- European Banking Authority (2014): EBA FINAL draft Regulatory Technical Standards on prudent valuation under Article 105(14) of Regulation (EU) No 575/2013 (Capital Requirements Regulation - CRR), European Banking Authority, London, Online verfügbar unter <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/642449/EBA-RTS-2014-06+RTS+on+Prudent+Valuation.pdf>, (Abrufdatum: 31.03.2014).
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: The Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 2, April 1980, S. 288-307.
- Fama, Eugene F. (1985): What's different about Banks, in: Journal of monetary economics (Volume 15, Issue 1), S. 29–39.
- Fama, Eugene F.; Jensen, Michael C. (1983a): Agency Problems and Residual Claims, in: Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, Juni 1983, S. 327-349.
- Fama, Eugene F.; Jensen, Michael C. (1983b): Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, Juni 1983, S. 301–325.
- Feser, Nepomuk (2009): Corporate Governance und Unternehmensperformance - Der Kontrollmechanismus der Managementkompensation als Anlagekriterium für Investoren, Univ.-Diss., St. Gallen, Nr. 3683, Bamberg.
- Fischer, Benjamin (2012): Strukturierung der unterschiedlichen Formate im Rahmen der Aufsichtspraxis der BaFin, Interview mit Benjamin Fischer (Mitarbeiter der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), Telefoninterview am 16.11.2012.
- Franks, Julian R.; Schaefer, Stephen M.; Staunton, Michael D. (1997): The direct and Compliance Costs of financial Regulation, in: Journal of Banking & Finance, Vol. 21, S. 1547–1572.
- Freeman, R. Edward (1999): Response: Divergent Stakeholder Theory, in: The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, April 1999, S. 233-236.
- Freeman, R. Edward (2010): Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge.
- Frese, Erich (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Auflage, Wiesbaden.
- Frese, Erich; Graumann, Matthias; Theuvsen, Ludwig (2012): Grundlagen der Organisation, Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10. Auflage, Wiesbaden.
- Frings, B. (2008): Die Geldmarktkrise 2007- Reaktionen der Zentralbanken im Vergleich, München.

- Gann, Philipp; Rudolph, Bernd (2011): Anforderungen an das Risikomanagement, in: Klaus J. Hopt (Hg.): Handbuch Corporate Governance von Banken, München, S. 601–626.
- Gerenkamp, Max; Kuklick, Christian (2011): Die Regulierung der Anreiz- und Vergütungssysteme von Banken vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 23. Jahrgang, Heft 6, S. 430–440.
- Gerum, Elmar (2004): Kann Corporate Governance Gerechtigkeit schaffen?, in: Georg Schreyögg und Peter Conrad (Hg.): Gerechtigkeit und Management, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 1–46.
- Gerum, Elmar (2007): Das deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart.
- Glaser, Christian (2011): Stresstests - Die Kür im Risikomanagement (Teil 1), in: RISIKO MANAGER, Ausgabe 13/2011, S. 8-13.
- Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Goodhart, Charles; Huang, Haizhou (1999): A model of the Lender of last Resort, IMF Working Paper: No. 99/39, International Monetary Fund, Washington.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, Spring 1991, S. 114–135.
- Grossman, Sanford J.; Hart, Oliver D. (1980): Takeover Bids, The Free Rider Problem, and the Theory of the Corporation, in: The Bell Journal of Economics, Vol. 11, No. 1, Spring 1980, S. 42-64.
- Grossman, Sanford J.; Hart, Oliver D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: Econometrica Vol. 51, No. 1, Januar 1983, S. 7-45.
- Grundmann, Stefan; Mülbart, Peter O. (2001): ECLR Corporate Governance - Europäische Perspektiven, Symposium zum 60. Geburtstag von Klaus J. Hopt am 1./2. September 2000 in Mainz, in: ZGR - Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Ausgabe 2, Mai 2001, S. 215-223.
- Hahn, Ingo (2010): Erhöhte Anforderungen an die Compliance-Funktion, in: Die Bank, 12.2010, S. 51-55.
- Hart, Oliver D. (1983): The Market Mechanism as an incentive Scheme, in: The Bell Journal of Economics, Vol. 14, No. 2, Autumn 1983, S. 366–382.
- Hart, Oliver D. (1995): Corporate Governance: Some Theory and Implications, in: The Economic Journal, Vol. 105, Issue 430, Mai 1995, S. 678–689.
- Hart, Oliver D. (2009): Firms, Contracts, and financial Structure, Reprint, Oxford.
- Hart, Oliver D.; Moore, John (1990): Property Rights and the Nature of the Firm, in: Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 6, Dezember 1990, S. 1119-1158.
- Hartmann, Wolfgang (2011): Aufgaben und Rolle des Risikoausschusses von Banken, in: Klaus J. Hopt (Hg.): Handbuch Corporate Governance von Banken, München, S. 527–582.

- Hartmann, Kerstin (2002): Die Aufsichtsratsvergütung als Erfolgsfaktor im deutschen Corporate-Governance-System, Univ.-Diss., Fak. für Wirtschaftswiss, Magdeburg, Bern.
- Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin (2010): Bankbetriebslehre. 5. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- Hau, Harald; Thum, Marcel (2009): Subprime Crisis and Board (in-) Competence: Private versus Public Banks in Germany, in: *Economic Policy*, Vol. 24, No. 60, Oktober 2009, S. 701–752.
- Haucap, Justus; Heimeshoff, Ulrich; Uhde, Andre (2010): Zur Neuregulierung des Bankensektors nach der Finanzkrise: Bewertung der Reformvorhaben der EU aus ordnungspolitischer Sicht, DICE - Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie (Ordnungspolitische Perspektiven, Nr. 02).
- Hellwig, M. (1992): Banking, Financial Intermediation, and Corporate Finance, in: Alberto, Giovannini; Colin, Mayer (Hg.): *European financial Integration [proceedings of a Conference on European Financial Integration, held in Rome Jan. 22 - 23, 1990]*, 1. Paperback, Cambridge, S. 35–63.
- Heremans, Dirk (2007): *Corporate Governance Issues for Banks: A financial Stability Perspective*, Katholieke Universiteit Leuven - Center for Economic Studies: Working Paper Series.
- Hirschman, Albert Otto (1974): Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Reihe A, Nr. 8, Tübingen.
- Holmström, B. (1979): Moral Hazard and Observability, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, Spring 1979, S. 74-91.
- Holmström, B. (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, No. 2, Januar 1991, S. 24–52.
- Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus J.; Werder, Axel von (Hg.) (2009): *Handbuch Corporate Governance, Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Hopt, Klaus J. (2000): Gemeinsame Grundsätze der Corporate Governance in Europa? Überlegungen zum Einfluß der Wertpapiermärkte auf Unternehmen und ihre Regulierung und zum Zusammenwachsen von Common Law und Civil Law im Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR)* (6), S. 779–818.
- Hopt, Klaus J. (2009): Die internationalen und europarechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance, in: Peter Hommelhoff, Klaus J. Hopt und Axel von Werder (Hg.): *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. 2., überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 39–70.
- Hopt, Klaus J. (2011): Corporate Governance - Zur nationalen und internationalen Diskussion, in: Klaus J. Hopt (Hg.): *Handbuch Corporate Governance von Banken*. München, S. 3–30.

- Horváth, Péter (2011): Controlling. 12. Auflage, München.
- Hüffer, Uwe (2010): Aktiengesetz, Beck'sche Kurz-Kommentare, 9. Auflage, München.
- HVB Group (2012): 2011 Geschäftsbericht, Online verfügbar unter <http://investors.hypovereinsbank.de/cms/german/investorrelations/reportsfinancedata/index.html?assetId=325>, (Abrufdatum: 10.06.2012).
- Iannotta, Giuliano (2006): Testing for Opaqueness in the European Banking Industry: Evidence from Bond Credit Ratings, in: Journal of Financial Services Research, Vol. 30, Issue 3, S. 287–309.
- Jensen, Michael C. (1983): Organization Theory and Methodology, in: The Accounting Review, Vol. 58, No. 2, April 1983, S. 319-339.
- Jensen, Michael C. (1986): Agency Costs of free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, in: American Economic Review, Vol. 6, No. 2, Mai 1986, S. 323–329.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics (Volume 3, Issue 4), S. 305–360.
- Jensen, Michael C.; Murphy, Kevin (2004): Remuneration: Where we've been, how we got there, what are the Problems and how to fix them, Finance Working Paper No. 44/2004, ECGI Working Paper Series in Finance, No. 44, European corporate governance institute, Brussels.
- Jost, Peter-Jürgen (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Peter-Jürgen Jost und Uschi Backes-Gellner (Hg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 9–44.
- Kämmerer, Gernot (2011): CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III, Online verfügbar unter <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html>, (Abrufdatum: 13.01.2012).
- Klein, Werner (2011): Die neue Regulatorik, in: Die Bank, 3.2011, S. 76–81.
- Köhler, Matthias (2010): Corporate Governance and Current Regulation in the German Banking Sector: An Overview and Assessment, Discussion Paper No. 10-002, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.
- Krahen, Jan Pieter (2011): Das systemische Risiko ist letztlich die Ursache für die ganze Misere, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 23/2011, S. 1248-1251.
- Kräkel, Matthias (2010): Organisation und Management, 4. Auflage, Tübingen.
- Krumnow, Jürgen; Sprißler, Wolfgang; Bellavite-Hövermann, Yvette (2004): Rechnungslegung der Kreditinstitute, Kommentar zum deutschen Bilanzrecht unter Berücksichtigung von IAS/IFRS, 2. Auflage, Stuttgart.
- La Porta, Rafael; Lopez-De-Silanes, Florenico; Shleifer, Andrei (1999): Corporate Ownership around the World, in: The Journal of Finance, Vol. 54, No. 2, April 1999, S. 471–518.

- Laeven, Luc; Levine, Ross (2009): Bank Governance, Regulation and Risk Taking, in: Journal of Financial Economics, (Volume 93, Issue 2), August 2009, S. 259-275.
- Langer, Ellen J. (1975): The Illusion of Control, in: Journal of Personality and Social Psychology Vol. 32 (No. 2), S. 311–328.
- Lau, Marcus (2002): Die rechtliche Qualifikation von Rundschreiben der Aufsichtsämter und deren Verbindlichkeit, Universität Leipzig, Online verfügbar unter <http://www.uni-leipzig.de/bankinstitut/dokumente/2002-02-20-02.pdf>, (Abrufdatum: 03.06.2012).
- Liikanen, Erkki; Bänziger, Hugo; Campa, José Manuel; Gallois, Loius; Goyens, Monique; Krahen, Jan Pieter et al. (2012): High-level Expert Group on reforming the Structure of the EU Banking Sector, Online verfügbar unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/bank/docs/high-level\\_expert\\_group/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/high-level_expert_group/report_en.pdf), (Abrufdatum: 29.10.2012).
- Lüth, Oliver; Leicht, Stefan (2008): Der Chief Operating Officer (COO), 1. Auflage, Lüssow.
- Macey, Jonathan R. (2011): Corporate governance, Promises kept, Promises broken, Second Print and first Paperback Print, Princeton.
- Macey, Jonathan R.; O'Hara, Maureen (2003): The Corporate Governance of Banks, Federal Reserve Bank of New York, Online verfügbar unter <http://www.newyorkfed.org/research/epr/03v09n1/0304mace.pdf>, (Abrufdatum: 06.09.2011).
- MacNeil, Ian R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Vol. 47, S. 691-816.
- Manne, H. G. (1965): Mergers and the Market for Corporate Control, in: Journal of Political Economy, Vol. 73, No. 2, April 1965, S. 110-120.
- Manns, Thorsten; Aberer, Bartle (2010): Bankenregulierung Basel III und CRD IV: Sinnvolle Antwort auf die Finanzmarktkrise?, in: RISIKO MANAGER, Ausgabe 13/2010, S. 16-23.
- Martens, Knuth (1999): Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat, Univ.-Diss., Köln, Lohmar.
- Meister, Edgar (2006): IFRS-Abschlüsse als Herausforderung für die Bankenaufsicht, Vortrag beim Ulmer Forum für Wirtschaftswissenschaften e.V., Universität Ulm, Online verfügbar unter <http://www.bundesbank.de/download/presse/reden/2006/20060505.meister.ulm.php>, (Abrufdatum: 02.02.2012).
- Milgrom, Paul R.; Roberts, John (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs.
- Mock, M.; Holtkamp, A. (2012): Aktueller Begriff: Schattenbankensystem, Wissenschaftliche Dienste, Deutscher Bundestag, Online verfügbar unter <http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Schattenbankensystem.pdf>, (Abrufdatum: 28.07.2012).

- Mongiardino, Alessandra; Plath, Christian (2010): Risk Governance at large Banks: Have any Lessons been learned?, in: Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 3, No. 2, S. 116-123.
- Morgan, Donald P. (2002): Rating Banks: Risk and Uncertainty in an Opaque Industry, in: American Economic Review, Vol. 92, No. 4, September 2002, S. 874–888.
- Mülbert, Peter O. (2010): Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms, ECGI - Law Working Paper No. 151/2010, European Corporate Governance Institute, Brussels.
- Mullineux, Andy (2006): The Corporate Governance of Banks, in: Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol. 14, No. 4, S. 375-382.
- Nassauische Sparkasse (2012): Geschäftsbericht 2011, Online verfügbar unter [http://www.naspa.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/unternehmen/geschaeftsbericht2011.pdf](http://www.naspa.de/fileadmin/user_upload/downloads/unternehmen/geschaeftsbericht2011.pdf), (Abrufdatum: 23.05.2012).
- Nini, Greg; Sufi Amir; Smith David C. (2011): Creditor Control Rights, Corporate Governance, and Firm Value, Working Paper, University of Pennsylvania – Finance Department.
- Obst, Georg; Hagen, Jürgen von (2000): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Handbuch des Finanzsystems, Hagen, Jürgen von (Hg.), 40. Auflage, Stuttgart.
- Oehler, Andreas; Unser, Matthias (2002): Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, 2. Auflage, Berlin.
- Paul, Stephan (2000): Qualitative Bankenaufsicht - Königsweg der Regulierung?, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Ausgabe 3, S. 281–299.
- Paul, Stephan (2002): Basel II - Kontrolle der Risikoposition von Banken im Spannungsfeld von Markt und Staat, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 6/2002, S. 556-573.
- Paul, Stephan (2007): Überwachung der Banken unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten, in: Gerhard Hofmann (Hg.): Basel II und MaRisk, Regulatorische Vorgaben, bankinterne Verfahren, Risikomanagement, 1. Auflage, Frankfurt am Main, S. 363-393.
- Petersen, Thomas (1988): Optimale Anreizsysteme: Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie, Univ.-Diss., Bonn, Wiesbaden.
- Pfaff, D. (2007): Anreizsysteme, in: Richard Köhler (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart, S. 30-38.
- Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jahrgang, Heft 2, S. 267-284.
- Picot, Arnold (1991): Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, Dieter (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Frankfurt am Main, S. 143–170.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2012): Organisation, Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart.

- Poundstone, William (1993): Prisoner's Dilemma, 1<sup>st</sup> edition, New York.
- Polo, Andrea (2007): Corporate Governance of Banks: The current State of the Debate, in: : SSRN Journal (SSRN Electronic Journal), Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=958796>, (Abrufdatum: 02.12.2011).
- Priewasser, Erich; Fuhrmeister, Ulf-Theo (2002): Bankenregulierung: quo vadis?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe 17/2002, S. 849-856.
- Pykhtin, Michael; Zhu, Steven (2007): A Guide to Modelling Counterparty Credit risk, in: GARP Risk Review, July/August 2007, S. 16-22.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010): Deutscher Corporate Governance Kodex, Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Frankfurt am Main.
- Reichmann, Thomas; Hoffjan, Andreas (2011): Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Auflage, München.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik Grundtvig; Streissler, Monika (2010): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Auflage, Tübingen.
- Riedl, Edward J.; Serafeim George (2009): Information Risk and Fair Value: An Examination of Equity Betas and Bid-Ask Spreads, Harvard Business School (Working Paper 10-008), Online verfügbar unter <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-008.pdf>, (Abrufdatum: 12.08.2011).
- Rizzi, Joseph V. (2008): Behavioral Basis of the Financial Crisis, in: Journal of Applied Finance, Vol. 18, No. 2, Fall/Winter 2008, S. 84-96.
- Rolfes, Bernd; Holländer, Dirk (2008): Treasury-Management und Risikokapitalallokation in Förderbanken, in: Frank Keuper und Dieter Puchta (Hg.): Strategisches Management in Förderbanken: Geschäftsmodelle – Konzepte – Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 141–159.
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, Vol. 63, No. 2, Mai 1973, S. 134–139.
- Rudolph, B.; Burghof, H. P. (2012): Bankenaufsicht: Theorie und Praxis der Regulierung, Wiesbaden.
- Ruthig, J.; Storr, S. (2011): Öffentliches Wirtschaftsrecht, Hamburg.
- Sachverständigenrat (2009): Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen, Jahresgutachten 2009/10, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Wiesbaden.
- Schewe, G. (2005): Unternehmensverfassung: Corporate Governance: Im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin.
- Schierenbeck, Henner (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. Auflage, Wiesbaden.
- Schierenbeck, Henner; Lister, Michael; Kirmße, Stefan (Hg.) (2008): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/ Risikosteuerung, 9. Auflage, Wiesbaden.

- Schmidt, Reinhard H. (2001): Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Jahrgang 47, S. 61-87.
- Schmidt, Reinhard H.; Weiß, Marco (2009): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragen, in: Peter Hommelhoff, Klaus J. Hopt und Axel von Werder (Hg.): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, 2. Auflage, Stuttgart, S. 161-184.
- Schweizer, Urs (1999): Vertragstheorie, Tübingen.
- Seele, Anja (2007): Rahmenbedingungen für das Verhalten von Aufsichtsratsmitgliedern deutscher börsennotierter Unternehmen: Eine ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Analyse des Deutschen Corporate-Governance-Kodexes, Univ.-Diss., Heidelberg, Online verfügbar unter <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/7878>, (Abrufdatum: 15.04.2011).
- Senior Supervisors Group (2009): Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008, Online verfügbar unter <http://www.sec.gov/news/press/2009/report102109.pdf>, (Abrufdatum: 02.09.2011).
- Shleifer, Andrei; Vishny, Robert W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance, Vol. 52, No. 2, Juni 1997, S. 737-783.
- Stalman, Stefan-Michael; De Frias, Arturo; Champion, Joseph (2008): Climbing down Leverage Hill, Dresdner Kleinwort, Frankfurt.
- Steden, Philip (2002): Marktorientierte Bankenregulierung: Eine ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Einlagensicherung. Univ., Diss., Potsdam.
- Stiglitz, Joseph E. (1975): Information and Economic Analysis, in: Michael Parkin und A. R. Nobay (Hg.): Current Economic Problems: The Proceedings of the Association of University Teachers of Economics, Cambridge, S. 27-52.
- Telser, L. G. (1980): A Theory of Self-Enforcing Agreements, in: Journal of Business, Vol. 53, No. 1, S. 27-44.
- Theurl, Theresia (2001): Ökonomische Theorie der Bankenregulierung, in: Theresia Theurl (Hg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 49, S. 9-26.
- Thiry, D. (2009): Eine empirische Analyse der Marktdisziplinierung deutscher Sparkassen, Wiesbaden.
- Tirole, Jean (1986): Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations, in: Journal of Law, Economics and Organization Vol. 2, No. 2, Fall 1986, S. 181-214.
- Tirole, Jean (2006): The Theory of Corporate Finance, Princeton.
- Treu, Johannes (2006): Zur Regulierung von Banken und die Zwangslage protektiver Maßnahmen, Diskussionspapier 07/2006, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Online verfügbar unter [http://www.rsf.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/Fakult\\_t/Dokumente/07\\_2006.pdf](http://www.rsf.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/Fakult_t/Dokumente/07_2006.pdf), (Abrufdatum: 14.11.2012).

- Tullis, Thomas; Albert, William (2008): *Measuring the User Experience: Collecting, analyzing, and presenting Usability Metrics*, Amsterdam.
- UniCredit Bank AG (2012): UniCredit Bank AG – Vorstand, Online verfügbar unter <http://investors.hypovereinsbank.de/cms/german/investorrelations/management/managers/index.html>, (Abrufdatum: 02.04.2012).
- Walsh, James P.; Seward, James K. (1990): On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, Juli 1990, S. 421–458.
- Werder, Axel von (1987): Organisation der Unternehmensführung, in: Erich Frese (Hg.): *Unternehmensführung*, Landsberg am Lech, S. 299–383.
- Werder, Axel von (2009): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Peter Hommelhoff, Klaus J. Hopt und Axel von Werder (Hg.): *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 3–27.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchy, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of internal Organization*, New York.
- Williamson, Oliver E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: *American Economic Review*, Vol. 73, No. 4, September 1983, S. 519–540.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010): *Reform von Bankenregulierung und Bankenaufsicht nach der Finanzkrise*, Gutachten Nr. 03/10, Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/reform-von-bankenregulierung-und-bankenaufsicht-wissenschaftlicher-beirat.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, (Abrufdatum: 02.09.2011).
- Witt, Peter (2001): Corporate Governance, in: Peter-Jürgen Jost und Uschi Backes-Gellner (Hg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 85–115.
- Witt, Peter (2003): *Corporate-Governance-Systeme im Wettbewerb*, Habil.-Schr., Berlin, Wiesbaden.
- Wohlmannstetter, Gottfried (2009): Corporate Governance von Banken, in: Peter Hommelhoff, Klaus J. Hopt und Axel von Werder (Hg.): *Handbuch Corporate Governance, Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 905–930.
- Wohlmannstetter, Gottfried (2011): Corporate Governance von Banken, in: Klaus J. Hopt (Hg.): *Handbuch Corporate Governance von Banken*, München, S. 31–73.

Wolf, Joachim (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 4. Auflage, Wiesbaden.

Zingales, Luigi (1998): Corporate Governance, in: Newman, Peter (Hg.): The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Volume 1, London, S. 497-503.

Zöllner, Christine (2007): Interne Corporate Governance, Univ.-Diss., Hamburg, Wiesbaden.

## Anhang

### Anhang 1: Branchenübergreifender Vergleich Financial Leverage

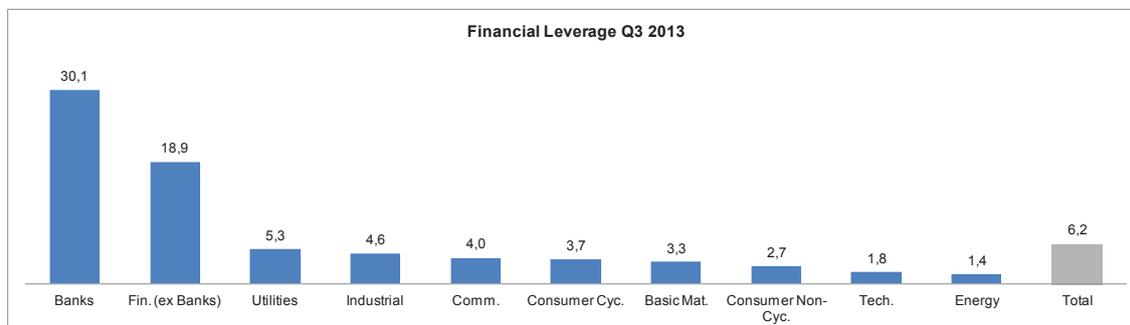


Abbildung 36: Branchenübergreifender Vergleich von Financial Leverage<sup>1</sup> börsennotierter Unternehmen in Deutschland (DAX, MDAX, SDAX)<sup>2</sup>

### Anhang 2: Kategorisierung bankaufsichtsrechtlicher Normen

Dokumentation Schriftverkehr/Interview mit BaFin

Sehr geehrter Herr Richter,

wie gestern telefonisch besprochen möchte ich Ihnen zu Ihren Fragen die unten stehenden Hintergrundinformationen geben. Der Einfachheit halber habe ich die Antworten (in blau) direkt unter Ihre Fragen gesetzt.

Mit freundlichen Grüßen

Ben Fischer

.....

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Graurheindorfer Str. 108

53117 Bonn | Germany

Fon: +49[0]228 4108-3854

Fax: +49[0]228 4108-1550

<sup>1</sup> Definition Financial Leverage gemäß Bloomberg (2014): Average Assets / Average Common Equity.

<sup>2</sup> Vgl. Bloomberg (2014).

**Von:** Richter, Thomas [<mailto:trichter@zeb.de>]

**Gesendet:** Montag, 8. Oktober 2012 11:30

**An:** Wötzel, Christiane

**Betreff:** Fragestellungen zur Strukturierung/Kategorisierung des Aufsichtspraxis der BaFin

Sehr geehrte Frau Woetzel,

bezugnehmend auf Telefonat, sende ich Ihnen unten stehend meine Fragen zum bankaufsichtsrechtlichen Umfeld in Deutschland, die ich im Rahmen der Erstellung meiner Dissertation zum Thema Risk Governance von Banken habe.

Zur Strukturierung des regulatorischen Umfelds ziehe ich die unterschiedlichen regulatorischen Normen heran. Dabei differenziere ich zwischen Aufsichtsrecht (EU-Recht Gesetze, Richtlinien, Verordnungen, Verfügungen) und Aufsichtspraxis (Bafin-Rundschreiben, Leitfäden, Merkblätter, Auslegungsentscheidungen).

Ich möchte mich mit Ihnen gerne zur Aufsichtspraxis (Bafin-Rundschreiben, Leitfäden, Merkblätter, Auslegungsentscheidungen) austauschen. Ich habe Probleme bei der Abgrenzung der unterschiedlichen Normen innerhalb der Aufsichtspraxis, d. h. was unterscheidet ein Rundschreiben von einem Leitfaden, von einem Merkblatt usw. In meiner bisherigen Recherche konnte ich dazu bisher nichts finden.

Meine konkreten Fragen diesbezüglich sind:

Wie unterscheiden sich Rundschreiben, Leitfäden, Merkblätter und Auslegungsentscheidungen voneinander?

**Rundschreiben** dienen dazu, einzelne Aufsichtsnormen oder rechtlich abgrenzbare Aufsichtsbereiche gegenüber einer Vielzahl von Aufsichtsadressaten umfassend und verbindlich zu konkretisieren. Inhaltlich gibt es zwei Unterfälle, Hinweise und Mindestanforderungen, die sich vor allem hinsichtlich ihrer Appellwirkung unterscheiden. Mit Hinweisen steckt die BaFin den betroffenen Aufsichtsadressaten einen Rahmen für aufsichtsrechtlich beanstandungsloses Verhalten. Mit Mindestanforderungen gibt sie dagegen bestimmte Standards vor, deren Einhaltung sie von den Aufsichtsadressaten mindestens erwartet.

**Auslegungsentscheidungen** dienen zur punktuellen Konkretisierung aufsichtlicher Einzelfragen durch die BaFin. Die behandelten Fragestellungen können dabei insbesondere auch auf Anfragen einzelner Aufsichtsadressaten beruhen. Die Auslegung erfolgt auf Grundlage der aktuellen Verwaltungspraxis der BaFin.

Im Unterschied zu Rundschreiben und Auslegungsentscheidungen sollen **Merkblätter** das Aufsichtsrecht nicht erstmalig durch Verwaltungspraxis ausgestalten, sondern die bestehenden aufsichtlichen Vorgaben zu bestimmten Aufsichtsfragen übersichtlich zusammenfassen. Als praktische Hilfestellung sollen Merkblätter (potenziellen) Auf-

sichtsadressaten ein Verständnis für das Aufsichtsrecht vermitteln und ihnen dadurch die Zusammenarbeit mit der Aufsicht erleichtern.

**Leitfäden** sind strenggenommen ein Sonderformat, das die Funktionen der vorgenannten Formate vereint. Wie ein Merkblatt soll der Leitfaden Aufsichtsadressaten und Marktteilnehmern eine praktische Hilfestellung beim Verständnis aufsichtlicher Anforderungen bieten. Allerdings soll er den behandelten Aufsichtskomplex nicht nur zusammenfassen, sondern auch umfassend anhand der Verwaltungspraxis der BaFin erläutern.

In welcher Rangordnung stehen diese o. g. bankaufsichtsrechtlichen Normen zueinander? Wer ist dadurch direkt oder indirekt gebunden? Die Mitarbeiter der BaFin? Die Banken?

Eine direkte Rangordnung zwischen den einzelnen Formaten gibt es nicht. Wie bei Frage 1 dargestellt unterscheiden sie sich eher durch Ihre Funktion. Da die genannten Formate, insbesondere Rundschreiben und Auslegungsentscheidungen, unmittelbar verbindliches Aufsichtsrecht konkretisieren, werden die davon betroffenen Adressaten durch sie mittelbar gebunden. Durch die Veröffentlichung ihrer Aufsichtspraxis bindet sich die BaFin – zumindest für den Regelfall – an die verlautbarte Praxis.

Wer ist Adressat von Rundschreiben, Leitfäden, Merkblätter und Auslegungsentscheidungen?

Adressaten von Rundschreiben und Auslegungsentscheidungen sind in erster Linie die beaufsichtigten Unternehmen. Der Adressatenkreis von Merkblättern und Leitfäden ist dagegen etwas weiter; insbesondere werden hier auf potenziell von Aufsichtsregeln betroffene Unternehmen und Personen angesprochen („Hilfestellung“).

Sind Leitfäden und Auslegungsentscheidungen auch dem Bereich „Aufsichtspraxis“ zuzuordnen?

Alle vier genannten Formate sind – im Gegensatz zum unmittelbar verbindlichen Aufsichtsrecht (Gesetze, Verordnungen etc.) – dem Bereich der Aufsichtspraxis zuzuordnen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Sie erreichen mich telefonisch unter 0151 12054286

Ich möchte mich bereits im Voraus für Ihre Unterstützung bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

## Anhang 3: Dokumentation Selektionsverfahren

### Anhang 3.1: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung                                   | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|--|---|---------------------|-------------------|
| Rundschreiben 01/2010 (WA) zur Auslegung der Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes über Informationen einschließlich Werbung von Wertpapierdienstleistungsunternehmen an Kunden*  | Rundschreiben 01/2010 (W)                         | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben zum Meldewesen § 9 WpHG; Xetra Best  | Rundschreiben zum Meldewesen § 9 WpHG; Xetra Best | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Finanzanalyseverordnung (FinAnV*) - Verordnung über die Analyse von Finanzinstrumenten   | FinAnV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Anzeigenverordnung (AnzV) - Verordnung über die Anzeigen und die Vorlage von Unterlagen nach dem Kreditwesengesetz *)  | AnzV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Deckungsregisterverordnung (DeckRegV) - Verordnung über die Form und den Inhalt der Deckungsregister nach dem Pfandbriefgesetz und die Aufzeichnung der Eintragungen   | DeckRegV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Ergänzungsanzeigenverordnung (ErgAnzV) - Verordnung über die Ergänzungsanzeige von Finanzdienstleistungsinstituten und Wertpapierhandelsbanken nach dem Gesetz über das Kreditwesen  | ErgAnzV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Erstanzeigenverordnung (ErstAnzV) - Verordnung über die Erstanzeige von Finanzdienstleistungsinstituten und Wertpapierhandelsbanken nach dem Gesetz über das Kreditwesen   | ErstAnzV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Inhaberkontrollverordnung (InhKontrollV) - Verordnung über die Anzeigen nach § 2c des Kreditwesengesetzes und § 104 des Versicherungsaufsichtsgesetzes   | InhKontrollV                                      | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Investmentschlichtungsstellenverordnung (InvSchlichtV) - Verordnung über die Schlichtungsstelle nach § 143c des Investmentgesetzes   | InvSchlichtV                                      | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| KWG-Vermittlerverordnung (KWGVermV*) - Verordnung über die vertraglich gebundenen Vermittler und das öffentliche Register nach § 2 Abs. 10 Satz 6 des Kreditwesengesetzes  | KWGVermV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Länderrisikoverordnung (LrV) - Verordnung über Angaben zu den Krediten an ausländische Kreditnehmer nach dem Kreditwesengesetz   | LrV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Monatsausweisverordnung (MonAwV) - Verordnung zur Einreichung von Monatsausweisen nach dem Gesetz über das Kreditwesen   | MonAwV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Pensionsfondsberichterstattungsverordnung (BerPensV) - Verordnung über die Berichterstattung von Pensionsfonds gegenüber der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht   | BerPensV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Prüfungsberichtsverordnung (PrüfV) - Verordnung über die Prüfung der Jahresabschlüsse der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute sowie die darüber zu erstellenden Berichte  | PrüfV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Refinanzierungsregisterverordnung (RefiRegV) - Verordnung über die Form des Refinanzierungsregisters nach dem Kreditwesengesetz sowie die Art und Weise der Aufzeichnung   | RefiRegV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Skontroführer-Monatsausweisverordnung (SkontroMonAwV) - Verordnung zur Einreichung von Monatsausweisen durch Skontroführer nach dem Gesetz über das Kreditwesen  | SkontroMonAwV                                     | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Verordnung über die Erhebung von Gebühren und die Umlegung von Kosten nach dem Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz (zi) in der ab 01.07.2011 gültigen Fassung)  | FinDAGKostV                                       | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Verordnung zum elektronischen Anzeigeverfahren für richtlinienkonforme inländische Investmentvermögen nach dem Investmentgesetz - (EAlnV)  | EAlnV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung (WpHGMAAnzV) - Verordnung über den Einsatz von Mitarbeitern in der Anlageberatung, als Vertriebsbeauftragte oder als Compliance-Beauftragte und über die Anzeigepflichten nach § 34d des Wertpapierhandelsgesetzes | WpHGMAAnzV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| ZAG-Anzeigenverordnung – (ZAGAnzV) - Verordnung über die Anzeigen und die Vorlage von Unterlagen nach dem Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetz   | ZAGAnzV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Zusammengefaßte-Monatsausweise-Verordnung (ZuMonAwV) - Verordnung über die Einreichung zusammengefaßter Monatsausweise nach dem Gesetz über das Kreditwesen  | ZuMonAwV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Bilanzkontrollkosten-Umlageverordnung (BilKoUmV) - Verordnung über die Umlegung von Kosten der Bilanzkontrolle nach § 17d des Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetzes   | BilKoUmV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Leerverkaufs-Anzeigeverordnung (LAnzV) - Verordnung zur Konkretisierung der Anzeigepflichten nach § 30h Absatz 2 Satz 3 und § 30j Absatz 3 Satz 2 des Wertpapierhandelsgesetzes  | LAnzV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Marktmanipulations-Konkretisierungsverordnung (MaKonV) - Verordnung zur Konkretisierung des Verbotes der Marktmanipulation   | MaKonV  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Marktzugangsangabenverordnung (MarktAngV) - Verordnung über die erforderlichen Angaben und vorzulegenden Unterlagen bei einem Erlaubnisantrag nach § 37i des Wertpapierhandelsgesetzes   | MarktAngV   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Verkaufprospektgebührenverordnung (VerkProspGebV) - Verordnung über Gebühren für die Hinterlegung von Verkaufsprospekten   | VerkProspGebV                                     | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Vermögensanlagen-Verkaufprospektgebührenverordnung (VermVerkProspGebV) - Verordnung über die Gebühren für Amtshandlungen betreffend Verkaufsprospekte für Vermögensanlagen nach dem Verkaufsprospektgesetz   | VermVerkProspGebV                                 | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |

Abbildung 37: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (1/10)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|---|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Vermögensanlagen-Verkaufsprospektverordnung (VermVerkProspV) - Verordnung über Vermögensanlagen-Verkaufsprospekte   | VermVerkProspV             | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierhandel-Meldeverordnung (WpHMV) - Verordnung über die Meldepflichten beim Handel mit Wertpapieren und Derivaten  | WpHMV                      | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierhandelsanzeige- und Insiderverzeichnisverordnung (WpAIV) - Verordnung zur Konkretisierung von Anzeige-, Mitteilungs- und Veröffentlichungspflichten sowie der Pflicht zur Führung von Insiderverzeichnissen nach dem Wertpapierhandelsgesetz                      | WpAIV                      | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierprospektgebührenverordnung (WpPGebV) - Verordnung über die Erhebung von Gebühren nach dem Wertpapierprospektgesetz  | WpPGebV                    | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Angebotsverordnung (WpÜGAngebV) - Verordnung über den Inhalt der Angebotsunterlage, die Gegenleistung bei Übernahmeangeboten und Pflichtangeboten und die Befreiung von der Verpflichtung zur Veröffentlichung und zur Abgabe eines Angebots                           | WpÜGAngebV                 | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Anwendbarkeitsverordnung (WpÜGANwendV) - Verordnung über die Anwendbarkeit von Vorschriften betreffend Angebote im Sinne des § 1 Abs. 2 und 3 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes   | WpÜGANwendV                | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Beaufsichtigungsmittelungsverordnung (WpÜGBMV) - Verordnung über den Zeitpunkt sowie den Inhalt und die Form der Mitteilung und der Veröffentlichung der Entscheidung einer Zielgesellschaft nach § 1 Abs. 5 Satz 1 und 2 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes | WpÜGBMV                    | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Beiratsverordnung (WpÜGBeirV) - Verordnung über die Zusammensetzung, die Bestellung der Mitglieder und das Verfahren des Beirats bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht   | WpÜGBeirV                  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Gebührenverordnung (WpÜGGebV) - Verordnung über Gebühren nach dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz   | WpÜGGebV                   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| WpÜG-Widerspruchsausschuss-Verordnung (WpÜGWidV) - Verordnung über die Zusammensetzung und das Verfahren des Widerspruchsausschusses bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht  | WpÜGWidV                   | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 12/2011 (GW)  | Rundschreiben 12/2011 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2011 (GW)  | Rundschreiben 10/2011 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 9/2011 (BA) - Verwaltungspraxis zu § 20 Abs. 1 Nr. 3 bis 4 KWG  | Rundschreiben 9/2011 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/2011 (BA) - Umsetzung der CEBS-Großkreditlinie vom 11.12.2009 sowie weitere Auslegungsentscheidungen zu Großkreditvorschriften  | Rundschreiben 8/2011 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/2011 (GW) - Verwaltungspraxis zu § 25c Absätze 1 und 9 KWG (sonstige strafbare Handlungen)  | Rundschreiben 7/2011 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2011 (GW)   | Rundschreiben 3/2011 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 1/2011 (GW) - Hindernisse bei der Erfüllung von Sorgfaltspflichten bei Transaktionen und Geschäftsbeziehungen mit dem Iran durch Umgehungsgeschäfte   | Rundschreiben 1/2011 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2010 (GW)  | Rundschreiben 10/2010 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 9/2010 (GW) - Verfahrensverantwortlicher im automatisierten Kontenabrufverfahren nach § 24c KWG   | Rundschreiben 9/2010 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/2010 (GW)   | Rundschreiben 7/2010 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2010 (BA) - Meldungen zur modifizierten bilanziellen Eigenkapitalquote gemäß § 24 Abs. 1 Nr. 16, Abs. 1a Nr. 5 KWG  | Rundschreiben 3/2010 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2010 (GW)   | Rundschreiben 2/2010 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 17/2009 - Gruppenweite Umsetzung von Präventionsmaßnahmen gemäß § 25g KWG   | Rundschreiben 17/2009 - Gr | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 14/2009 (GW)  | Rundschreiben 14/2009 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 9/2009 (GW)   | Rundschreiben 9/2009 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/2009 (GW)   | Rundschreiben 6/2009 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2009 (GW) - Aufhebung/Gegenstandsloserklärung von Verlautbarungen, Rundschreiben und Einzelschreiben  | Rundschreiben 2/2009 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 38: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (2/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung                        | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|---|--|---------------------|-------------------|
| Rundschriften 13/2008 (GW) - Erklärung der FATF vom 16.10.2008 zu Usbekistan und dem Iran   | Rundschriften 13/2008 (GW)             | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 7/2008 (GW) - I. Länder und Gebiete mit gleichwertigen Anforderungen bei der Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung II. Deutsche Übersetzung des Leitfadens der Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF) zum risikoorientierten Ansatz zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung vom Juni 2007 | Rundschriften 7/2008 (GW)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 6/2008 (BA) - Keine Einbeziehung von nach § 31 Abs. 3 Satz 1 KWG freigestellten nachgeordneten Unternehmen in den zusammengefassten Monatsausweis nach § 25 Abs. 2 KWG  | Rundschriften 6/2008 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 4/2008 (GW) - Erklärung der FATF vom 28. Februar 2008 zu Usbekistan, dem nördlichen Teil Zyperns sowie zu weiteren Ländern und Veröffentlichung des FATF-Typologienberichts „Neue Zahlungsmethoden“.  | Rundschriften 4/2008 (GW)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 8/2007 (GW) - Presseerklärung der FATF zum Iran vom 11.10.2007  | Rundschriften 8/2007 (GW)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 4/2007 (BA) - Anwendung des mit Wirkung zum 01.01.2007 geänderten Freistellungstatbestandes des § 31 Abs. 3 Satz 1 und 2 KWG auch auf sog. Altfälle   | Rundschriften 4/2007 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 1/2007 (BA) - Beteiligungsanzeigen nach §§ 12a, 24 Abs. 1, 1a und 3a KWG i.V.m. §§ 7, 8 und 16 Anzeigenverordnung   | Rundschriften 1/2007 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 9/2006 (WA) - Anforderungen an Prüfer für den Jahresabschluss nach § 28 KWG und für die Prüfung nach § 36 WpHG bei Finanzdienstleistungsinstituten und nicht verbandsgeprüften Kreditinstituten   | Rundschriften 9/2006 (WA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Nachtrag zum Rundschriften 1/2005 (BA) - Groß- und Millionenkreditvorschriften; Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG; Bürgschaftserklärungen für Reiseveranstalter gemäß § 651k BGB   | Nachtrag zum Rundschriften 1/2005 (BA) | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 14/2005 (BA) - Immaterielle Vermögensgegenstände  | Rundschriften 14/2005 (BA)             | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 1/2005 (BA) - Groß- und Millionenkreditvorschriften; Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG; Bürgschaftserklärungen für Reiseveranstalter gemäß § 651k BGB  | Rundschriften 1/2005 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 5/2004 (BA) - Grundsätze I und II gemäß §§ 10, 10a und 11 KWG; Groß- und Millionenkreditverordnung; Neubekanntgabe der Liste der Zone A-Staaten im Sinne des § 1 Abs. 5b Satz 1 KWG   | Rundschriften 5/2004 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 19/2002 (Q) - Befreiung von der Einreichung der Angaben zum Sortenbestand gemäß § 5 Satz 1 Nr. 2 Monatsausweisverordnung (MonAwV) von Kreditinstituten bei der Deutschen Bundesbank   | Rundschriften 19/2002 (Q)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 9/2002 (BA) - § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG; Zeitliche Befristung der Anrechnungserleichterung für Realkredite   | Rundschriften 9/2002 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 8/2001 (GW) - Sicherungsmaßnahmen gegen den Missbrauch zu Zwecken der Geldwäsche in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten im Zusammenhang mit Personen und Organisationen, die im Verdacht der Beteiligung an den terroristischen Angriffen auf Einrichtungen der USA stehen  | Rundschriften 8/2001 (GW)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 5/1999 - Führung anonymer Sparkonten in Österreich  | Rundschriften 5/1999                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 13/1999 - § 38 Abs. 3 GroMiKV   | Rundschriften 13/1999                  | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 7/1999 - § 64d KWG  | Rundschriften 7/1999                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 4/1999 - Kredite an öffentliche oder quasi-öffentliche Stellen in anderen Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums - § 20 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 Buchstabe b, d und e KWG, § 13 Abs. 1 Nr. 1 Buchstabe a und e GS I Berücksichtigung der Nullanrechnungen der zuständigen ausländischen Bankaufsichtsbehörden                                   | Rundschriften 4/1999                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 2/1999 - § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG   | Rundschriften 2/1999                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 13/1998 - Veräußerung von Kundenforderungen im Rahmen von Asset-Backed Securities-Transaktionen durch deutsche Kreditinstitute  | Rundschriften 13/1998                  | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 3/1998 - Verdachtsraster zum Erkennen von Geldwäscheaktivitäten FATF-IX Money Laundering Typologies Exercise Public Report of the Experts Group   | Rundschriften 3/1998                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 1/1998 - Verlautbarung über Maßnahmen der Finanzdienstleistungsinstitute zur Bekämpfung und Verhinderung der Geldwäsche vom 30. Dezember 1997   | Rundschriften 1/1998                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 6/1997 - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG, § 20 Abs. 2 Nr. 2 Buchst. a) KWG Behandlung von Wertpapieren im Rahmen von "Repackaging"-Vereinbarungen  | Rundschriften 6/1997                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 4/1997 - Veräußerung von Kundenforderungen im Rahmen von Asset-Backed Securities-Transaktionen durch deutsche Kreditinstitute   | Rundschriften 4/1997                   | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 9/1996 (BA) - Nicht-Anwendung der Vorschriften der §§ 13 bis 14 KWG auf Verfügungen über E.v. gutgeschriebene Beträge im Lastschrift- und Scheckeinzugsverfahren  | Rundschriften 9/1996 (BA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |
| Rundschriften 6/2011 (WA) zu den Informationsblättern nach § 31 Abs. 3a, 9 WpHG und § 5a WpDVerOV   | Rundschriften 6/2011 (WA)              | BaFin-Rundschriften | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 39: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (3/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|--|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Rundschreiben 6/2010 (WA) zu den Aufgaben und Pflichten der Depotbank nach den §§ 20 ff. InvG  | Rundschreiben 6/2010 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 19/2009 (WA) zur Meldepflicht von Freiverkehrsinstrumenten   | Rundschreiben 19/2009 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 18/2009 (WA) zu Kriterien für die Auslagerung der Finanzportfolioverwaltung auf ein Unternehmen mit Sitz in einem Drittstaat gem. § 16 Absatz 2 Satz 4 InvG  | Rundschreiben 18/2009 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/2009 (WA) zu den Übermittlungspflichten an das Unternehmensregister   | Rundschreiben 11/2009 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2009 (WA) zum Erlaubnisverfahren nach §§ 7 ff. Investmentgesetz   | Rundschreiben 10/2009 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/2009 (WA) zu zu Änderungen des Kreditwesengesetzes für Finanzdienstleistungsunternehmen - Einführung des Erlaubnistatbestandes der Anlageverwaltung, § 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 11 KWG   | Rundschreiben 7/2009 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/2009 (WA) zu Änderungen des Kreditwesengesetzes für Finanzdienstleistungsunternehmen – Factoring und Finanzierungsleasing  | Rundschreiben 5/2009 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 1/2009 (WA) zur Meldepflicht von Portfolioverwaltern, Primärmarktgeschäften sowie Meldepflichten von Zweigniederlassungen  | Rundschreiben 1/2009 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 14/2008 (WA) zum Anwendungsbereich des Investmentgesetzes nach § 1 Satz 1 Nr. 3 InvG   | Rundschreiben 14/2008 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/2008 (WA) zur Vornahme und Kennzeichnung bestimmter Geschäftsarten  | Rundschreiben 11/2008 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/2008 (WA) – Überwachung von Mitarbeitergeschäften gemäß § 33b WpHG und § 25a KWG   | Rundschreiben 8/2008 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2008 (WA) - Hinweise zu den zu schaffenden technischen Voraussetzungen für die Anzeigen an das öffentliche Register vertraglich gebundener Vermittler nach § 2 Abs. 10 Satz 6 KWG und zu den auszufüllenden Eingabemasken vom 27.02.2008, aktualisiert am 18.06.2008 | Rundschreiben 3/2008 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/2008 (WA) zur Meldepflicht von Zweigniederlassungen europäischer Meldepflichtiger (branches) nach § 9 WpHG   | Rundschreiben 5/2008 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2008 (WA) - Anforderungen an die eigenkapitalersetzende Versicherung nach § 33 Abs. 1 Satz 2 und 3 KWG   | Rundschreiben 2/2008 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 12/2007 (WA) - Umsetzung der MiFID   | Rundschreiben 12/2007 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2007 (WA) - Öffentliche Register vertraglich gebundener Vermittler nach § 2 Abs. 10 Satz 6 KWG  | Rundschreiben 10/2007 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/2007 (WA) - Anzeige der systematischen Internalisierung  | Rundschreiben 6/2007 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2007 (WA) - Erteilung der Erlaubnis zum Erbringen der Anlageberatung   | Rundschreiben 3/2007 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/2003 (WA) - Meldewesen gemäß § 9 WpHG   | Rundschreiben 11/2003 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/2003 (WA) - Meldewesen gemäß § 9 WpHG; Umsetzungsfrist der Wertpapierhandel-Meldeverordnung (WpHMV)  | Rundschreiben 7/2003 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/2003 (WA) - Klarstellung zur Kundenidentifikation und "Buy-In" des CCP   | Rundschreiben 5/2003 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 4/2003 (WA) - Meldepflicht nach § 9 WpHG   | Rundschreiben 4/2003 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 33/2002 (WA) - Meldepflicht nach § 9 WpHG; Central Counterparty  | Rundschreiben 33/2002 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 28/2002 (WA) - Änderungen zum 1. April 2003 im Meldewesen gemäß § 9 WpHG   | Rundschreiben 28/2002 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 24/2002 (WA) - Ablauf der in § 64e Abs. 3 Satz 1 KWG genannten Frist; Anwendung der Regeln über das Anfangskapital   | Rundschreiben 24/2002 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 1/2002 (BaWe)) - Erläuterungen und Hinweise zu Einzelfällen der Aufsichtspraxis des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel zu den Verhaltensregeln für Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach dem 5. Abschnitt des WpHG                                      | Rundschreiben 1/2002 (WA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/2006 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien   | Rundschreiben 8/2006 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 40: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (4/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|--|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Rundschreiben 5/2006 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien   | Rundschreiben 5/2006 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 4/2006 (GW) - Sicherungsmaßnahmen gegen den Missbrauch zu Zwecken der Terrorismusfinanzierung in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten   | Rundschreiben 4/2006 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2006 (GW) - Sicherungsmaßnahmen gegen den Missbrauch zu Zwecken der Terrorismusfinanzierung in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten   | Rundschreiben 3/2006 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 16/2005 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien  | Rundschreiben 16/2005 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2005 (GW) - Typologienbericht der FATF 2004-2005 vom 10.06.2005   | Rundschreiben 10/2005 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/2005 (GW) - 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                            | Rundschreiben 8/2005 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2005 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien   | Rundschreiben 2/2005 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2004 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien  | Rundschreiben 10/2004 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/2004 (GW) - Deutsche Fassung des Jahresberichts der FATF über nicht-kooperierende Länder und Territorien vom 02.07.2004  | Rundschreiben 8/2004 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/2004 (GW) - I. FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien II. Jahresbericht der FATF über nicht-kooperierende Länder und Territorien vom 02.07.2004  | Rundschreiben 6/2004 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2004 (GW) - I. FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien II. Bericht der FATF über Geldwäsche- und Terrorismusfinanzierung  | Rundschreiben 2/2004 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 9/2003 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien   | Rundschreiben 9/2003 (GW)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/2003 (GW) - FATF-Länderliste mit so genannten nicht-kooperierenden Ländern und Territorien  | Rundschreiben 10/2003 (GW) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 27/2002 (Q) - Geeignete Versicherung für "gebundene Agenten" im Sinne des § 2 Abs. 10 Satz 1 KWG i.V.m. § 33 Abs. 1 Satz 2 KWG   | Rundschreiben 27/2002 (Q)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 26/2002 (Q): Verhalten von Instituten bzw. Versicherungsunternehmen in Verdachtsfällen; § 370a der Abgabenordnung (AO) als Vortat des Geldwäschestrafatbestands (§ 261 StGB)   | Rundschreiben 26/2002 (Q)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 25/2002 (Q) - Institutsinterne Implementierung von Geldwäschepräventionssystemen gemäß § 25 a Abs. 1 Nr. 4 KWG sowie § 14 Abs. 2 Nr. 2 GwG; hier: Papier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zur -Sorgfaltspflicht der Banken bei der Feststellung der Kundenidentität- | Rundschreiben 25/2002 (Q)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Richtlinie zur Festlegung von Fondskategorien gemäß § 4 Abs. 2 Investmentgesetz (Fassung vom 30. Juni 2011 - aktuelle Fassung)   | FondsKatRL                 | Richtlinie          | Aufsichtsrecht    |
| Verfügung der BaFin vom 09. November 2010 zur Untersagung der Mitwirkung der Frankfurt Financial Supervisory Authority an der Anbahnung der unerlaubten Geschäfte der Lance Futures  | Verfügung 1                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Verfügung der BaFin vom 09. November 2010 zur Untersagung der von der Lance Futures unerlaubt betriebenen Anlagevermittlung  | Verfügung 2                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Allgemeinverfügung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zum Widerruf der Allgemeinverfügungen zum Verbot ungedeckter Leerverkäufe in bestimmten Aktien und Schuldtiteln sowie ungedeckter CDS vom 26. Juli 2010   | Verfügung 3                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Allgemeinverfügung gemäß § 36 b Abs. 1 und Abs. 2 WpHG bezüglich der Werbung in Form des "cold calling" vom 27. Juli 1999  | Verfügung 4                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Allgemeinverfügung zur Einführung einer Transparenzpflicht für Netto-Leerverkaufspositionen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bundesanstalt) vom 4. März 2010   | Verfügung 5                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Allgemeinverfügung zur Verlängerung der Regelungen der Allgemeinverfügung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) vom 4. März 2010   | Verfügung 6                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Bekanntmachung einer Allgemeinverfügung 31h Abs. 2 Satz 1 Wertpapierhandelsgesetz  | Verfügung 7                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Bekanntmachung einer Allgemeinverfügung zu § 15a Wertpapierhandelsgesetz   | Verfügung 8                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Bekanntmachung einer Allgemeinverfügung zu § 15 Wertpapierhandelsgesetz  | Verfügung 9                | Verfügung           | Aufsichtsrecht    |
| Präsentation Directors' Dealings und Ad-hoc-Publizität   | Leitfaden 2                | Leitfaden           | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 41: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (5/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung | Rechtscharakter 1 | Rechtscharakter 2 |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| Präsentation Mitteilungspflichten Stimmrechtsanteile   | Leitfaden 3     | Leitfaden         | Aufsichtspraxis   |
| Präsentation Informationspflichten nach §§ 30a bis 30g WpHG  | Leitfaden 4     | Leitfaden         | Aufsichtspraxis   |
| Emitentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Stand: 28. April 2009)   | Leitfaden 7     | Leitfaden         | Aufsichtspraxis   |
| Europäische Auslegungshinweise zur Anwendung der EU-Geldtransferverordnung 1781/2006 (msword/140 KB)   | Leitfaden 8     | Leitfaden         | Aufsichtspraxis   |
| FATF-Leitfaden zum risikoorientierten Ansatz zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung (Deutsche Übersetzung) (pdf/345 KB)                                     | Leitfaden 9     | Leitfaden         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zum Verfahren der Freistellung nach § 2 Abs. 4 und Abs. 5 des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) für im Inland ansässige Unternehmen                                | Merkblatt 1     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu dem Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten (Zahlungsdienstenaufsichtsgesetz - ZAG)   | Merkblatt 2     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu Finanzinstrumenten nach § 1 Abs. 11 Sätze 1 bis 3 KWG (Wertpapiere, Geldmarktinstrumente, Devisen und Rechnungseinheiten)                              | Merkblatt 3     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt der Deutschen Bundesbank über die Erteilung einer Erlaubnis zum Erbringen von Finanzdienstleistungen (pdf/150 KB)  | Merkblatt 4     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Anlageverwaltung   | Merkblatt 5     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme des so genannten Konzernprivilegs  | Merkblatt 6     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Einlagengeschäfts  | Merkblatt 7     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Erlaubnispflicht nach § 32 Abs. 1 KWG in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und Abs. 1a KWG bei Geschäftstätigkeiten im Zusammenhang mit Emissionszertifikaten | Merkblatt 8     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Erlaubnispflicht von Geschäften im Zusammenhang mit Stromhandelsaktivitäten   | Merkblatt 9     | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Angehörige freier Berufe   | Merkblatt 10    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Hinweise zur Erlaubnispflicht von Investmentclubs und ihrer Geschäftsführer nach § 32 KWG  | Merkblatt 11    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für „Locals“   | Merkblatt 12    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Anlagevermittlung  | Merkblatt 13    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Gemeinsames Informationsblatt der BaFin und der Deutschen Bundesbank zum Tatbestand der Anlageberatung (pdf/274 KB)  | Merkblatt 14    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu den Tatbeständen des Eigenhandels und des Eigengeschäfts   | Merkblatt 15    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Finanzportfolioverwaltung  | Merkblatt 16    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Unternehmen des Pfandleihgewerbes  | Merkblatt 17    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Wagniskapitalbeteiligungsgesellschaften  | Merkblatt 18    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Unternehmensbeteiligungsgesellschaften   | Merkblatt 19    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für die Verwaltung eines Systems von Arbeitnehmerbeteiligungen   | Merkblatt 20    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Sozialversicherungsträger und die Bundesagentur für Arbeit   | Merkblatt 21    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Versicherungsunternehmen   | Merkblatt 22    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 42: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (6/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung | Rechtscharakter 1 | Rechtscharakter 2 |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für die öffentliche Schuldenverwaltung  | Merkblatt 23    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Kapitalanlagegesellschaften   | Merkblatt 24    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für die Anlageberatung im Rahmen einer anderen beruflichen Tätigkeit  | Merkblatt 25    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für Betreiber organisierter Märkte  | Merkblatt 26    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Bereichsausnahme für die Vermittlung von Investmentanteilen  | Merkblatt 27    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Depotgeschäfts  | Merkblatt 28    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Firmierungen und Unternehmensgegenstände - Bezeichnungsschutz   | Merkblatt 29    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Finanzkommissionsgeschäfts  | Merkblatt 31    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Scheck- und Wechseleinzugs geschäfts und des Reisescheckgeschäfts   | Merkblatt 33    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Informationsblatt zur Bemessungsgrundlage bei Millionenkreditmeldungen von Finanzierungsleasinginstituten (pdf/56 KB)   | Merkblatt 34    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Platzierungsgeschäfts   | Merkblatt 35    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Drittstaateneinlagenvermittlung   | Merkblatt 36    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Tatbestand des Betriebs eines multilateralen Handelssystems   | Merkblatt 37    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Abschlussvermittlung  | Merkblatt 38    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt über die Erteilung einer Erlaubnis zum Erbringen von Zahlungsdiensten gemäß § 8 Abs. 1 ZAG (pdf/117 KB)   | Merkblatt 39    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Tabelle über die Zurechnungsgründe nach § 22 Abs. 1 und 2 WpHG (pdf/22 KB)  | Merkblatt 41    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu dem Verfahren sowie den Anzeigen nach § 2c KWG und § 104 VAG, jeweils in Verbindung mit der Inhaberkontrollverordnung (Stand Juli 2009)   | Merkblatt 42    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der Tätigkeit als zentraler Kontrahent  | Merkblatt 43    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Erlaubnispflicht gemäß § 32 Abs. 1 KWG für Family Offices   | Merkblatt 44    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Finanzierungsleasings   | Merkblatt 46    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Kreditgeschäfts   | Merkblatt 47    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Garantiegeschäfts   | Merkblatt 48    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 7 KWG („Darlehenrückkaufgeschäft“)  | Merkblatt 49    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Emissionsgeschäfts  | Merkblatt 51    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Pfandbriefgeschäfts   | Merkblatt 52    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Diskontgeschäfts  | Merkblatt 53    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand des Factoring   | Merkblatt 54    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Voraussetzungen für die Erlaubnisfiktion im Anzeigeverfahren gemäß § 64j Abs. 2 KWG für das Factoring (§ 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 9 KWG) und das Finanzierungsleasing (§ 1 Abs. 1a Satz 2 Nr. 10 KWG)                 | Merkblatt 55    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und der Deutschen Bundesbank zur Abgrenzung von Finanzkonglomeraten   | Merkblatt 56    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt über die Erteilung einer Erlaubnis zum Betreiben von Bankgeschäften gemäß § 32 Abs. 1 KWG (pdf/129 KB)  | Merkblatt 57    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise für Registergerichte zu Bank-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungsgeschäften  | Merkblatt 58    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur neuen Anzeigenverordnung zur Unterstützung der Umstellungsphase  | Merkblatt 60    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Angebot von Banknoten und Münzen im Internet   | Merkblatt 63    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Tätigkeit als Abwickler gemäß § 37 Abs. 1 Satz 2 Kreditwesengesetz (KWG)   | Merkblatt 64    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Erlaubnispflicht der Betreiber und Nutzer einer internetbasierten Kreditvermittlungsplattform nach dem KWG   | Merkblatt 67    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Voraussetzungen für die Erteilung einer Erlaubnis zum Betreiben des Pfandbriefgeschäftes (§ 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1a KWG)   | Merkblatt 70    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Erlaubnispflicht nach § 32 Abs. 1 KWG in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und Abs. 1a KWG von grenzüberschreitend betriebenen Bankgeschäften und/oder grenzüberschreitend erbrachten Finanzdienstleistungen | Merkblatt 71    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum automatisierten Abruf von Kontoinformationen gemäß § 24c KWG   | Merkblatt 72    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zum öffentlichen Vertrieb von EU-Investmentanteilen in der Bundesrepublik Deutschland nach § 132 Investmentgesetz (InvG) - Stand 18. Juni 2012  | Merkblatt 74    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Auslegung des § 35 Abs. 3 WpÜG durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht  | Merkblatt 76    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu den Mitteilungs- und Veröffentlichungspflichten gem. §§ 21 ff. WpHG vom 6. Februar 2007   | Merkblatt 77    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise für ausländische Investmentgesellschaften zur Anwendung des Investmentgesetzes   | Merkblatt 78    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Erlaubnispflicht gemäß § 32 Abs. 1 KWG für Family Offices   | Merkblatt 79    | Merkblatt         | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 43: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (7/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Erläuternde Aussagen zu den Großkredit- und Millionenkreditvorschriften  | Auslegungsentscheidung 1  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anzeigen zur modifizierten bilanziellen Eigenkapitalquote („Leverage Ratio“) gemäß § 24 Abs. 1 Nr. 16 sowie nach § 24 Abs. 1a Nr. 5 KWG  | Auslegungsentscheidung 7  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Häufige Fragen zu den Leerverkaufsverboten   | Auslegungsentscheidung 17 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Übergangsvorschrift des § 64i Abs. 5 KWG zur Erbringung des Platzierungsgeschäfts  | Auslegungsentscheidung 21 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Ihre Frage zum Rundschreiben 4/97 und der Eigenschaft als Datentreuhänder  | Auslegungsentscheidung 23 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Durchführung der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) in Deutschland  | Auslegungsentscheidung 28 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erleichterungen bei Großkreditbeschlüssen, insbesondere Übertragung von Kreditlimiten  | Auslegungsentscheidung 31 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Praxis der Tarifgenehmigung gem. § 9 Abs. 1 BSpKG  | Auslegungsentscheidung 33 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Alternativansatz gemäß § 13 Abs. 1 Satz 2 GroMiKV bei offenen Immobilienfonds  | Auslegungsentscheidung 35 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Für die Geldanlage von Bausparkassen geeignete "andere Schuldverschreibungen" im Sinne des § 4 Abs. 3 Nr. 5 BSpKG  | Auslegungsentscheidung 38 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Implementierung von Geldwäschepräventionsmaßnahmen i.S.d. § 25a Abs. 1 Nr. 6 KWG   | Auslegungsentscheidung 39 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Hinweise zur Werbung mit der BaFin   | Auslegungsentscheidung 40 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestimmung des "beherrschenden Unternehmens" gemäß § 15 Abs. 1 Satz 1 KWG; Anwendungsbereich des § 15 Abs. 3 Nr. 2 KWG   | Auslegungsentscheidung 41 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Prüfung von Möglichkeiten für Anwendungserleichterungen bei der Beschlussfassung über Großkredite  | Auslegungsentscheidung 42 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erstattung der Abschlussgebühr für Bausparverträge durch Vermittler  | Auslegungsentscheidung 43 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anzeige der Anzahl inländischer Zweigstellen   | Auslegungsentscheidung 45 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anwendung des § 4 BSpKG auf derivative Sicherungsgeschäfte   | Auslegungsentscheidung 48 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anwendbarkeit des § 19 Abs. 2 Sätze 3 und 4 KWG auf das Großkreditmeldewesen nach § 13b KWG  | Auslegungsentscheidung 50 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Organkredite gemäß § 15 KWG; hier: Auslegung nach dem 4. Finanzmarktförderungsgesetz   | Auslegungsentscheidung 51 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| §11 GroMiKV: Kreditnehmerbestimmung bei Leasingfinanzierung  | Auslegungsentscheidung 54 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| § 1 Absatz 4 der Verordnung zum Schutz der Gläubiger von Bausparkassen   | Auslegungsentscheidung 83 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Kleine Aktiengesellschaft und Verwahrung von Inhaberglobalaktien   | Auslegungsentscheidung 88 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Laufzeitkongruente Verpfändung von Wertpapieren  | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| § 64d Satz 4 KWG   | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG, Rundschreiben 2/99   | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr und Geldwäsche   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| § 64e Abs. 3 Satz 2 KWG  | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Ausdehnung der Regelung auf Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren in anderen Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Beachtlichkeit von Rechtsverordnungen, Mitteilungen, Verlautbarungen und Rundschreiben des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen für Zweigniederlassungen von Unternehmen mit Sitz in einem anderen Staat des Europäischen Wirtschaftsraums gemäß § 53b KWG (EU-Zweigniederlassungen) | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| § 1 Abs. 3 Satz 1 Nr. 3 KWG - Leasinggeschäft Abgrenzung   | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Umfang der Finanzportfolioverwaltung, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Einsatz von Bausparmitteln zum Erwerb von Anteilen an Immobilienfonds  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 44: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (8/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Verlautbarung zum Thema "Bankgeschäfte mit Minderjährigen"  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Liste der zugelassenen Börsen und der anderen organisierten Märkte gemäß § 47 Abs. 1 Nr. 2 und 4 InvG   | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Schreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Anlageberatung gegenüber Interessenten  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Fragenkatalog zum Anwendungsbereich des Investmentgesetzes nach § 1 Satz 1 Nr. 3 InvG und zum Rundschreiben 14/2008 (WA)  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Schreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Anwendung der BVI-Wohlverhaltensregeln  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Fragenkatalog zu § 53 Investmentgesetz - Kreditaufnahme   | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Fragenkatalog zu erwerblichen Vermögensgegenständen (Eligible Assets)   | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Zur Frage der Veräußerung von Vermögensgegenständen des Sondervermögens durch die Kapitalanlagegesellschaft während der Aussetzung der Rücknahme von Anteilscheinen nach § 81 InvG  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Änderung der Ermessenskriterien im Rahmen der Prüfungsbefreiung gemäß § 36 Abs. 1 Satz 3 WpHG   | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Verzeichnis der Mindestaufzeichnungspflichten gemäß § 34 Abs. 5 WpHG  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegung einzelner Begriffe der §§ 31 Abs. 2 S. 4, 34b Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) in Verbindung mit der Finanzanalyseverordnung (FinAnV)   | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Inhalt der Anzeigen der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern einer Kapitalanlagegesellschaft bzw. Investmentaktiengesellschaft   | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Verwaltungspraxis betreffend Erläuterung gewisser Definitionen durch Richtlinie 2007/16/EG und CESR/07-044 (Eligible Assets)  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Hinweisschreiben zu den Mitteilungs- und Veröffentlichungspflichten gem. §§ 21 ff WpHG  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Änderung der Verwaltungspraxis zur Fondsnamenbezeichnung  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegung des § 34b WpHG und der FinAnV   | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Aufsichtsrechtliche Behandlung des Anwendungserlasses zum Investmentsteuergesetz  | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Vereinfachte Verkaufsprospekte für OGAW I-Fonds   | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Schreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Auslegung einzelner Begriffe des § 34b Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) in Verbindung mit der Verordnung über die Analyse von Finanzinstrumenten (Finanzanalyseverordnung - FinAnV) [1] | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Mitteilungspflichten nach § 142 Abs. 7 in Verbindung mit Abs. 1 Satz 1 Aktiengesetz   | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Mitteilungspflichten nach §§ 142 Abs. 7, 256 Abs. 7 Satz 2 und 261a Aktiengesetz  | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| REITs-Anteile als Wertpapiere i.S.d. i.S.d. InvG/InvG   | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Übernahme von Reise- und Unterbringungskosten der Wertpapieranalysten durch Emittenten im Rahmen von Analystenkonferenzen und -veranstaltungen  | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bekanntmachung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Auslegung einzelner Begriffe in § 34b Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) vom 24. Juli 2003   | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Schreiben zur Meldepflicht gemäß § 9 WpHG   | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Meldewesen gemäß § 9 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG); Meldepflicht für Kapitalanlagegesellschaften   | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Kriterien für die Befreiung von der Pflicht zur jährlichen Prüfung nach § 36 Abs. 1 WpHG  | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Mitteilungen nach § 9 WpHG für Geschäfte in Derivaten im System der Terminbörse Eurex   | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 45: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (9/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Mitteilungen nach § 9 WpHG für Geschäfte in Derivaten im System der Terminbörse Eurex®  | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Informationsblatt Meldepflichten § 9 WpHG für Finanzdienstleistungsinstitute  | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Verordnung zur Einreichung von Monatsausweisen nach dem Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetz (ZAG-Monatsausweisverordnung – ZAGMonAwV)  | ZAGMonAwV                 | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Verordnung über Art, Umfang und Form der erforderlichen Nachweise im Sinne des § 19 Absatz 2 Satz 2 des Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetzes (Agentennachweisverordnung – AgNwV)  | AgNwV                     | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 1/2012 (GW)<br><i>Verwaltungspraxis zu den gesetzlichen Vorschriften zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung im Geldwäschegesetz und Kreditwesengesetz</i>  | Rundschreiben 1/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2012 (GW)   | Rundschreiben 2/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2012 (GW) - Erklärung und Informationsbericht der FATF  | Rundschreiben 3/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 4/2012 (GW)   | Rundschreiben 4/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Informationsblatt elektronische Hinterlegung von Angebotsbedingungen<br><i>Informationsblatt zum Fachverfahren zur elektronischen Hinterlegung endgültiger Angebotsbedingungen nach § 6 Abs. 3 Satz 3 WpPG n.F.</i>   | Leitfaden 10              | Leitfaden              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Sorgfalts- und Organisationspflichten beim E-Geld-Geschäft  | Merkblatt 80              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zu Finanzinstrumenten nach § 1 Abs. 11 Satz 4 KWG (Derivate)   | Merkblatt 81              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt für Anzeigen ausländischer Investmentvermögen nach § 139 Investmentgesetz (InvG)  | Merkblatt 82              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Fachinformationsblatt zum Testverfahren Mitarbeiter- und Beschwerderegister nach § 34d WpHG   | Merkblatt 83              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Format der Felder und Pflichtfelder der Formulare des Mitarbeiter- und Beschwerderegisters  | Merkblatt 84              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Fachinformationsblatt zum Mitarbeiter- und Beschwerderegister nach § 34d WpHG   | Merkblatt 85              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Regelung der BaFin zur Ausgestaltung der Anzeigen von Market-Making und Primärhändlerfertigkeiten nach Art. 17 Verordnung (EU) Nr. 236/2012 ab dem 2. September 2012  | Merkblatt 86              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise für Registergerichte zu Bank-, Versicherungs-, Finanzdienstleistungs-, E-Geldgeschäften und Zahlungsdiensten   | Merkblatt 87              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Auslegungsschreiben zum Inhalt der Anzeigen nach § 34d Abs. 1 WpHG  | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Ergänzende Hinweise zu den Auslegungs- und Anwendungshinweisen der "Deutschen Kreditwirtschaft"<br><i>Auslegungs- und Anwendungshinweise der DK zur Umsetzung neuer Regelungen des Gesetzes zur Optimierung der Geldwäscheprävention (GwOptG) - abgestimmt mit dem Bundesministerium der Finanzen und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht -</i> | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Allgemeinverfügung der BaFin an alle Kapitalanlagengesellschaften, die bei einem verwalteten Immobilien-Publikums-Sondervermögen die Verwaltung nach §38 Absatz 1 InvG gekündigt haben  | Verfügung 10              | Verfügung              | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 9/2012 (GW) - Verlängerung der Nichtsanktionierungsfrist<br>Bezug: Mein Rundschreiben 02/2012 vom 21.03.2012  | Rundschreiben 9/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/2012 (GW) - Erklärung und Informationsbericht der FATF  | Rundschreiben 6/2012 (GW) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zum Tatbestand der verbotenen Geschäfte  | Merkblatt 88              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Hinweis zur Vorbeugung von Marktmanipulation in einem automatisierten Handelsumfeld   | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegungsentscheidung zu den Vorgaben an die Depotbank bei Abwicklung nach § 39 Absatz 2 InvG<br><i>Zur Frage der Vorgaben an die Depotbank hinsichtlich der Abwicklung eines Immobilien-Publikums-Sondervermögens nach Maßgabe des § 39 Absatz 2 Investmentgesetz</i>   | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegungsentscheidung zur Anwendbarkeit des § 68a Abs. 2 InvG<br><i>Zur Frage der Anwendbarkeit des § 68a Absatz 2 des Investmentgesetzes auf Veräußerungen von für Rechnung eines Immobilien-Publikums-Sondervermögens, bei dem die Verwaltung nach § 38 Absatz 1 des Investmentgesetzes gekündigt wurde, gehaltenen Vermögensgegenständen</i>                | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 46: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 1 (10/10)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 3.2: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|---|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Großkredit- und Millionenkreditverordnung (GroMiKV) - Verordnung über die Erfassung, Bemessung, Gewichtung und Anzeige von Krediten im Bereich der Großkredit- und Millionenkreditvorschriften des Kreditwesengesetzes  | GroMiKV                    | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Konzernabschlussüberleitungsverordnung (KonÜV) - Verordnung über die Ermittlung der Eigenmittelausstattung von Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen bei Verwendung von Konzernabschlüssen und Zwischenabschlüssen auf Konzernebene                                | KonÜV                      | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Pfandbrief-Barwertverordnung (PfandBarwertV) - Verordnung über die Sicherstellung der jederzeitigen Deckung von Hypothekendarlehen, Öffentlichen Pfandbriefen, Schiffspfandbriefen und Flugzeugpfandbriefen nach dem Barwert und dessen Berechnung bei Pfandbriefbanken | PfandBarwertV              | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Schiffsbeleihungswertermittlungsverordnung (SchiffsBelWertV) - Verordnung über die Ermittlung der Beleihungswerte von Schiffen und Schiffsbauwerken nach § 24 Abs. 1 bis 3 des Pfandbriefgesetzes   | SchiffsBelWertV            | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| ZAG-Instituts-Eigenkapitalverordnung (ZIEV) – Verordnung über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Zahlungsinstituten und E-Geld-Instituten nach dem Zahlungsdienstenaufsichtsgesetz   | ZIEV                       | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 13/2011 (BA) - Bewertung von Positionen des Handelsbuchs  | Rundschreiben 13/2011 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/2011 (BA) - Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch   | Rundschreiben 11/2011 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/2011 (BA) - Anforderungen für die Anerkennung von Kernkapitalinstrumenten nach § 10 Absatz 2a Satz 1 Nr. 1 bis 6, 8 und 10 KWG und für deren vorzeitige Rückzahlung   | Rundschreiben 5/2011 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 13/2009 (BA) - Beleihungswertermittlung bei Erbbaurechten   | Rundschreiben 13/2009 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/2007 (BA) - Abzugspflicht nach § 10 Abs. 6 Satz 3 KWG  | Rundschreiben 11/2007 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2007 (BA) - Mindestzahlungszusagen: Eigenmittelunterlegung und Behandlung nach der GroMiKV  | Rundschreiben 2/2007 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 17/2005 (BA) - Finanzierung aus einer Hand (Bausparkassen)  | Rundschreiben 17/2005 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 12/2004 (BA) - Anerkennung nicht-börsennotierter Wertpapiere als Liquidität erster Klasse   | Rundschreiben 12/2004 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 4/2004 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG; Großkredit- und Millionenkreditverordnung (GroMiKV) gemäß §§ 13 bis 13b KWG   | Rundschreiben 4/2004 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 14/2002 - Grundsätze über die Eigenmittel und Liquidität der Institute sowie Großkredit- und Millionenkreditverordnung und Länderisikoverordnung; Zuordnung der Republik Korea zur Zone A gemäß § 1 Abs. 5b Satz 1 KWG                                    | Rundschreiben 14/2002 - Gr | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2002 (BA) - Grundsatz I (GS I) gemäß §§10, 10a KWG, Aufbewahrungsfristen für Marktpreisdaten von Handelsbuchpositionen und Rohwarenpositionen des Anlagebuchs sowie der Meldungen zum GS I  | Rundschreiben 3/2002 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/2001 (BA) - § 13 Abs. 4 Nr. 3 Grundsatz I (GS I) gemäß §§ 10, 10a KWG Behandlung des Altbestands  | Rundschreiben 6/2001 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/2001 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG, Übernahme von zu §§ 10, 10a GroMiKV vergleichbaren Regelungen im Grundsatz I (GS I)   | Rundschreiben 7/2001 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2001 (BA) - Grundsätze über die Eigenmittel und Liquidität der Institute sowie Großkredit und Millionenkreditverordnung und Länderisikoverordnung Zurechnung der Slowakischen Republik und Mexikos zur Zone A   | Rundschreiben 2/2001 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/2000 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10 und 10a KWG Berücksichtigung von Zinsänderungsrisiken aus Aktien-, Devisen- und Rohwenderivaten   | Rundschreiben 3/2000 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 2/2000 (BA) - Grundsatz II (i. d. F. der Bekanntmachung vom 25. November 1998) gemäß § 11 KWG Behandlung von gedeckten Schuldverschreibungen und Investmentanteilen als Liquidität erster Klasse  | Rundschreiben 2/2000 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 19/1999 - § 10 Abs. 6 KWG Abzug von Anteilen an reinen Industrie- und Versicherungsholdings   | Rundschreiben 19/1999      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 18/1999 - Grundsatz II (i. d. F. der Bekanntmachung vom 25. November 1998) gemäß § 11 KWG   | Rundschreiben 18/1999      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 47: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (1/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|---|----------------------------|---------------------|-------------------|
| Rundschreiben 17/1999 - Zuordnung der Bestände und Geschäfte der Institute zum Handelsbuch und zum Anlagebuch (§ 1 Abs. 12 KWG, § 2 Abs. 11 KWG)  | Rundschreiben 17/1999      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/1999 - Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG  | Rundschreiben 11/1999      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/1999 - Behandlung von Kreditderivaten im Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG und im Rahmen der Großkredit- und Millionenkreditvorschriften  | Rundschreiben 10/1999      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 8/1999 - Grundsatz I gemäß § 10 Abs. 1, § 10a Abs. 1 KWG; Grundsatz II gemäß § 11 KWG § 1 Abs. 5b KWG; etc.   | Rundschreiben 8/1999       | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/99 - § 10 Abs. 2b Satz 1 Nr. 7 Buchstabe b KWG  | Rundschreiben 6/99         | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 18/1998 - § 10 Abs. 7 KWG Emissionsbedingungen für die Aufgabe kurzfristiger nachrangiger Verbindlichkeiten   | Rundschreiben 18/1998      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/1998 - Konsolidierung gemischter Gruppen (§ 13b KWG(6.), § 10a KWG(6.)/Grundsatz I)  | Rundschreiben 11/1998      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 6/1998 - Erläuterungen zur Großkredit- und Millionenkreditverordnung (GroMiKV)  | Rundschreiben 6/1998       | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 14/1997 - Grundsatz I gemäß §§ 10 und 10a KWG Mitteilungen an die Institute über ergangene Entscheidungen zu Adressengewichtungssätzen  | Rundschreiben 14/1997      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 7/1997 - Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWGBehandlung einer Emission der "Cyber-Val" zur Refinanzierung eines Darlehens an ein Établissement Public de Financement et de Restructuration (EPFR) sowie von Risikoaktiva, die von EPFR selbst geschuldet werden | Rundschreiben 7/1997       | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 3/1997 (BA) - Kreditnehmereinheiten nach § 19 Abs. 2 Satz 1 KWG   | Rundschreiben 3/1997       | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 16/1996 (BA) - § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 4 KWG Anrechnungserleichterung für dinglich auf Wohneigentum gesicherte Kredite (Verkehrswert, Freibetragsregelung, Bewertungsvorschriften)   | Rundschreiben 16/1996      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 14/1996 - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG Berücksichtigung von Sicherheiten in Form von Bankschuldverschreibungen  | Rundschreiben 14/1996      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 12/1996 - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG Behandlung von GNMA-Anleihen (Ginnie Maes), FNMA-Anleihen (Fannie Maes), FHLMC-Anleihen (Freddie Macs) und SLMA-Anleihen (Sallie Maes)   | Rundschreiben 12/1996      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 13/1996 - § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG Anrechnungserleichterungen für Realkredite (Beleihungswert, Freibetragsregelung, Beschränkung auf inländische Beleihungen)   | Rundschreiben 13/1996      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 11/1996 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG Behandlung der Nachfolgeorganisationen der Treuhandanstalt, Berlin  | Rundschreiben 11/1996 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 10/1996 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG, Anrechnung der über die Grenzen nach § 13 Abs. 4 Satz 1 KWG hinausgehenden Großkreditbeträge, die gemäß § 13 Abs. 4 Satz 3 KWG durch haftendes Eigenkapital abgedeckt sind                   | Rundschreiben 10/1996 (BA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/1996 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG Zuordnung von Ungarn zur Zone A  | Rundschreiben 5/1996 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 4/1996 (BA) - Grundsatz I gemäß §§ 10 Abs. 1, 10a Abs. 1 KWG, Anrechnung von Risikoaktiva, deren Erfüllung von "Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES)", Paris, Frankreich, geschuldet wird   | Rundschreiben 4/1996 (BA)  | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zu Modelländerungen bei internen Marktrisikomodellen (pdf/178 KB)   | Merkblatt 30               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Meldung von Ausnahmen bei Rückvergleichen bei internen Marktrisikomodellen (pdf/181 KB)   | Merkblatt 40               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zu Änderungen von Modellen bei Fortgeschrittenen Messansätzen (Advanced Measurement Approach – AMA)   | Merkblatt 45               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zu Änderungen von IRBA-Systemen und anderen kreditnehmerbezogenen internen Risikomessverfahren (pdf/104 KB)   | Merkblatt 50               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |
| Benennung von Ratingagenturen und Exportversicherungsagenturen nach der Solvabilitätsverordnung (Stand: 20.02.2008)   | Merkblatt 59               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Anerkennung von Ratingagenturen für die Risikogewichtung nach der Solvabilitätsverordnung (SolvV)   | Merkblatt 61               | Merkblatt           | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 48: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (2/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Merkblatt - Zulassung eines bankinternen Liquiditätsmess- und -steuerungsverfahrens nach § 10 Liquiditätsverordnung (pdf/46 KB)  | Merkblatt 62              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Zulassung eines fortgeschrittenen Messansatzes für operationelles Risiko   | Merkblatt 65              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Anzeige der Anwendung des Standardansatzes für das operationelle Risiko sowie zur Beantragung eines alternativen Indikators  | Merkblatt 66              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Hinweise zur Berücksichtigung nicht realisierter Reserven als Ergänzungskapital gemäß § 10 Abs. 2b Satz 1 Nr. 7 KWG für einen Übergangszeitraum bis zur Feststellung des Jahresabschlusses für das Jahr 2007       | Merkblatt 68              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt zur Zulassung zum IRBA   | Merkblatt 69              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Merkblatt - Unterlagen für die Prüfung der Eignung eines eigenen Risikomodells   | Merkblatt 73              | Merkblatt              | Aufsichtspraxis   |
| Erläuternde Aussagen zur Solvabilitätsverordnung (mit Ausnahme des Operationellen Risikos)   | Auslegungsentscheidung 2  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Liste der für die bankaufsichtliche Risikogewichtung anerkannten Ratingagenturen samt Mapping  | Auslegungsentscheidung 3  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Berücksichtigung von Versicherungen in fortgeschrittenen Messansätzen  | Auslegungsentscheidung 4  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erläuternde Aussagen zur Solvabilitätsverordnung (Operationelles Risiko)   | Auslegungsentscheidung 5  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von Erträgen und Aufwendungen aus Rohwarengeschäften bei der Ermittlung des relevanten Indikators   | Auslegungsentscheidung 8  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bildung von Kreditnehmereinheiten nach § 19 Abs. 2 KWG bei Private Equity Gesellschaften (PEG)   | Auslegungsentscheidung 9  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erhöhung der Kreditsumme nach § 15 Abs. 3 Nr. 3 KWG  | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bürgschaften der Sicherungseinrichtung des BVR; Anerkennung als berücksichtigungsfähiger Gewährleistungsgeber gemäß § 162 SolvV  | Auslegungsentscheidung 13 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegungsentscheidungen zu den Großkredit- und Millionenkreditvorschriften des KWG und der GroMiKV (Stand: 06.12.2007)  | Auslegungsentscheidung 14 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Vorliegen einer wesentlichen Reduzierung des relevanten Indikators; unterjährige Erweiterung einer Instituts- bzw. Finanzholding-Gruppe  | Auslegungsentscheidung 15 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Vorgehensweise zur Berücksichtigung von Aufwendungen für Auslagerungen bei der Ermittlung des relevanten Indikators  | Auslegungsentscheidung 16 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Nullgewichtung von Forderungen gegenüber SE-BVR  | Auslegungsentscheidung 18 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anwendung der Bagatellregelung zum Monitoring und zur Neubewertung von Wohnungseigentum aus der 14. Sitzung des AK Basel II auf tilgungsfreie und revolvingierende Kredite im Sinne des BAKred-Schreibens vom 04.03.1987       | Auslegungsentscheidung 20 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bildung von Kreditnehmereinheiten nach § 19 Abs. 2 KWG bei Anteilsbesitz von Kapitalanlagegesellschaften für Rechnung ihrer Sondervermögen   | Auslegungsentscheidung 22 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I über die Eigenmittel der Institute gemäß §§ 10, 10a KWG; Risikogewichtung von im Rahmen der "CSE consolidated supervised entity-Rule" als ultimate holding company von der SEC beaufsichtigter US-Investmentbanken | Auslegungsentscheidung 24 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anerkennung von Versicherungsbürgschaften und Kreditversicherungen als Zusatzsicherheit im Sinne des § 7 Abs. 1 Satz 3 BSpKG   | Auslegungsentscheidung 26 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Übertragbarkeit der Altbestandsregelung für Realkredite aus § 339 Abs. 18 SolvV auf den Groß- und Millionenkreditbereich   | Auslegungsentscheidung 27 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Berechnung der erforderlichen Eigenmittel für Finanzportfoliowalter gemäß § 10 Abs. 9 KWG  | Auslegungsentscheidung 29 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG sowie Groß- und Millionenkreditverordnung   | Auslegungsentscheidung 30 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 49: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (3/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Großkredit- und Millionenkreditvorschriften  | Auslegungsentscheidung 34 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bildung von Kreditnehmereinheiten nach § 19 Abs. 2 KWG   | Auslegungsentscheidung 36 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Großkreditvorschriften   | Auslegungsentscheidung 37 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I über die Eigenmittel der Institute gem. §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 46 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 47 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I über die Eigenmittel der Institute gem. §§ 10, 10a KWG;  | Auslegungsentscheidung 48 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 52 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 53 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz I gemäß §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 56 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| KWG-rechtliche Behandlung von Kreditkartenlimits § 19 Abs. 1 Satz 3 Nr. 14 KWG   | Auslegungsentscheidung 57 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gängige Aktienindices im Sinne von § 25 Grundsatz I  | Auslegungsentscheidung 58 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anwendbarkeit des Alternativansatzes und Bestimmung der Kredite im Sinne des § 19 Abs. 1 KWG   | Auslegungsentscheidung 59 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Garantien zugunsten natürlicher und juristischer Personen im Irak  | Auslegungsentscheidung 60 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gewichtung einer Anleihe der Zweckgesellschaft Stichting Quicksilver No. 1, Niederlande  | Auslegungsentscheidung 61 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von Investmentfondsanteil-Sondervermögen ("Dachfonds")  | Auslegungsentscheidung 62 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der TLG Treuhand Liegenschaftsgesellschaft mbH, jetzt TLG IMMOBILIEN GmbH   | Auslegungsentscheidung 63 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der von der Cartesio S. r. L., Italien, durchgeführten Verbriefungstransaktion im Grundsatz I (GS I) gemäß §§ 10, 10a KWG   | Auslegungsentscheidung 64 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anerkennung spanischer Cédulas Territoriales als Schuldverschreibungen im Sinne von Artikel 22 Abs. 4 Satz 1 und 2 der Richtlinie 85/611/EWG   | Auslegungsentscheidung 65 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gewichtung einer Anleihe, die durch spanische Pfandbriefe gesichert ist  | Auslegungsentscheidung 66 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bonitätsbewertung von Risikoaktiva in Form von forderungsgedeckten Schuldverschreibungen aus der Transaktion "Crediti Sanitari Regione Sicilia"  | Auslegungsentscheidung 67 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Forderungen an Kommuninvest i Sverige AB (publ), Schweden   | Auslegungsentscheidung 68 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| KWG-rechtlichen Behandlung von Kreditkartenlimits  | Auslegungsentscheidung 69 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| KWG-rechtlichen Behandlung von Kreditkartenlimits  | Auslegungsentscheidung 70 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Buchungszeitpunkt für Wertpapierkassageschäfte   | Auslegungsentscheidung 71 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anwendungsfragen zur Behandlung von Wertpapieren, die zusammen mit kongruenten Zinstauschvereinbarungen oder anderen Zinnsicherungsgeschäften als Bewertungseinheit behandelt werden und Behandlung von Wertpapieren des Anlagevermögens, die nur für die Zwecke des Liquiditätsgrundsatzes zu aktuellen Marktkursen bewertet werden | Auslegungsentscheidung 72 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der Hungarian Development Bank (HDB)  | Auslegungsentscheidung 73 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der ungarischen Export-Import-Bank (Eximbank)   | Auslegungsentscheidung 74 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Forderungen an die Allgemeine Ortskrankenkasse (AOKAllgemeine Ortskrankenkasse) und die Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAKDeutsche Angestellten Krankenkasse) im Grundsatz I (GS I)  | Auslegungsentscheidung 75 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 50: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (4/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|---|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Risikogewichtung von Forderungen an kommunale Unternehmen und Einrichtungen als Anstalt des öffentlichen Rechts   | Auslegungsentscheidung 76  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gewichtung von Risikoaktiva im Grundsatz I (GS I), die durch die staatliche italienische Exportversicherungs-Agentur SACE garantiert sind   | Auslegungsentscheidung 77  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von bereitgestellten Liquiditätsfazilitäten an das Special Purpose Vehicle (SPV) im Rahmen von Asset Backed Securities-Transaktionen (ABS)   | Auslegungsentscheidung 78  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von bereitgestellten Liquiditätsfazilitäten an das Special Purpose Vehicle (SPV) im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen (ABS)   | Auslegungsentscheidung 79  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestimmung des Schuldners eines Referenzaktivums bei einem Credit Default Swap, dem eine große Zahl von Einzelrisiken zu Grunde liegt   | Auslegungsentscheidung 80  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Krediten, die durch Grundpfandrecht auf unfertige Neubauten und Bauplätze gesichert sind   | Auslegungsentscheidung 81  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Berücksichtigung der unwiderruflichen Kreditzusagen der Zentrale an ihre in Deutschland ansässige Zweigniederlassung  | Auslegungsentscheidung 82  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung einer von einer nach luxemburgischen Recht errichteten Einzweckgesellschaft emittierten asset-backed Anleihe, in der künftige Forderungen der Republik Griechenland gegen die Europäischen Gemeinschaften auf Leistungen aus dem "gemeinschaftlichen Förderkonzept" ("Community Support Framework III") verbrieft werden | Auslegungsentscheidung 84  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung einbehaltener First Loss Tranchen im Rahmen synthetischer ABS-Transaktionen  | Auslegungsentscheidung 85  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Darlehen, die durch den Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) verbürgt sind   | Auslegungsentscheidung 86  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Forderungen an das Europäische Laboratorium für Molekularbiologie (EMBL), Heidelberg   | Auslegungsentscheidung 87  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Zuordnung eines Credit Default Swaps (CDS) zum Handelsbuch  | Auslegungsentscheidung 89  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestimmung des Kreditnehmers bei Immobilienleasingfinanzierungen mit Beschränkung der Haftung auf die Grundschild und die Forderung an den Leasingnehmer aus dem Leasingvertrag (Ausschluss der persönlichen Haftung des Darlehensnehmers/Leasinggebers)  | Auslegungsentscheidung 90  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anrechnungserleichterungen für Realkredite im Grundsatz I und den Großkreditvorschriften, Anforderungen an die Eignung der Gutachter für die Wertermittlung nach den Richtlinien zu § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG  | Auslegungsentscheidung 91  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Grundsatz II gemäß § 11 KWG Anwendungsfragen zur Berücksichtigung von Wertpapieren des Anlagevermögens, Certificates of deposits und Namenspfandbriefen bzw. Namenskommunalschuldverschreibungen  | Auslegungsentscheidung 92  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Adressengewicht der spanischen Eisenbahngesellschaft RENFE  | Auslegungsentscheidung 94  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung von Forderungen der Stadtwerke Bonn GmbH   | Auslegungsentscheidung 95  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gewichtung einer Anleihe, die durch spanische Pfandbriefe gesichert ist   | Auslegungsentscheidung 96  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (MVV)   | Auslegungsentscheidung 97  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung in Belgien heraus gelegter gewerblicher Hypothekarkredite im Grundsatz I   | Auslegungsentscheidung 98  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Gewichtung von Risikoaktiva im Grundsatz I, die durch die staatliche italienische Exportversicherungs-Agentur SACE garantiert sind  | Auslegungsentscheidung 99  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestimmung des Kreditnehmers bei Immobilienleasingfinanzierungen mit Beschränkung der Haftung auf die Grundschild und die Forderung an den Leasingnehmer aus dem Leasingvertrag (Ausschluss der persönlichen Haftung des Darlehensnehmers/Leasinggebers)  | Auslegungsentscheidung 100 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Einordnung von Forderungen an die Stadtwerke Köln   | Auslegungsentscheidung 100 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Auslegung des § 21 Abs. 3 Nr. 4 KWG in Bezug auf § 18 KWG bei ERP-Eigenkapitalhilfedarlehen der Deutschen Ausgleichsbank  | Auslegungsentscheidung 100 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 51: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (5/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Risikogewichtung einer ABS-Struktur, in der Lottereeinnahmen durch die Republik Griechenland verbrieft werden  | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von an Strombörsen getätigten Geschäften im Grundsatz I (GS I)  | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Risikogewichtung der spanischen Rundfunkanstalt RTVE   | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| §§ 10 Abs. 9, 10a Abs. 1 KWG - keine Anwendung des § 10 Abs. 9 KWG auf Gruppenebene  | Auslegungsentscheidung 10 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Bestimmung der Person des Schuldners des Referenzaktivums einer Credit Linked Note, der eine große Zahl von Einzelrisiken zugrunde liegt   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anrechnung von Fremdgewährungsaktien mit Abrechnung in EUR   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anrechnungserleichterungen für gewerbliche Realkredite im Grundsatz I und den Großkreditvorschriften, Anforderungen an die Eignung der Gutachter für die Wertermittlung nach den Richtlinien nach § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Berücksichtigung von Kreditderivaten im Grundsatz I (GS I) gemäß §§ 10, 10a KWG im Rahmen der Großkreditvorschriften   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Anrechnungserleichterungen für gewerbliche Realkredite im Grundsatz I und den Großkreditvorschriften, Anforderungen an die Eignung der Gutachter für die Wertermittlung nach den Richtlinien zu § 20 Abs. 3 Satz 2 Nr. 5 KWG   | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Behandlung von Risikoaktiva, deren Erfüllung von der italienischen Gesellschaft Mediocredito Centrale (kurz: MCC) geschuldet wird  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 52: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 2 (6/6)<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 3.3: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 3

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung            | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|---|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Sparkassengesetz  | SpkG                       | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Genossenschaftsgesetz   | GenG                       | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Landesbankengesetz  | Landesbankengesetz         | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Bausparkassenverordnung (BausparkV) - Verordnung zum Schutz der Gläubiger von Bausparkassen   | BausparkV                  | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Finanzkonglomerate-Solvabilitäts-Verordnung (FkSoLV*) - Verordnung über die Angemessenheit der Eigenmittelausstattung von Finanzkonglomeraten   | FkSoLV                     | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Investment-Prüfungsberichtsverordnung (InvPrüfV) – Verordnung über die Inhalte der Prüfungsberichte für Kapitalanlagegesellschaften, Investmentaktiengesellschaften und Sondervermögen  | InvPrüfV                   | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Investment-Verhaltens- und Organisationsverordnung (InvVerOV*) - Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsregeln nach dem Investmentgesetz  | InvVerOV                   | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Pensionsfonds-Rechnungslegungsverordnung (RechPensV) - Verordnung über die Rechnungslegung von Pensionsfonds  | RechPensV                  | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Pfandbriefgesetz (PfandBG)  | PfandBG                    | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Zahlungsdienstaufsichtsgesetz (ZAG) - Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten  | ZAG                        | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Investment-Rechnungslegungs- und Bewertungsverordnung (InvRBV) - Verordnung über Inhalt, Umfang und Darstellung der Rechnungslegung von Sondervermögen und Investmentaktiengesellschaften sowie die Bewertung der einem Investmentvermögen zugehörigen Vermögensgegenstände | InvRBV                     | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBGG)   | UBGG                       | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Investmentgesetz (InvG)   | InvG                       | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| REIT-Gesetz (REITG) - Gesetz über deutsche Immobilien-Aktiengesellschaften mit börsennotierten Anteilen   | REITG                      | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Wagniskapitalbeteiligungsgesetz (WKBG) - Gesetz zur Förderung von WagniskapitalbeteiligungenWKBG  | WKBG                       | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 5/2002 (BA) - Grundsatz II über die Liquidität der Institute gemäß § 11 KWG; Erweiterung des Anwendungskreises auf Wohnungsunternehmen mit Spareinrichtung  | Rundschreiben 5/2002 (BA)  | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 5/2010 (WA) vom 30.06.2010 zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Investmentgesellschaften - InvMaRisk   | Rundschreiben 5/2010 (WA)  | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben 16/2009 (WA) zu Kriterien für die Befreiung von der Prüfungspflicht nach § 19 f Absatz 2 Satz 2 InvG  | Rundschreiben 16/2009 (WA) | BaFin-Rundschreiben    | Aufsichtspraxis   |
| Bausparkassengesetz (BauSparkG) - Gesetz über Bausparkassen   | BauSparkG                  | Gesetz                 | Aufsichtsrecht    |
| Anwendung des Grundsatz II gemäß § 11 KWG auf Autobanken  | Auslegungsentscheidung 11  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Verordnung über die Prüfung der Jahresabschlüsse der Zahlungsinstitute sowie die darüber zu erstellenden Berichte (Zahlungsinstituts-Prüfungsberichtsverordnung – ZahlPrüfV)  | ZahlPrüfV                  | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |
| Verordnung über die Rechnungslegung der Zahlungsinstitute (RechZahIV)   | RechZahIV                  | Verordnung             | Aufsichtsrecht    |

Abbildung 53: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 3<sup>1</sup><sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

### Anhang 3.4: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 4

| Name/Beschreibung  | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1   | Rechtscharakter 2 |
|--|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Depotgesetz (DepotG) - Gesetz über die Verwahrung und Anschaffung von Wertpapieren   | DepotG                    | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Börsenzulassungs-Verordnung (BörsZulV) - Verordnung über die Zulassung von Wertpapieren zum regulierten Markt an einer Wertpapierbörse   | BörsZulV                  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Derivateverordnung (DerivateV) - Verordnung über Risikomanagement und Risikomessung beim Einsatz von Derivaten in Sondervermögen nach dem Investmentgesetz   | DerivateV                 | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Transparenzrichtlinie-Durchführungsverordnung (TranspRLDV) - Verordnung zur Umsetzung der Richtlinie 2007/14/EG der Kommission vom 8. März 2007 mit Durchführungsbestimmungen zu bestimmten Vorschriften der Richtlinie 2004/109/EG zur Harmonisierung der Transparenzanforderungen in Bezug auf Informationen über Emittenten, deren Wertpapiere zum Handel an einem geregelten Markt zugelassen sind | TranspRLDV                | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Verkaufsprospektgesetz (VerkaufsprospektG) - Wertpapier-Verkaufsprospektgesetz   | VerkaufsprospektG         | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierdienstleistungs-Prüfungsverordnung (WpDPV) - Verordnung über die Prüfung der Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 36 des Wertpapierhandelsgesetzes  | WpDPV                     | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung (WpDVerOV) – Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen   | WpDVerOV                  | Verordnung          | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG)  | WpÜG                      | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierprospektgesetz (WpPG)  | WpPG                      | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Altersvorsorgeverträge-Zertifizierungsgesetz (AltZertG) - Gesetz über die Zertifizierung von Altersvorsorge- und Basisrentenverträgen  | AltZertG                  | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Betriebsrentengesetz (BetrAVG) - Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung  | BetrAVG                   | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 4/2010 (WA) - Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp)  | Rundschreiben 4/2010 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Rundschreiben (BaWe) - Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen nach § 33 Abs. 2 WpHG   | Rundschreiben (BaWe)      | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |
| Börsengesetz (BörsG)   | BörsG                     | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Präsentation Finanzberichterstattung   | Leitfaden 5               | Leitfaden           | Aufsichtspraxis   |
| Präsentation Rechnungslegungsfehler und Kapitalmarktcommunication  | Leitfaden 6               | Leitfaden           | Aufsichtspraxis   |
| Gesetz über Vermögensanlagen (Vermögensanlagengesetz – VermAnlG) Nichtamtliche Fassung   | VermAnlG                  | Gesetz              | Aufsichtsrecht    |
| Rundschreiben 8/2012 (WA) – Besondere Organisatorische Anforderungen für den Betrieb eines multilateralen Handelssystems nach §§ 31 f und 31 g WpHG (MaComp II)  | Rundschreiben 8/2012 (WA) | BaFin-Rundschreiben | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 54: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 4<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

### Anhang 3.5: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 5

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung | Rechtscharakter 1 | Rechtscharakter 2 |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|
| Aktiengesetz  | AktG            | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG  | BilMoG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Rettungsübernahmegesetz   | RettungsG       | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Finanzmarktstabilisierungsgesetz  | FMStG           | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Finanzmarktstabilisierungsergänzungsgesetz  | FMStErgG        | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Handelsgesetzbuch   | HGB             | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz (EAEG)  | EAEG            | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz - Gesetz über die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (in der ab 25.11.2010 gültigen Fassung - aktuelle Fassung)   | FinDAG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Finanzmarktstabilisierungsbeschleunigungsgesetz (FMStBG) - Gesetz zur Beschleunigung und Vereinfachung des Erwerbs von Anteilen an sowie Risikopositionen von Unternehmen des Finanzsektors durch den Fonds "Finanzmarktstabilisierungsfonds - FMS" | FMStBG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Finanzmarktstabilisierungsfondsgesetz (FMSIFG) - Gesetz zur Errichtung eines Finanzmarktstabilisierungsfonds  | FMSIFG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Geldwäschegesetz (GwG) - Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten   | GwG             | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) - Gesetz über Musterverfahren in kapitalmarktrechtlichen Streitigkeiten  | KapMuG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Kreditinstitute-Reorganisationsgesetz (KredReorgG) - Gesetz zur Reorganisation von Kreditinstituten   | KredReorgG      | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) - Gesetz über den Wertpapierhandel   | WpHG            | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |
| Aufsichtsrichtlinie - Richtlinie zur Durchführung und Qualitätssicherung der laufenden Überwachung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute durch die Deutsche Bundesbank   | AufsichtsRL     | Richtlinie        | Aufsichtsrecht    |
| Gesetz über die Deutsche Bundesbank   | BBankG          | Gesetz            | Aufsichtsrecht    |

Abbildung 55: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 5<sup>1</sup>

### Anhang 3.6: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 6

| Name/Beschreibung   | Kurzbezeichnung           | Rechtscharakter 1      | Rechtscharakter 2 |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------|
| Maßstäbe für die Zurechnung von Warengeschäften zum Handelsbuch                                   | Auslegungsentscheidung 6  | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erleichterte Beschlussfassungspflichten bei Organkrediten nach § 15 KWG                           | Auslegungsentscheidung 11 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Erläuternde Aussagen zur Liquiditätsverordnung  | Auslegungsentscheidung 12 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Sind Kreisbeigeordnete als Vertreter des Landrats im Verwaltungsrat Organe im Sinne des § 15 KWG? | Auslegungsentscheidung 19 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Allgemeine Hinweise - Aussagen zur Liquiditätsverordnung (LiqV)                                   | Auslegungsentscheidung 25 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Qualifikation als Geschäftsleiter eines Kreditinstitutes (§ 33 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4; Abs. 2 KWG)   | Auslegungsentscheidung 32 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| Schreiben an den Zentralen Kreditausschuss zu § 18 KWG  | Auslegungsentscheidung 44 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |
| "Kreditfabriken" - Aufsichtliche Rahmenbedingungen und Anforderungen                              | Auslegungsentscheidung 55 | Auslegungsentscheidung | Aufsichtspraxis   |

Abbildung 56: Eliminierte Normen in Selektionsschritt 6<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung