

# Vorwort Volker Knittel

„Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen.“

*Walter Eucken (1891 – 1950)*

Letztlich wurde in den Kapitalmärkten Euckens Regel nicht immer beachtet, zum Beispiel von den Vorständen der Herstatt-Bank, der IKB, denen bei Lehmann Brothers oder den Verantwortlichen der Hypo Real Estate. Mit einem Dominoeffekt haben in der Folge der großen Finanz- und Wirtschaftskrise aufgrund der Pleite der Lehmann-Investmentbank in New York am 15. September 2008 bis 2014 alleine in den USA über 500 Banken ihre Pforten für immer geschlossen. Zudem verschuldeten sich viele Staaten immens, in dem sie marode öffentliche und private Banken durch Eigenkapitalspritzen stützten oder diesen (zum damaligen Zeitpunkt) wertlose Kredite und Hypothekenverbriefungen abkauften.

Diese Produkte („Subprime Loans“, Collateralized Debt Obligations (CDO), Credit Default Swaps (CDS) und andere) hat ein weitgehend enthemmter, deregulierter Finanzsektor emittiert und gehandelt, obwohl der tatsächliche Wert und das Risiko dieser Papiere kaum einer<sup>1</sup> mehr einschätzen konnte. Und viele Banken und Landesbanken haben die Papiere dennoch erworben, zu verlockend schien die hohe Verzinsung.

Pleiten von Banken gab es schon zu allen Zeiten und solange eine Bank nicht „too big to fail“ ist, wenn also deren Insolvenz nicht zu unkalkulierbaren Verwerfungen gar von Staaten führen, solange kann das als Kollateralschaden des Wirtschaftens verbucht werden. Aber diese weltweite Krise entstand durch ein Versagen von Regierungen und der durchaus vorhandenen Aufsichtsbehörden und durch rücksichtsloses Risikomanagement von einigen Investmentbanken.

Denn die bis dahin bestehenden Regeln wurden immer wieder unterlaufen, überdehnt oder ignoriert.

Selbst die halbstaatliche IKB-Bank, Spezialist für Mittelstandsfinanzierungen, ließ in ihrem Quartalsbericht am 20. Juli 2007 noch verlauten, „vom Platzen der Immobilienblase in den USA (2006) sei man nur mit einem einstelligen Millionenbetrag betroffen“. Nur zehn Tage später informierte dieselbe Bank in Ad-hoc-Meldungen, dass „der Vorstandsvorsitzende zurückgetreten sei“ und dass „die Risiken bei US-amerikanischen Krediten nun doch über eine Milliarde Euro betragen“.

Die wirtschaftlichen Verwerfungen durch die Finanzkrise waren so immens und unkalkulierbar geworden. Angesichts der Hilferufe aus der Bankenwelt haben die Bundeskanzlerin

<sup>1</sup> Die drei weltweit bekanntesten US-amerikanischen Ratingagenturen Moody's Investors Service Research, Standard & Poor's Corporation und Fitch Ratings haben viele der Papiere mit einer Bestnote (zum Beispiel AAA) ausgestattet, was wiederum viele Banker bei Sparkassen und Landesbanken hierzulande veranlasste, diese Papiere in die Bücher zu nehmen. Viele Ratings stellten sich im Nachhinein als falsch heraus.

Dr. Angela Merkel und ihr Finanzminister Peer Steinbrück am Sonntag, dem 5. Oktober 2008, den Bundesbürgern im Fernsehen die „Sicherheit ihrer Einlagen“ garantiert – um einen Ansturm auf die Banken (Run) zu verhindern. Gleichzeitig wurden neue Bilanzierungsregeln für die Banken in Aussicht gestellt und erklärt, dass „diejenigen, die unverantwortliche Geschäfte gemacht haben, zur Verantwortung gezogen werden.“

Beim G20-Gipfel im November 2008 in Washington forderten die Staats- und Regierungschefs entsprechend neue Regeln, eine kompetente Aufsicht und ein funktionierendes Risikomanagement für die Finanzinstitute. Und diesem Aufruf folgt nun nach mehreren Meilensteinen Basel III, mit zwei großen und wesentlichen Neuerungen:

1. Banken müssen ein noch größeres Eigenkapital vorweisen, um mögliche Verluste aus dem Geschäftsbetrieb abfedern zu können und
2. Banken müssen nun eine ausreichende Liquiditätsvorsorge nach einheitlichen Standards betreiben. Des Weiteren sollen unwirtschaftliche Institute abgewickelt werden und alle Banken haben deutliche größere Berichtspflichten an die Aufsicht. Basel III ist dennoch nicht weltweit verabschiedet. Zu groß scheinen regionale Unterschiede der Banken und die beteiligten politischen Interessen. Gleichwohl werden viele Regelungen aus Basel III bereits von den Banken in Europa eingeführt, inzwischen wird auch schon am Folgestandard Basel IV gearbeitet.

Die eigentliche Hauptrolle in den Volkswirtschaften für die Banken ist es, als Intermediäre zwischen Kapitalangebot und -nachfrage zu fungieren. Mit einer verschwindenden Verzinsung von Guthaben und Krediten oder gar Negativzinsen wird das Geschäftsmodell vieler Banken einer gnadenlosen Prüfung unterzogen. Zudem erfolgt die Digitalisierung/Automatisierung ganzer Geschäftsmodelle. Außerdem bergen digitale Anwendungen wie die Blockchain-Technologie, Veränderungen beim Datenschutz und virtuelle Währungen weitere Herausforderungen für den gesamten Sektor. Neuer Wettbewerb ergibt sich zusätzlich auch durch innovative Fintechs, die den Regulierungsbedarf durch neue Komponenten wie Big Data und Künstlicher Intelligenz zusätzlich erweitern.

Aber, wie viel Regelung ist denn per se notwendig, ohne die Banken dabei zu überbürokratisieren und notwendige Innovationen zu verhindern? Wie viele Detailregelungen<sup>2</sup> verkomplizieren und verteuern das eigentliche Bankgeschäft, sodass dann noch riskantere Geschäfte erforderlich sind, um eine Rentabilität zu gewährleisten? Wenn Regeln zu komplex werden, werden die Kreditinstitute überfordert und ab einem bestimmten Komplexitätsgrad wird jede Normsetzung kontraproduktiv.

Und schließlich, woher nehmen die Banken die Experten, die die komplexen Regelwerke beherrschen und in den Banken installieren können?

---

2 Die Regeln von Basel I wurden noch auf 30 Seiten festgehalten und von über 100 Ländern in nationale Regelungen übertragen. Die Regelungen in Basel III sind bereits auf über 500 Artikel auf mehr als 500 Seiten angewachsen.

## Regulierung muss verhältnismäßig sein

Bei der Regulierung muss zwischen international agierenden Investmentbanken und regional verwurzelten, kleinen Einlagekreditinstituten differenziert werden. Daher hat der Bankenaufsichtsmechanismus (SSM) unter dem Dach der Europäischen Zentralbank (EZB) die Kontrolle für die Einhaltung der Regeln für die 126 größten europäischen Banken bereits von der nationalen auf die europäische Ebene verlagert, weil zum einen nicht jeder Staat die richtigen Experten hierfür hat und weil die Anwendung der Regeln so leichter verifiziert werden kann. Denn Regulierung kann zwar Regeln setzen, aber deren Einhaltung muss auch von der Aufsicht kontrolliert werden (können).

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verfolgt mit der Verabschiedung der 5. Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), die neuen Regeln aus Basel III in eine Verwaltungsanweisung zu überführen.

Die wesentlichen Unterschiede/Anpassungen zu der bisher gültigen Version sind wie folgt:

- eine mehrjährige Kapitalplanung mit insbesondere negativen Zukunftsszenarien,
- die Person, die (allein) für das Risikocontrolling verantwortlich ist (Chief Risk Officer (CRO)) muss in der oberen Führungsebene, bei international tätigen Banken auf Vorstandsebene, angesiedelt sein; eine Personalunion mit dem Chief Financial Officer (CFO) soll vermieden werden, die angemessene Compliance-Organisation wird weiter präzisiert.
- Der Prüfungsbereich wird über die bereits klassischen Bereiche, wie Wertpapierhandel, Geldwäsche, Datenschutz, noch erweitert.
- Zu prüfen ist ferner, inwieweit die Zuständigkeiten bei den Banken zentral oder dezentral organisiert werden.
- Die Verrechnungssysteme für Liquiditätskosten, -nutzen und -risiken wurden konkreter gefasst, dabei wird unterschieden, welche Geschäftstätigkeit bei dem Institut überwiegt. Eine kleinere Kundenbank mit vielen Sichteinlagen kann ein einfaches Kostenverrechnungssystem weiter nutzen. Institute mit komplexeren Geschäftstätigkeiten müssen ein Liquiditätstransferpreissystem installieren, damit möglichst auf Transaktionsebene die jeweiligen Kosten für Liquidität festgestellt und gesteuert werden können.
- Durch eine Clusterung von Unternehmen soll auf eine Proportionalität der Regulierungsaufgaben zur Risikorelevanz des beaufsichtigten Unternehmens (wie es etwa bei den Steuerprüfungen nach Unternehmensgrößenklassen in Deutschland ebenfalls erfolgt) geachtet werden.

Weitere Details zu den neuen MaRisk werden auf den folgenden Seiten nun die Experten Axel Becker, Walter Gruber, Henning Heuter vorstellen.

Lieber Leser, bei Ihrer verantwortungsvollen Arbeit, sei es in der Aufsicht, in den Finanzinstituten oder bei spezialisierten Presseorganen wünsche ich Ihnen viel Erfolg und neue Erkenntnisse.

*Volker Knittel*

# Vorwort der Herausgeber

---

Nicht erst seit der Finanzkrise haben die bankaufsichtlichen Neuerungen mit sehr hoher Dynamik zugenommen. Es wird immer schwieriger, einerseits den Überblick im Hinblick auf die Anforderungen zu behalten und andererseits zu eruieren, wie detaillierte Umsetzungsmaßnahmen aussehen können. Für diesen Zweck will das vorliegende Handbuch eine entscheidende Hilfestellung leisten. Im Rahmen dieser dritten Auflage wurden bestehende Artikel grundlegend überarbeitet, eine Vielzahl neuer Artikel integriert und aktuell weniger relevante Artikel herausgenommen.

Während in der ersten Auflage der alleinige Schwerpunkt in den Anforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) lag, wurden in der zweiten Auflage als Schwerpunkt die zentralen Anforderungen aus Basel III beziehungsweise der europäischen Umsetzung (CRR und CRD IV) hinzugenommen. Nun wurden insbesondere den neuen Anforderungen aus der fünften MaRisk-Novelle wie an die Risikotragfähigkeit (ICAAP), an die Liquiditätssteuerung (ILAAP), an Auslagerungen und an die Risikoberichterstattung Rechnung getragen.

Als Resultat haben wir ein umfassendes Standardwerk geschaffen, das auf dem neuesten regulatorischen Stand ist und in dem neben den Verantwortlichkeiten des Vorstandes/Aufsichtsorgans, den Strategien, der Risikotragfähigkeit, den Risikomessmethoden (Markt-, Kredit-, Liquiditäts- und operationellen Risiken) sowie der Validierung/Einschätzung der Modellrisiken und dem Reporting dieser Methoden Rechnung getragen wird.

Eine Umsetzung der bankaufsichtlichen Anforderungen, insbesondere im Risikomanagement, bedeutet ein ständiges Hinterfragen, Analysieren und Dokumentieren der Prozesse und Methoden. Das vorliegende Handbuch gibt hierzu umfangreiche Hilfestellungen, indem die aufsichtlichen Anforderungen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. Es ist uns wieder gelungen, als Autoren praxisorientierte Experten verschiedenster Interessengruppen zu gewinnen, welche die Thematik aus allen relevanten Blickwinkeln betrachten: Einerseits aus Vorstands- und Prüfersicht, und andererseits arbeiten Spezialisten aus verschiedenen Instituten und Wissenschaftler die wesentlichen Anforderungen heraus und interpretieren diese. Dabei werden die umfangreichen Auslegungsmöglichkeiten und Öffnungsspielräume der einzelnen Anforderungen nicht nur deskriptiv vorgestellt, sondern es werden an vielen Stellen konkrete Lösungsansätze beschrieben, die direkt in die Praxis umgesetzt werden können.

Das Handbuch wendet sich an Vorstände, Aufsichtsräte, Führungskräfte, Spezialisten und Prüfer, insbesondere aus dem Handels- und Kreditbereich, Risikocontrolling- und Risikomanagement, Organisation und Revision, aber auch an Studierende im Bereich Finanzwesen.

*Mai 2018*

*Axel Becker  
Dr. Walter Gruber  
Henning Heuter*