

# EBA-SREP und die Folgen für die MaRisk

## Konsequenzen des Konzepts

PROF. DR. KONRAD WIMMER

Die European Banking Authority (EBA) hat am 7. Juli 2014 einen Entwurf einer Leitlinie zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP – Supervisory Review and Evaluation Process) veröffentlicht unter der Bezeichnung „Draft guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process under article 107 (3) of directive 2013/36/EU“. Adressaten sind die Aufsichtsbehörden der EU-Staaten. Die Konsultationsfrist endete bereits am 7. Oktober 2014. Die Implementierung ist geplant für den 1. Januar 2016.<sup>1)</sup>

Der Entwurf ist in die aktuelle aufsichtsrechtliche Entwicklung einzuordnen, denn seit dem 4. November 2014 greift der einheitliche europäische Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism: SSM) für Banken. Bekanntlich kommt der Europäischen Zentralbank (EZB) nunmehr die entscheidende Funktion in der Bankenaufsicht im Euro-Raum zu.

Die EZB beaufsichtigt jetzt die 120 bedeutenden Institute unter enger Einbeziehung der nationalen Aufsichtsbehörden unmittelbar. Dabei wird es in der Praxis in hohem Maße auf die JSTs (Joint Supervisory Teams) genannten gemeinsamen Aufsichtsteams ankommen, die sich aus Mitarbeitern der nationalen Aufsichtsbehörden und der EZB zusammensetzen. Letztere übernimmt dabei die Leitung der Teams. Wenngleich alle anderen Institute nach wie vor der nationalen Aufsicht unterstehen, so sind jedoch

künftig die EZB-Rahmenbedingungen maßgeblich. Der SSM hat folglich generelle Bedeutung für alle Institute des Euro-Raums.

Eine zentrale Bedeutung wird dem weit 1000 Seiten übersteigenden SSM-Aufsichtshandbuch zukommen, das zwar für die von der EZB beaufsichtigten Banken rechtlich unverbindlich ist, jedoch als internes Handbuch<sup>2)</sup> die grundlegenden Funktionsprinzipien des SSM beschreibt. Es enthält unter anderem Details des Aufsichtsmodells, das Prozedere der aufsichtsrechtlichen Prüfung und den SREP, der damit Teil des SSM ist.

Damit betrifft auch der SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) vordergründig nur alle unmittelbar von der EZB beaufsichtigten Institute in den 27 EU-Ländern, mittelbar bildet er aber auch die Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht und damit auch die nationale Prüfungspraxis.

Ziel des SREP ist es, der Aufsicht eine umfassende Beurteilung der Risikosituation der Institute zu ermögli-

chen. Der SREP gibt der Aufsicht vor, erstens eine Risikobewertung des Instituts vorzunehmen und zweitens die notwendige Kapital- und Liquiditätsausstattung zu überprüfen. Die Risikobewertung ist nachvollziehbar stark zukunftsorientiert, wobei das Risikoprofil eines Instituts kontinuierlich analysiert wird unter Verwendung quantitativer sowie qualitativer Informationen. Letztlich muss die Aufsicht prüfen, ob das Institut über eine angemessene Kapital- und Liquiditätsausstattung verfügt beziehungsweise daraus aufsichtliche Maßnahmen abgeleitet werden müssen. Ausführend ist das jeweilige JST (siehe Abbildung 1, Seite 18).

### Aufsichtsverfahren

Dies schließt mit der Analyse des Geschäftsmodells BMA (Business Model Analysis), den Governance-Regelungen, der Angemessenheit der Eigenkapitaldeckung der Risiken und den Liquiditätsrisiken mehrere Teilbereiche ein. Der Ansatz geht erkennbar deutlich über die in erster Linie

#### DER AUTOR:

Prof.  
Dr. Konrad Wimmer,  
Ismaning,

ist Leiter Strategische Themenentwicklung bei der msgGillardon AG. Er war Professor für Bank-, Investitions- und Finanzwirtschaft an der Hochschule Neu-Ulm und verfügt über mehrere Jahre Praxiserfahrung in der Kreditwirtschaft.

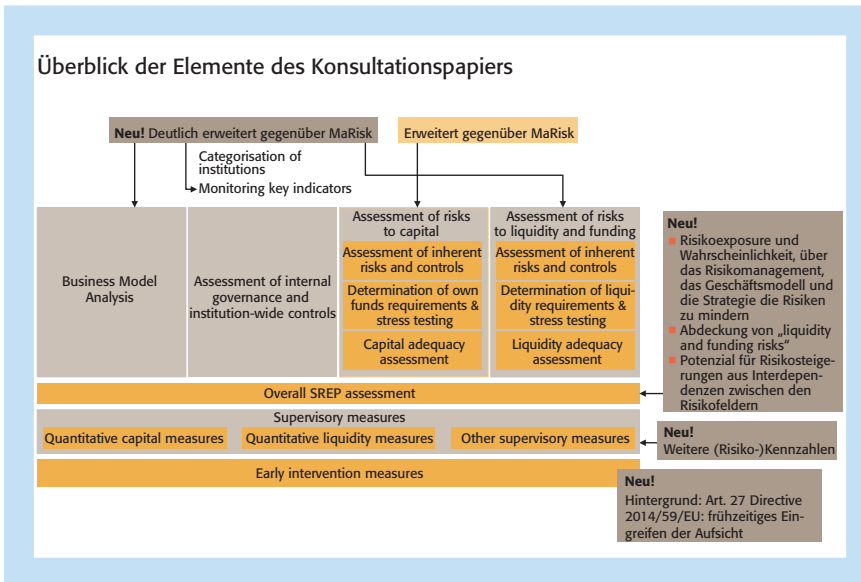


E-Mail: [konrad.wimmer@msg-gillardon.de](mailto:konrad.wimmer@msg-gillardon.de)

1) Deutsche Bundesbank: Der Start in die Bankenunion – Der einheitliche Aufsichtsmechanismus in Europa, Monatsbericht Oktober 2014, S. 45 bis 67.

2) Die Aufsicht plant, eine stark gekürzte Fassung zu publizieren.

Abbildung 1: Aufbau des Drafts und die wesentlichen Erweiterungen gegenüber den MaRisk



Quelle: EBA, SREP Draft EBA/CP/2014/14; msgGillardon AG

qualitativen Anforderungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) hinaus, da vierteljährlich aktualisierte Key Indicators dazu benutzt werden, den einzelnen Teilbereichen einen konkreten Score-Wert zuzuweisen.

Dies ermöglicht die ganzheitliche Bonitätseinstufung des Instituts, die im Extremfall auch zur Klassifikation als Sanierungsfall führen kann: Es werden die Bonitätsnoten eins bis vier für die „lebensfähigen“ Institute vergeben, während der Sanierungsfall mit F gekennzeichnet wird (vgl. EBA Draft, S. 7).

Die nationale Aufsicht definiert die Schlüsselindikatoren für das vierteljährliche Monitoring. Es könnte sich zum Beispiel handeln um

- Risikobeträge für alle Risikoarten,

- 3) G-SII=Global Systemically Important Institution und O-SII: Other Systemically Important Institution.
- 4) Large- to medium-size operating domestically or with sizable cross-border activities, operating in several business lines, (...); EBA, S. 19.
- 5) Medium- to small-size operating domestically or with non-significant cross-border operations, operating in a limited number of business lines (...); EBA, S. 19 f.
- 6) Tz. (Textziffer) bezieht sich auf den Draft der EBA.

- aufsichtliche Eigenkapitalquoten nach Basel III,
- marktbasierende Indikatoren wie Aktienkurs, CDS-Spread,
- Recovery Indicators (bezogen auf Recovery-Pläne des Instituts),
- Makro-Indikatoren für die einzelnen Regionen, Sektoren.

Weiter definiert die Aufsicht Schwellenwerte, um materielle Verschlechterungen oder Anomalien zu erkennen. Die Indikatoren und Schwellenwerte werden auch abhängig von der Peer-Group sein. Die Peer-Group-Zuordnung soll der Größe, der Komplexität, dem Geschäftsmodell und dem Risikoprofil der Institute Rechnung tragen. Eine mögliche Kennzahlensammlung enthält bereits das EBA-Dashboard.

Basis ist folglich, wie oben erläutert, die Einteilung der Institute in vier Kategorien in Abhängigkeit von insbesondere der Größe, der Struktur, der internen Organisation und der Komplexität der Geschäftsaktivitäten. Entsprechend des Proportionalitätsprinzips orientieren sich die Häufigkeit, Intensität und Granularität der aufsichtsrechtlichen Beurteilung und Maßnahmen an der Kategorisierung

in – hier vereinfachender Bezeichnung – (1) (global-)systemrelevante Institute<sup>3)</sup> (2) lokal-systemrelevante Banken<sup>4)</sup> (3) mittelgroße Banken<sup>5)</sup> und (4) alle anderen kleinen, nicht-komplexen Institute. Die Begutachtung aller SREP-Elemente soll bei (global-)systemrelevanten Banken jedes Jahr erfolgen, bei lokal-systemrelevanten Banken hingegen nur alle zwei Jahre; bei den Kategorien (3) und (4) reicht eine dreijährige Bewertung aus.

### Schwerpunkte der SREP-Bewertung

Die Aufsicht beurteilt Geschäfts- und strategische Risiken. Hier fließen mehrere Aspekte ein:

- Die Einschätzung der aktuellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells unter dem Aspekt der Erzielung ausreichender Erträge in den nächsten zwölf Monaten (Tz.<sup>6)</sup> 70 f.). Für die Beurteilung werden hierbei unterschiedliche Kennziffern (beispielsweise Return-on-Equity, Cost-of-Equity, RORAC), die Funding-Struktur und der Risikoappetit herangezogen.
- Die Nachhaltigkeit mit Blick auf die Erzielung ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren ist zu prüfen, wobei entsprechende strategische Pläne und Planungsrechnungen vorzulegen sind; ebenso wird der Risikogehalt der Strategie untersucht (Tz. 72 f.).

### Analyse des Geschäftsmodells

Die Aufsicht analysiert nicht nur das aktuelle Geschäftsmodell in quantitativer (wie Ertragsquellen, Ertragskonzentrationen) und qualitativer Hinsicht (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke), sondern auch die zukunftsgerichtete Strategie samt strategischen Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen (Tz. 67–69).

Hervorzuheben ist die geforderte Stabilität der künftigen Erträge (vgl. Score 1, S. 38: „The institution generates strong and stable returns with an acceptable risk appetite and funding structure“). Durch die deutliche Betonung von Forecast und Mehrjahresplanung sowie die Verweise zum Funding-Plan wird die Bedeutung des bereits durch die MaRisk geforderten Kapitalplanungsprozesses unterstrichen:

- ▶ Die Ertragsperspektive (EK-Generierung aus Erträgen) und Mehrjahressicht über den kurzen Zeithorizont der RTF hinaus sind wesentliche Merkmale des Kapitalplanungsprozesses.
- ▶ Durch die Gegenüberstellung der EK-Ausstattung und der EK-Erfordernisse (beispielsweise RWA-Entwicklung [RWA = Risk Weighted Assets] basierend auf geplanter Geschäftsentwicklung) kann die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells belegt werden.

Letztlich wird damit auch das Vertriebsrisiko thematisiert, das die deutsche Bankenaufsicht bereits mehrfach – zuletzt 2013 aufgegriffen hat: „Im Rahmen der ökonomischen Betrachtung in Säule 2 kann es jedoch akzeptabel sein, bei konservativer Ermittlung von Gewinnkomponenten diese im Rahmen von Going-Concern-Ansätzen im Risikodeckungspotenzial anzusetzen. Eine konservative Ermittlung setzt aber voraus, dass potenzielle Ergebnisschwankungen, beispielsweise durch geeignete Abschläge oder eine explizite Modellierung von Geschäftsrisiken, angemessen berücksichtigt werden.“<sup>7)</sup>

Die Geschäftsmodellanalyse soll die Basis für die anderen SREP-Elemente bilden (Tz. 51). Dabei prüft die Aufsicht, ob das Geschäftsmodell akzeptable beziehungsweise nachhaltige Gewinne in den nächsten zwölf bis 36 Monaten erwarten lässt und ob spezielle Anfälligkeiten des Geschäftsmodells erkennbar sind. Wesentliche Ele-

mente sind das Geschäftsumfeld, die quantitative und qualitative Analyse des aktuellen Geschäftsmodells, die Analyse der Geschäftsstrategie und Finanzplanung (inklusive geplante Veränderungen im Geschäftsmodell), die Analyse der Realisierbarkeit, der Dauerhaftigkeit und der Anfälligkeit des Geschäftsmodells.

Das Businessmodell sollte sämtliche Aspekte des Geschäftsumfelds berücksichtigen. Die langfristig ausgerichtete Strategie wird durch externe makroökonomische und finanzielle Faktoren adjustiert. Diese Interaktion kann unter bestimmten Umständen (zum Beispiel Stresssituation, Wirtschaftsboom) zu deutlichen Abweichungen von der Mehrjahresplanung führen. Gegebenenfalls ist sogar das Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen.

7) Deutsche Bundesbank, Monatsbericht März 2013: Bankinterne Methoden zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit und ihre bankaufsichtliche Bedeutung, S. 41/42.

## PROFESSIONELLE LEASINGSOFTWARE PASST SICH AN

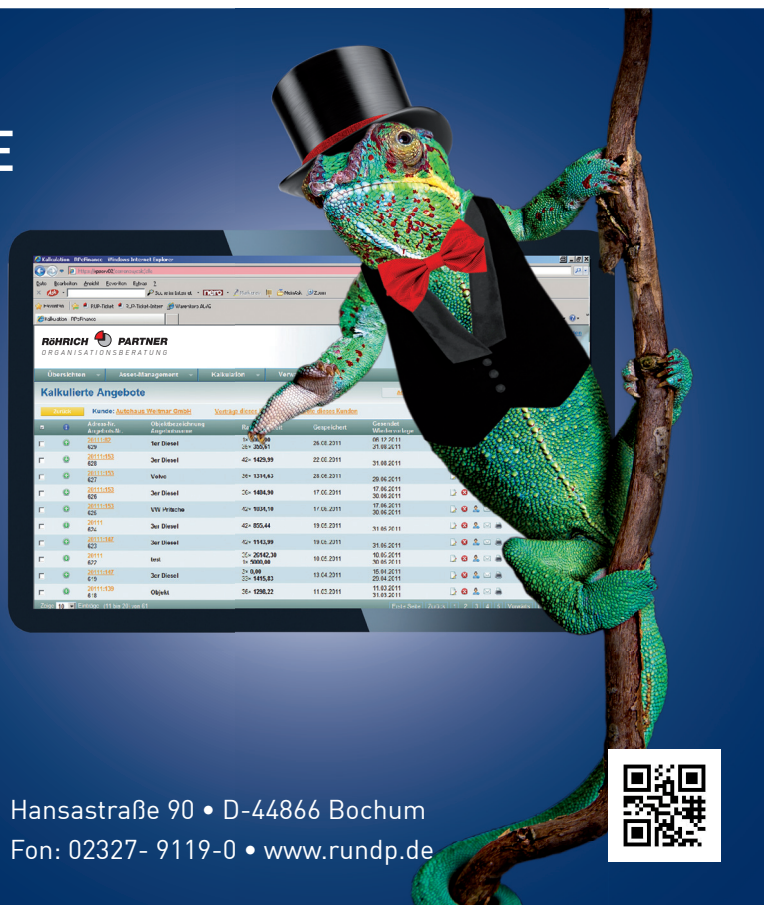
RÖHRICH & PARTNER hat seine etablierte Leasingsoftware RP Finance und seine Rechenzentrumsleistung für Sie neu zertifizieren lassen:

TÜV-Trusted Application Zertifizierung über die Einhaltung der Datensicherheitsanforderungen gemäß ISO/IEC 27001

Zertifizierung R&P-interne Kontrollsysteme gemäß IDW PS 951

Zertifizierung für Entwicklung und Vertrieb von Leasingsoftware gemäß IDW PS 880

**RÖHRICH**  **PARTNER**  
ORGANISATIONSBERATUNG



Kunde	Autobahn/Traktor/Güter	Werktag/Anbieter	Werktag/Anbieter	Werktag/Anbieter	Werktag/Anbieter
1	Autobahn	Autobahn	Autobahn	Autobahn	Autobahn
2	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
3	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
4	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
5	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
6	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
7	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
8	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
9	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor
10	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor	Traktor

Hansastraße 90 • D-44866 Bochum  
Fon: 02327- 9119-0 • www.rundp.de



In einem validen Business-Modell werden quantitative Analysen durch qualitative Analysen ergänzt. Der Fokus des qualitativen Teiles liegt auf der Analyse der Hauptgeschäftsaktivitäten wie Branchen, Geografie, Produkte und Marktposition wie Peer Groups, Konkurrenz (siehe hierzu Abbildung 2 – schematisch und vereinfachend).

### Governance und Kontrolle

Die Aufsicht prüft, ob die internen Governance-Regelungen und Kontrollen bezogen auf das Risikoprofil, das Geschäftsmodell, die Unternehmensgröße und die Komplexität der Geschäftsaktivitäten angemessen sind. Grundsätzlich drückt der Begriff Corporate Governance die vom Unternehmen verfolgten Unternehmensführungsprinzipien aus. Corporate Governance bildet damit den Rahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens, wobei auf die verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle abgezielt wird (Nachhaltigkeit).

Im SREP bezieht die Aufsicht unter anderem ein:

- ▶ die Regelwerke für das Risikomanagement – inklusive Funktions-

- trennung des CRO und der risikoübernehmenden Stellen,
- ▶ den ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process mit dem Schwerpunkt Risikotragfähigkeit)
- ▶ den ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process)-,
- ▶ die Vergütungsregelungen und die Sanierungsplanung. Auch die IT-/BI-Anforderungen sind hervorzuheben.

### Kapitalrisiken

Sie betreffen das Kredit- und Gegenparteiisiko, das Marktrisiko, das operationelle Risiko und das Zinsänderungsrisiko im Bankbuch/Anlagebuch (Tz. 109). Die Aufsicht soll alle wesentlichen Kapitalrisiken identifizieren (sie stellt dabei auch eigene Berechnungen an) und dabei eingehen auf: a) die Treiber des TREA (Total Risk Exposure Amount), b) die im ICAAP identifizierten Risikoarten, c) die aus dem Geschäftsmodell resultierenden Risiken. Sie soll Informationen berücksichtigen, die aus der Überwachung der Schlüsselindikatoren stammen (Tz. 115).

Bei jeder Risikoart sind das Exposure und das Risikomanagement/-controlling zu beurteilen. Für jede der angesprochenen Kapitalrisiken

werden methodische Hinweise gegeben, die hier nicht näher betrachtet werden können. Hervorzuheben ist beim Kreditrisiko die neue Klasse Forborne Exposures, also gestundete Kredite, die zusätzlich zu Performing und Non Performing Loans durchgängig zu differenzieren sind (Tz. 156, 161) sowie die detaillierte Beurteilung der Risikovorsorge (168–170). Hier ist auch auf die aktuellen IFRS 9-Impairment-Regeln hinzuweisen, die von den IFRS-pflichtigen Instituten zu beachten sind.

Die SREP-Beurteilung der Kapitalausstattung erstreckt sich auch auf zusätzliche Eigenkapitalanforderungen, die drei Aspekte aufgreifen: a) das Risiko eines unerwarteten Verlustes infolge unzureichender Risikovorsorge, bezogen auf einen Zwölf-Monate-Horizont, b) das Modellrisiko und c) das Risiko einer unzureichenden Kontrolle oder Governance. Die Beurteilung der Kapitalausstattung soll auch in Relation zu einem Konjunkturreinbruch und einem möglichen exzessiven Leverage erfolgen (Tz. 313). Zusätzliche Eigenmittelanforderungen sind möglich (Tz. 316 ff.) für ICAAP (321 ff.) und Supervisory Benchmarks (324 ff.), das Modellrisiko (Tz. 330), Control, Governance oder sonstige Mängel (Tz. 331) und das Funding Risiko (Tz. 332).

Abbildung 2: Analyse der Hauptgeschäftsaktivitäten

■ In einem validen Business-Modell werden wie ausgeführt **quantitative** Analysen durch **qualitative** Analysen ergänzt. Zusammenfassend ergibt sich die folgende (beispielhafte) Matrix:

	Interne Faktoren	Externe Faktoren
Quantitativer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitabilität</li> <li>▪ Risikotragfähigkeit</li> <li>▪ Ausfallwahrscheinlichkeit, Risikomodellierung</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswirkung von makroökonomischen Gegebenheiten (BIP, ...)</li> <li>▪ Negative Zinsen</li> <li>▪ Steuerrechtlicher Rahmen</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Qualitativer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innenwirkung der Geschäfts- und Risikostrategie</li> <li>▪ Mitarbeiterqualität, -loyalität</li> <li>▪ Planungskompetenz</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierung von Risiken (zum Beispiel Verbraucherschutz)</li> <li>▪ Außenwirkung der Geschäfts- und Risikostrategie</li> <li>▪ Standorte</li> <li>▪ Wettbewerb/Konkurrenz</li> <li>▪ Marktposition, Marke</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Quelle: msgGillardon AG

### Liquiditätsrisiken

Wie bei den Kapitalrisiken führt die Aufsicht eine eigene quantitative Bewertung durch. Sie erstreckt sich auf die Angemessenheit der gehaltenen Liquiditätsreserven (untertägige, kurz- bis mittelfristige Cashflowsicht mit Differenzierung in Normal- und Stressfälle – die Prüfung der LCR-Abdeckung ist inkludiert [Tz. 367]). In mittel- bis langfristiger Hinsicht ist das Funding-Profil bezüglich der Stabilität zu würdigen, und es sind die möglichen Liquiditätskosten bei fristeninkongruentem Verhalten einzubeziehen (Tz. 377). Weiter sind die Stabilität und die Konsequenzen möglicher Funding-Konzentrationsri-

siken des Funding-Profiles zu prüfen. Außerdem sind Tiefe und Breite der Funding-Märkte zu beurteilen.

Schließlich ist eine Gesamtbeurteilung der Liquidität vorzunehmen. Die Aufsicht kann spezielle quantitative Liquiditätsanforderungen stellen (Tz. 429), zum Beispiel eine Mindest-*LCR* (> 100 Prozent), einen Minimumwert für die *Survival Period*, eine Mindestliquiditätsausstattung oder eine Mindest-*NSFR* (> 100 Prozent). Sie kann aber auch qualitative Maßnahmen einleiten, zum Beispiel betreffend das Ausmaß der Liquiditätsinkongruenzen oder des Risikoappetits (Tz. 433).

### Zusammenfassende Beurteilung

Insgesamt beurteilt die Aufsicht die Überlebensfähigkeit („Nähe zur Nichtüberlebensfähigkeit“) des Instituts unter dem Aspekt der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung, der Liquiditätsausstattung und dem Funding-Profil, der Governance, Kontrollmechanismen sowie dem Geschäftsmodell/der Strategie, um die aktuellen und künftigen Risiken abzudecken (Tz. 442). Das Gesamturteil führt zu einem Score-Wert (1 bis 4) beziehungsweise der Einstufung F („failing or likely to fail“).

Die aufsichtlichen Maßnahmen können recht umfangreich ausfallen und neben höheren Liquiditäts- oder Kapitalanforderungen (Tz. 446–449) auch zum Beispiel Eingriffe in das Geschäftsmodell (Tz. 451–164) sowie Auflagen bezüglich der Governance und Kontrollverfahren bedingen (Tz. 455–457). Darüber hinaus können risikoreduzierende Maßnahmen bei den einzelnen Risikoarten angeordnet werden (Tz. 458–480).

### Folgen für die MaRisk

Die MaRisk sind rechtstechnisch eine Verwaltungsanweisung und damit nicht zwingendes Recht. Im Un-

terschied etwa zum Kreditwesengesetz (KWG), das europäischen Regelungen vorgeht, entfalten die MaRisk keine „Schutzwirkung“ für die deutschen Banken in Bezug auf europäisches Recht. Die zunehmenden, zum Teil auch gar nicht mehr abschätzbaren<sup>8)</sup> Eigenkapitalanforderungen könnten dazu führen, dass der *Going-Concern-Ansatz*, den die Mehrzahl der deutschen Institute bislang für die Risiko-tragfähigkeitsanalyse verwendet hat, zunehmend durch den *Gone-Concern-Ansatz* ersetzt wird.

Da die Bankenaufsicht selbst ausgewählte Kennzahlen ermittelt und im *Scoring-Modell* (bei unbekannter Gewichtung) einfließen lässt, müssen Banken zunehmend versuchen, die Kennzahlen auch in der Banksteuerung nachzubilden. Die klassische Banksteuerung, wie sie bislang in Deutschland vorherrscht, könnte damit in Teilen ausgehebelt werden. Die betriebswirtschaftlich orientierte Steuerung inklusive der Kapitalallokation, die bislang die „deutsche Säule

8) Neben dem Rückgriff auf bereits in den Instituten vorhandene Kennzahlen wird die Aufsicht eigene Kennzahlen als Benchmark ermitteln und diese Benchmark innerhalb der relevanten Peer Group vergleichen. Die Benchmarks der Aufsicht sind aktuell unbekannt, und mit einer Veröffentlichung der Benchmarks ist aus heutiger Sicht auch nicht zu rechnen. Insofern sehen sich Institute einer Art *Blackbox* gegenüber – interessanterweise in ähnlicher Weise wie Firmenkunden beim Rating durch die Institute.

2“ (MaRisk) prägte, könnte damit voraussichtlich an Bedeutung verlieren. Ob dies langfristig im Sinne der Regulierung ist, muss man kritisch hinterfragen. Und ganz allgemein könnten sich die Freiheitsgrade der Banksteuerung reduzieren.

### Konsequenzen

Der SREP und damit künftig auch das deutsche Aufsichtsrecht werden sehr stark regelbasiert sein und nicht mehr wie die MaRisk prinzipienbasiert. Diese Vereinheitlichung des Aufsichtsrechts in Europa dürfte jedoch spezifische Besonderheiten von Instituten und Institutsgruppen weitgehend ausblenden. Insofern verlieren auch die der deutschen Aufsicht bisher wichtigen internen Modelle (zum Beispiel für die Messung des Kredit-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisikos) und der ICAAP insgesamt an Bedeutung. Die Eigenkapitalanforderung der Säule 1 von Basel III bezeichnet man mittlerweile auch als „Säule 1+“.

Insofern wird sich in Zukunft auch die interne Eigenkapitalallokation für die wesentlichen Risiken in erster Linie an den pauschalen Rechenverfahren der Säule 1 orientieren. Nur wenn die interne Berechnung zu einer höheren Eigenkapitalanforderung führt, ist diese maßgeblich. ◀

„Man muss Glück teilen,  
um es zu multiplizieren.“

Marie von Ebner-Eschebach



SOS  
KINDERDÖRFER  
WELTWEIT

Tel.: 0800/5030300 (gebührenfrei)  
IBAN DE22 4306 0967 2222 2000 00  
BIC GENO DE M1 GLS

[www.sos-kinderdoerfer.de](http://www.sos-kinderdoerfer.de)

