



ADG



ADG-Wissen

Strategische und strukturelle Ausgestaltung des Beauftragtenwesens im Lichte aktueller (aufsichts-)rechtlicher Anforderungen/ Entwicklungen

Peter Zawilla

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

1. Auflage: 2013

© Akademie Deutscher Genossenschaften ADG

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der ADG unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Hinweise, Ratschläge und Wertungen sind vom Autor sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann keine Garantie übernommen werden. Die Haftung der Autoren bzw. der ADG und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Schriftleitung: Prof. Thorn Kring, Dr. Walter Krupp

Satz und Gestaltung: ADG

Druck und Verarbeitung: Görres-Druckerei und Verlag GmbH, Neuwied

ISBN: 978-3-9813120-5-8

Zum Autor:

Peter Zawilla, FMS Fraud Management and Services GmbH, Bielefeld



Peter Zawilla ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma FMS Fraud Management and Services GmbH und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der praxisorientierten und mehrwert-schöpfenden Umsetzung der (aufsichts-)rechtlichen Anforderungen an die verschiedenen Beauftragtenfunktionen.

Zudem ist er auf die professionelle Aufarbeitung von wirtschaftskriminellen Sachverhalten und deren Ursachenanalyse sowie auf die Erstellung von institutsspezifischen Gefährdungsanalysen spezialisiert. Er verfügt aufgrund seiner mehr als 15-jährigen Tätigkeit in einer deutschen Großbank (zuletzt als Leiter für Sonderuntersuchungen und Deliktrevisionen) über ein umfangreiches Praxis- und Prozesswissen sowie entsprechende Erfahrung im Bankgeschäft. Er ist zudem Autor zahlreicher Publikationen und Mitherausgeber diverser Fachbücher (u. a. „§ 25c KWG-Pflichten ‚Sonstige strafbare Handlungen‘“ sowie „Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung“).

Kontakt: pzawilla@fms-fraudmanagement.de
www.fms-fraudmanagement.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Die besondere Verantwortung und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung für Compliance sowie die Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“	9
3. Gesetzliche Grundlagen und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen	12
3.1 Überblick	14
3.2 Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion gemäß § 25a KWG sowie MaRisk (AT 4.4.2)	16
3.3 Mindestanforderungen an den Compliance-Beauftragten gemäß MaComp	19
3.4 Anforderungen an den Geldwäschebeauftragten bzw. die „Zentrale Stelle“	21
3.5 Aufgaben des Datenschutzbeauftragten und Abgrenzung zu anderen Beauftragtenfunktionen	24
3.6 Weitere Beauftragtenfunktionen	25
4. Die Beauftragtenfunktionen – Rolle, Kompetenzen und Befugnisse	26
4.1 Expertise und Persönlichkeitsprofil	26
4.2 Zuständigkeiten	28
4.3 Kompetenzen und Befugnisse	29
4.4 (Muster-)Aufbau und Inhalte einer Stellenbeschreibung	31
5. Dimensionierung der Beauftragtenfunktionen als elementare Grundlage für eine aufsichtskonforme Aufgabenwahrnehmung	35
5.1 Grundsätzliche Fragestellung – Aufsichtsrechtlich „notwendiges Übel“ oder wichtige Verteidigungslinie und Bestandteil der Wertschöpfungskette?	36
5.2 Fachliche bzw. sachliche Grundlagen für die Kapazitätsberechnung/Dimensionierung der einzelnen Beauftragtenfunktionen	38
5.3 Beachtung/Berücksichtigung institutsspezifischer Besonderheiten	39
5.4 Weitere beachtenswerte Aspekte	41
5.4.1 Dokumentation der Ist-Kapazitäten	41
5.4.2 Dokumentation der institutsspezifisch festzulegenden Ausgestaltung der (übergreifenden) Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk	41
5.4.3 Unbedingte tatsächliche Verfügbarkeit ausgewiesener Kapazitätsanteile für Beauftragtenfunktionen	42
5.4.4 Vermeidung von Interessenkonflikten	43
5.4.5 Höherer Aufwand für die Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ als für die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung	43

6. Bündelung von Beauftragtenfunktionen und „nahestehenden“ Fachaufgaben – Möglichkeiten und Grenzen	44
6.1 Bildung eines „Kompetenzcenters Beauftragtenwesens“	48
6.2 Generierung möglicher inhaltlicher Synergieeffekte.....	50
6.2.1 Reduzierung von Schnittstellen und Zuständigkeitsfragestellungen	50
6.2.2 Erstellung der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse.....	52
6.2.3 Koordinierung von Kontrolltätigkeiten und „Vor-Ort-Prüfungen“	53
6.2.4 Zuverlässigkeitsprüfungen und „Know-Your-Employee-Prinzip“	56
6.2.5 Bearbeitung anonymen Hinweisen	58
6.2.6 (Jahres-)Berichterstattung an die Organe	59
6.3 Abgrenzung der Kontrollen des Beauftragtenwesens von den „Selbstkontrollen“ des Marktes	59
6.4 Abgrenzung des Beauftragtenwesens von der Internen Revision	61
6.5 Die Pflicht zur proaktiven Aufdeckung „sonstiger strafbarer Handlungen“ im Spannungsfeld zu den datenschutzrechtlichen Bestimmungen.....	62
7. Sourcingmodelle im Beauftragtenwesen – grundsätzliche Überlegungen	65
7.1 Verantwortlichkeit für den Vorstand ist nicht auslagerbar	65
7.2 Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen für Outsourcing	67
7.3 Überblick über mögliche (Out-)Sourcing-Varianten.....	71
7.4 Relevante Fragestellungen bzw. Entscheidungskriterien	72
7.4.1 Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der Geschäftsleitung	72
7.4.2 Erfordernis/Notwendigkeit der (regelmäßigen) „Vor-Ort-Präsenz“	73
7.4.3 Möglichkeit der Nutzung von Synergien durch Bündelung von Beauftragtenfunktionen	74
7.4.4 Sicherstellung der Qualifikation und Weiterbildung der mit Beauftragtenfunktionen betrauten Mitarbeiter.....	74
7.4.5 Gestaltungsmöglichkeiten der bankinternen Prozesse	75
7.4.6 Notwendigkeit der Dienstleistersteuerung/-überwachung	75
7.4.7 Notwendigkeit der Qualität, Persönlichkeit und Sachkunde der Mitarbeiter der Outsourcing-Partner	77
7.4.8 Mitarbeiterfluktuation	77
7.4.9 Schnittstellenmanagement.....	78
7.4.10 Zugriff auf die Banksysteme seitens des Outsourcing-Partners	78
7.4.11 (Externe) IT-Unterstützung.....	79
7.4.12 (Gesamt-)Kostenbetrachtung	80
7.4.13 Größe und geschäftliche Ausrichtung des Kreditinstitutes.....	80
8. Kritische Erfolgsfaktoren	81
8.1 Unterschätzung der operationellen Risiken.....	81
8.2 Unzureichende Wahrnehmung der Vorbildfunktion seitens der Geschäftsleitung	84
8.3 Unzureichende Unterstützung der Beauftragtenfunktionen durch den Vorstand.....	85
9. Fazit und praktische Handlungsempfehlungen.....	86
Gesetze und Verordnungen.....	89
Literaturverzeichnis	91

1. Einleitung

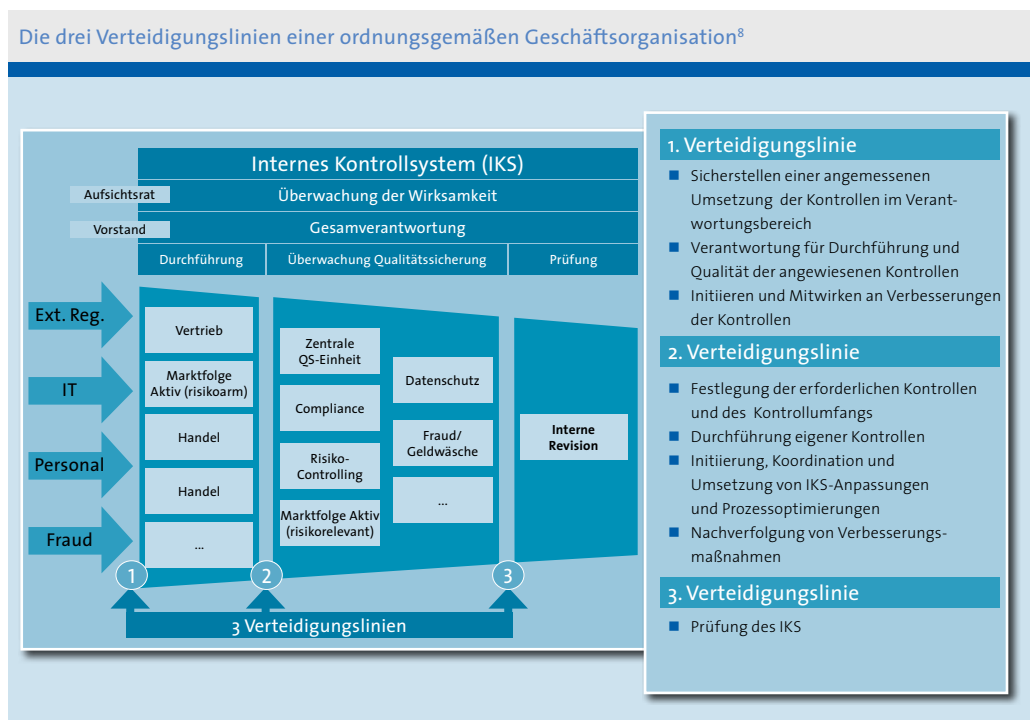
In den letzten Jahren haben der Gesetzgeber und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Bedeutung der diversen Beauftragtenfunktionen – konkret des Geldwäschebeauftragten mit der Erweiterung seiner Aufgaben zu einer sogenannten „Zentralen Stelle“, des Compliance-Beauftragten für das Kapitalmarkt-/Wertpapiergeschäft gemäß MaComp² sowie zuletzt mit der zu implementierenden (übergreifenden) Compliance-Funktion nach KWG³ und MaRisk⁴ – durch verschiedene neue bzw. verschärfte gesetzliche und aufsichtsrechtliche Regelungen erheblich gestärkt.⁵ Hiermit wird insbesondere das Ziel verfolgt, diesen Funktionen innerhalb der Kreditinstitute die entsprechend hohe Wertigkeit zu verleihen, die diese auch benötigen, um durch ihre Tätigkeit einen Mehrwert zu bieten, die Einhaltung von rechtlichen und internen Regelungen zu gewährleisten und somit insgesamt Risiken für das jeweilige Kreditinstitut abzuwenden sowie damit möglichst „vor die Tat“ und damit „vor den Schaden“ zu kommen.⁶

Die Chance, dass mit einer qualitativ hochwertigen Arbeit der Beauftragten ein wichtiger Beitrag zur Wertschöpfungskette eines Kreditinstitutes geleistet wird (Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich die Besetzung dieser Funktionen mit in vielerlei Hinsicht fachlich und persönlich sehr qualifizierten Mitarbeitern), mag zwar auf den ersten Blick überraschen, und dieses Selbstverständnis ist in der Bankenbranche auch noch nicht überall angekommen. Ungeachtet dessen steht dies allerdings im Zusammenhang mit der wesentlichen Frage, die sich jede Geschäftsleitung eines Kreditinstitutes stellen muss, zumal sie an der rechtlichen Verpflichtung zur Implementierung dieser Funktionen – einschließlich einer direkten personellen Anbindung an die Geschäftsleitung – ohnehin nicht vorbeikommt:

-
- 1 Vgl. § 25c KWG bzw. seit dem 04.09.2013 § 25g KWG (seit den KWG-Änderungen durch Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz mit dessen Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt am 03.09.2013) sowie Auslegungs- und Anwendungshinweise der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, Ziffern 82 ff.
 - 2 Vgl. ausführlich Abschnitt BT 1 der „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp)“ in der zuletzt mit BaFin-Schreiben vom 30.11.2012 überarbeiteten Fassung.
 - 3 Vgl. § 25a Absatz 1 Satz 3 KWG (seit dem 04.09.2013 durch Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz mit dessen Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt am 03.09.2013).
 - 4 Vgl. AT 4.4.2 „Compliance-Funktion“ der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk“ in der aktuell geltenden Fassung gemäß BaFin-Rundschreiben Nr. 10/2012 vom 14.12.2012.
 - 5 Vgl. vertiefend für die „Zentrale Stelle“ Ackmann, Regulatorische Grundlagen bei der Bekämpfung von „betrügerischen“ und „sonstigen strafbaren Handlungen“ durch Kreditinstitute, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 37 ff.
 - 6 Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.4 sowie insbesondere in Abschnitt 6.3.

**Sind die Beauftragtenfunktionen lediglich ein (aufsichts-)rechtlich „notwendiges Übel“
oder
eine wichtige (auch für einen Vorstand persönliche) „Verteidigungslinie“
und ein wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette für ein Unternehmen?**

Die verschiedenen Funktionen des Beauftragtenwesens sind Bestandteil der sogenannten „zweiten Verteidigungslinie“ innerhalb eines Unternehmens und somit eingebettet zwischen den Kontrolltätigkeiten zu Beginn der Prozessketten (z. B. der Selbstkontrollen der operativen Bereiche bei Vertriebsaktivitäten oder der Leistungserstellungsprozesse) als „erste Verteidigungslinie“ und der nachgelagerten Internen Revision als „dritte Verteidigungslinie“.⁷ Sie stellen damit vom Grundverständnis her eine zusätzliche Sicherheitslinie dar. Durch die teilweise neu geschaffenen Funktionen gibt es allerdings auch Verschiebungen von anderen Kontrollaktivitäten hin zu den verschiedenen Funktionen des Beauftragtenwesens.



7 Vgl. Ausführungen in den Abschnitten 6.3 und 6.4. sowie vertiefend u. a. Jackmuth, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 283 ff., sowie Helfer, Fraud Management aus dem Blickwinkel der Internen Revision, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 405 ff.

8 In Anlehnung und vgl. vertiefend Helfer, Praktikables Prozessmanagement-Modell, BankPraktiker 12/2012, S. 479.

Bei der Ausgestaltung des Beauftragtenwesens geht jede Genossenschaftsbank erfahrungsgemäß von einer sehr unterschiedlichen und damit individuellen aufbauorganisatorischen sowie personellen Ausgangssituation aus. Hierdurch kann die jeweilige institutsspezifische Beantwortung der verschiedenen aufbau- und ablauforganisatorischen Fragestellungen zu einer Herausforderung werden und somit mindestens teilweise auch individuelle und ggf. auch – im Rahmen des aufsichtsrechtlich Zulässigen – personalpolitisch kreative Lösungen erfordern.

Dieses Werk stellt eine praktische Unterstützung für die Überlegungen und Entscheidungen zur zukünftigen strategischen und strukturellen Ausgestaltung des Beauftragtenwesens dar. Dabei wird zunächst ein Überblick über die (aufsichts-)rechtlichen Rahmenbedingungen gegeben und anschließend praxisorientierte Möglichkeiten zur strategischen und strukturellen (nachhaltigen) Ausgestaltung des Beauftragtenwesens unter Nutzung von möglichen Synergien aufgezeigt. Zudem werden konkrete aufbau-, ablauforganisatorische und personelle Aspekte sowie die nahezu zwangsläufig entstehenden Schnittstellen zu anderen (Beauftragten-)Funktionen bzw. Fachbereichen näher beleuchtet. Dabei wird insgesamt dargestellt, dass bei einer qualitativ hochwertigen und quantitativ angemessenen Besetzung der Beauftragtenfunktionen ein deutlich höherer Mehrwert für ein Kreditinstitut erzielt werden kann als „nur“ die Erfüllung der vom Gesetzgeber und der BaFin geforderten bzw. aufgestellten Mindeststandards.

Am Ende wird der Leser unweigerlich zu dem Schluss kommen, dass die Beauftragtenfunktionen keinesfalls ein „notwendiges Übel“ sind, sondern die Chance auf eine funktionierende Werterhaltungskette im Interesse der Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter sowie der Geschäftspartner bietet.

2. Die besondere Verantwortung und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung für Compliance sowie die Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“⁹

Eine erfolgreiche und effektive Compliance sowie Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ als wesentlicher Bestandteil eines wirksamen Risikomanagements gemäß § 25a KWG hängen im entscheidenden Maße und in mehrfacher Hinsicht von der Grundeinstellung der Organe eines Unternehmens und seiner einzelnen Mitglieder ab.

Die Geschäftsleitung – unterstützt und zugleich überwacht durch das Aufsichtsorgan – muss sich aktiv mit der Thematik „Risikomanagement“ auseinandersetzen¹⁰ und über das Bewusstsein verfügen bzw. dieses schnellstmöglich entwickeln, dass nicht compliance-konformes und unredliches Handeln ein ernsthaftes Risiko sowie eine permanente Bedrohung nicht nur für andere, sondern auch für das eigene Unternehmen darstellt. Hieraus muss das Selbstverständnis erwachsen, dass der Schutz vor und die Prävention von compliance-Verstößen jedweder Art sowie von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ – unabhängig von ggf. verschärften rechtlichen Auflagen und Verantwortlichkeiten seitens des Gesetzgebers sowie der Aufsichtsbehörden und verstärkten Prüfungshandlungen der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Erstellung bzw. Prüfung des Jahresabschlusses^{11 12} – im ureigenen Unternehmensinteresse liegen. Dies ist völlig unabhängig von der Größe für jedes Kreditinstitut unabdingbar. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass bei allen Gewinnmaximierungsabsichten und dem mit der – teilweise extremen – Vertriebsorientierung einhergehenden Bestreben nach Ertragssteigerung und (gleichzeitiger) Kostenminimierung das zwingend notwendige Augenmaß sowie der Blick für die Einhaltung rechtlicher Auflagen und anerkannter ethischer Grundsätze gewahrt bleiben. Dies ist unerlässliche Voraussetzung für eine angemessene Balance zwischen sinnvollem Wachstumsstreben und notwendigem Risikomanagement, auch hinsichtlich des Schutzes vor sowie der Vermeidung von operationellen Risiken.

9 Vgl. ähnliche Ausführungen von Zawilla, Strategische Komponenten im Fraud Management, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 254 ff.

10 Vgl. § 25c Absatz 3 Nr. 3 und Nr. 4 KWG.

11 Vgl. IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210), Stand 09.09.2010.

12 Vgl. Struwe/Kruse, Auswirkungen der neuen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen der § 25c ff. KWG auf die externe Prüfung der Prävention „sonstiger strafbarer Handlungen“, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 319 ff.

Darüber hinaus haben alle Organmitglieder und Verantwortungsträger eine uneingeschränkte Vorbildfunktion in Bezug auf ein ethisch-moralisch einwandfreies Verhalten und Geschäftsgebaren, das sie glaubwürdig vorleben und ausfüllen müssen („Tone at/from the Top“).¹³ Mitarbeiter halten sich im Großen und Ganzen an Regeln und Vorgaben, die von der Geschäftsleitung bzw. den Führungskräften vorgegeben und von diesen insbesondere auch selbst dementsprechend vorgelebt werden. Sobald allerdings das gelebte Verhalten von den selbst auferlegten internen Regularien und vom gesprochenen Wort abweicht, ändern sich die Einstellung und das Verhalten auf allen Hierarchiestufen. Damit steigt einhergehend auch das Risiko für unredliches Handeln. Eine „Selbstbedienungsmentalität“ des Managements („Wenn Gutsverwalter zu Gutsherren werden“) bedingt unweigerlich die Gefahr einer „Nachahmungsmentalität“.¹⁴ Schafft es das Management dagegen, eine leistungs- und erfolgsorientierte Unternehmenskultur mit ambitionierten, aber angemessenen und keine Interessenkonflikte auslösenden Vertriebs- oder Ertragszielen für alle Mitarbeiter transparent und somit glaubwürdig zu machen und dies auch vorzuleben, orientieren sich die Mitarbeiter auch mehr an übergeordneten Werten. Sie handeln dann verstärkt im Unternehmensinteresse („Corporate Identity“), weil sie darauf vertrauen, in angemessenem Maße langfristig selbst am Unternehmenserfolg zu partizipieren.¹⁵

Zahlreiche Beispiele der letzten Zeit sowie aktuell laufende (Straf-)Verfahren verdeutlichen, dass gerade auch Vorstandsmitglieder und leitende Mitarbeiter von Kreditinstituten dieser Vorbildfunktion bzw. ihren Pflichten offensichtlich nicht im ausreichenden Maße gerecht werden und sogar teilweise selbst in unredliches bzw. strafrechtlich relevantes Handeln – entweder im „wohlgemeinten Interesse“ für das Unternehmen oder aus persönlichen Motiven – involviert sind und sich hierdurch angreifbar machen.¹⁶ Diese Entwicklung könnte sich durch aktuelle Gesetzesinitiativen und einem ggf. neu geschaffenen § 54a KWG „Strafvorschriften“ noch weiter verstärken.¹⁷

Der Gesetzgeber hat in den letzten Jahren u. a. durch geänderte aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen die Verantwortlichkeiten und Pflichten von Vorstandsmitgliedern präzisiert, so dass diese vermehrt strafrechtlichen Verantwortlichkeiten und zivilrechtlichen Haftungs-

13 Vgl. von Pierer/Homann/Lübbe-Wolff, *Zwischen Profit und Moral*, 2003, S. 30 ff.

14 In der Praxis begründen bzw. rechtfertigen Mitarbeiter ihre unredlichen Handlungen immer wieder mit Aussagen wie z. B. „Ich habe mir nur das genommen, was mir zusteht“ oder „Die da oben machen das doch genauso“.

15 Vgl. Jung, Präventionskonzept zum Schutz vor Wirtschaftskriminalität – Prävention beginnt auf der Chefetage, *Der Schweizer Treuhänder* 1 – 2/2005, S. 47 f.

16 Vgl. ausführlich Richter, *Strafrechtliche Haftungsrisiken aus §§ 25a, 25c KWG*, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), *§ 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“*, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 295 ff.

17 Vgl. Gesetzesbeschluss des Deutschen Bundestages, Gesetz zur Abschirmung von Risiken und zur Planung der Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Finanzgruppen, Bundesrat-Drucksache Nr. 378/13 vom 17.05.2013. Der Beschluss sieht u. a. unter § 54a KWG zukünftig Strafvorschriften – Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahren oder Geldstrafen – für den Fall vor, dass ein Geschäftsleiter unter Missachtung seiner Pflichten und entsprechender Anordnungen eine Bestandsgefährdung seines Kreditinstitutes herbeiführt.

risiken ausgesetzt sind.¹⁸ Hinzu kommt, dass seitens der Unternehmen eine verstärkte Tendenz bei der Geltendmachung entsprechender Haftungsansprüche zu beobachten ist.¹⁹

Neben den aktuellen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen wird die Verantwortung und Vorbildfunktion für die Geschäftsleitung auch im Kapitel 3 des IDW Prüfungsstandards 210 „Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung“ (IDW PS 210, Stand 09.09.2010) dargestellt:

„3. Verantwortung für die Vermeidung und die Aufdeckung von Unrichtigkeiten und Verstößen

(8) Die Verantwortung für die Vermeidung und die Aufdeckung von Unrichtigkeiten und Verstößen liegt zunächst bei den gesetzlichen Vertretern des Unternehmens, die hierzu organisatorische Maßnahmen einzuführen und zu unterhalten haben. Dazu gehört ein geeignetes internes Kontrollsystem. Dieses interne Kontrollsystem kann das Risiko des Auftretens von Unrichtigkeiten und Verstößen zwar verringern, aber nicht völlig ausschließen.

(9) Es gehört weiter zu den Aufgaben der gesetzlichen Vertreter, sicherzustellen, dass die Geschäfte des Unternehmens in Übereinstimmung mit den einschlägigen gesetzlichen und anderen Vorschriften geführt werden. Sie sind demnach verpflichtet, sich über die Entwicklung dieser Vorschriften auf dem Laufenden zu halten, deren Einhaltung zu sichern und so eine Kultur der Ehrlichkeit und des ethischen Verhaltens zu vermitteln und vorzuleben. Hierzu kann es auch notwendig sein, entsprechende Verhaltensregeln vorzugeben, die Mitarbeiter zu deren Beachtung zu verpflichten und die Einhaltung dieses Verhaltenskodexes zu überwachen. Auch hierfür sind im Rahmen des internen Kontrollsystems die erforderlichen Maßnahmen zu treffen. Dabei spielen Existenz und Funktionsfähigkeit der Internen Revision sowie die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse eine wesentliche Rolle.

(10) Neben den gesetzlichen Vertretern tragen auch die nach der jeweiligen Unternehmensverfassung maßgeblichen Aufsichtsgremien (...) Verantwortung für eine wirksame Unternehmensüberwachung und somit auch für die Verhinderung und Aufdeckung von Unrichtigkeiten und Verstößen. (...)“

18 Vgl. Blümmler, Zunehmende Risiken für Bankvorstände, BankPraktiker 11/2006, S. 530 ff.

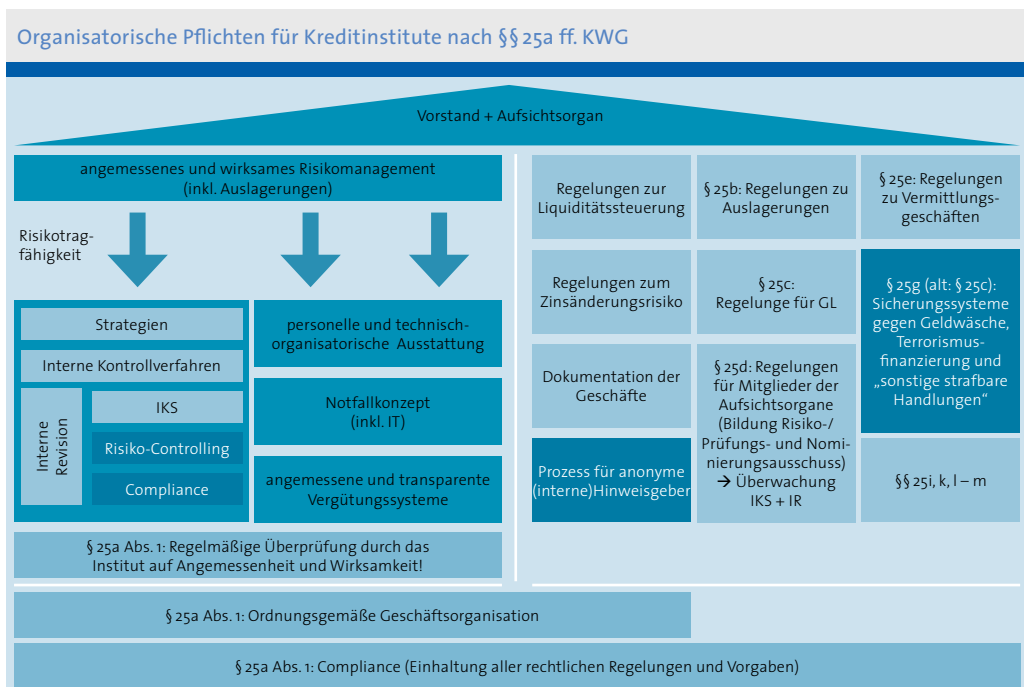
19 Vgl. vertiefend Richter, Strafrechtliche Haftungsrisiken aus §§ 25a, 25c KWG, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 295 ff.

Dass compliance- und damit regel- und richtlinienkonformes Verhalten mehr als die – wenn auch wichtige und notwendige – Implementierung aufbau- und ablauforganisatorischer Maßnahmen ist, hat Richard Laxer, ein Manager bei General Electric, bereits vor einigen Jahren treffend zum Ausdruck gebracht:

„Wenn Sie zehn Punkte auf Ihrem Arbeitsplan haben, dann sollte Compliance nicht der elfte Punkt sein, sondern die Art und Weise, wie Sie die zehn Punkte erledigen.“²⁰

3. Gesetzliche Grundlagen und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen

Eine wesentliche Grundlage für die Geschäftsorganisation und das Risikomanagement eines Kreditinstitutes stellen die §§ 25a ff. KWG dar. Die nachstehende grafische Darstellung zeigt die entsprechenden Bestandteile im Überblick:²¹



²⁰ Vgl. Gesamtwerk Leyendecker, Die große Gier, Korruption, Kartelle, Lustreisen: Warum unsere Wirtschaft eine neue Moral braucht, 2007.

²¹ In Anlehnung und vgl. vertiefend Helfer, Praktikables Prozessmanagement-Modell, BankPraktiker 12/2012, S. 477 ff.

Nach § 25a Absatz 1 KWG „Besondere organisatorische Pflichten, Verordnungsermächtigung“ muss „ein Institut über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, die die Einhaltung der von den Instituten zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet“. Verantwortlich für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation ist die Geschäftsleitung (Definition gemäß § 1 Absatz 2 Satz 1 KWG, gruppenweiter Geltungsbereich gemäß § 25k KWG)²². Kriterien einer „ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation“ sind in § 25a Absatz 1 Satz 3 KWG beschrieben:

„Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation muss insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfassen, auf dessen Basis ein Institut die Risikotragfähigkeit laufend sicherzustellen hat; das Risikomanagement umfasst insbesondere

1. (...)
2. (...)
3. *die Einrichtung interner Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer Internen Revision, wobei das interne Kontrollsystem insbesondere*
 - a. *aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche,*
 - b. *Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation der Risiken entsprechend den in Titel VII Kapitel 2 Abschnitt 2 Unterabschnitt II der Richtlinie 2013/36/EU niedergelegten Kriterien und*
 - c. *eine Risikocontrolling-Funktion und eine Compliance-Funktion umfasst;*

(...)“

Die vorgenannten gesetzlichen Vorschriften für die Ausgestaltung eines Risikomanagements sowie für die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation werden in den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk“ präzisiert.²³

²² § 25k KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25g KWG.

²³ Vgl. aktuelle Fassung der MaRisk gemäß BaFin-Rundschreiben Nr. 10/2012 vom 14.12.2012.

Diese sowie die in den nachfolgenden Abschnitten (insbesondere 3.1 bis 3.5) aufgeführten Regelungen sind im Rahmen der Jahresabschlussprüfung insbesondere im Sinne des § 21 der „Verordnung über die Prüfung der Jahresabschlüsse der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute sowie die darüber zu erstellenden Berichte (Prüfungsberichtsverordnung – PrüfV)“ sowie der „Verordnung über die Prüfung der Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 36 des Wertpapierhandelsgesetzes (Wertpapierdienstleistungs-Prüfungsverordnung – WpDPV)“ vom Jahresabschlussprüfer zu betrachten und deren Umsetzung entsprechend zu bewerten.

3.1 Überblick

Die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Grundlagen für die im Rahmen dieser Publikation näher betrachteten Beauftragtenfunktionen sind im Wesentlichen in folgenden Gesetzen bzw. Regelwerken oder Rundschreiben der BaFin geregelt:²⁴

Beauftragtenfunktion	wesentliche gesetzliche und/oder aufsichtsrechtliche Grundlagen
Compliance-Funktion gemäß § 25a KWG sowie MaRisk (siehe Abschnitt 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG), insbesondere § 25a Absatz 1 Satz 3 ▪ Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, insbesondere Abschnitt AT 4.4.2 „Compliance-Funktion“
Compliance-Beauftragter nach WpHG und MaComp (siehe Abschnitt 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz – WpHG) ▪ Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung – WpDVerOV) ▪ BaFin-Rundschreiben WA 4/2010 vom 07.06.2010 (einschließlich diverser Neufassungen des Rundschreibens, zuletzt am 30.11.2012): Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp) ▪ WpHG-Mitarbeiteranzeigenverordnung vom 21.12.2011 (WpHGMAAnzVO), die die Anforderungen des ab dem 01.11.2012 geltenden neuen § 34d WpHG konkretisiert, in dem es u. a. um das Erfordernis und den Nachweis der Sachkunde von Wertpapierberatern, Vertriebsbeauftragten und Compliance-Beauftragten geht

²⁴ Eine Betrachtung der Risikocontrolling-Funktion gemäß AT 4.4.1 MaRisk erfolgt an dieser Stelle nicht, da hierfür keine formelle Bestellung einer entsprechenden Beauftragtenfunktion und somit auch keine (namentliche) Meldung an die BaFin vorgesehen ist.

Beauftragtenfunktion	wesentliche gesetzliche und/oder aufsichtsrechtliche Grundlagen
<p>Geldwäschebeauftragter als Bestandteil der „Zentralen Stelle“ (siehe Abschnitt 3.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG), insbesondere § 25g KWG²⁵ ▪ Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz – GwG) ▪ Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprävention (GwOptG – am 29.12.2011 in Kraft getreten) ▪ BaFin-Rundschreiben 8/2005 (GW) vom 24.03.2005: Institutsinterne Implementierung angemessener Risikomanagementsysteme zur Verhinderung der Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Betrug zulasten der Institute gemäß §§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6, Abs. 1a KWG, 14 Abs. 2 Nr. 2 GwG – Anfertigung der institutsinternen Gefährdungsanalyse ▪ DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, die mit dem BaFin-Rundschreiben 1/2012 (GW) „Verwaltungspraxis zu den gesetzlichen Vorschriften zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung im Geldwäschegesetz und Kreditwesengesetz“ vom 06.03.2012 von der BaFin als „Leitlinien“ anerkannt worden sind (korrespondierend hierzu BaFin-Rundschreiben 7/2011 (GW) „Verwaltungspraxis zu § 25c Absätze 1 und 9 KWG (sonstige strafbare Handlungen)“ vom 16.06.2011)
<p>Betrieblicher Datenschutzbeauftragter (siehe Abschnitte 3,5 und 6,5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), insbesondere § 4f und § 4g BDSG ▪ Zur erforderlichen personellen Trennung zwischen Datenschutzbeauftragten und Geldwäschebeauftragten: Ziffer 85 der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011

Tabelle 1: Wesentliche gesetzliche und aufsichtsrechtliche Grundlagen verschiedener Beauftragtenfunktionen

Daneben werden im Abschnitt 3.6 auch noch weitere Beauftragtenfunktionen zusammenfassend aufgeführt und dargestellt.

Für Kreditinstitute mit Tochtergesellschaften gelten ergänzend die Bestimmungen des § 25k KWG „Gruppenweite Einhaltung der Sorgfaltspflichten“.²⁶ Weitere Einzelheiten sind im BaFin-Rundschreiben 17/2009 (GW) „Gruppenweite Umsetzung von Präventionsmaßnahmen gemäß § 25g KWG“ vom 24.09.2009 vertiefend geregelt. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass auch, wenn nicht alle Tochtergesellschaften zu den „verbundenen“ oder „nachgeordneten“ Unternehmen im Sinne des KWG zu zählen sind, beachtet werden sollte, dass sich ein möglicher Delikt-/Schadensfall und dessen wirtschaftliche sowie reputationsmäßige

²⁵ § 25g KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c KWG.

²⁶ § 25k KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25g KWG.

Auswirkungen dennoch in der Regel aufgrund der vertragsmäßigen Vereinbarungen (z. B. Patronatserklärung, Gewinnabführungsvereinbarung) und/oder der personellen Verflechtungen (z. B. Mitarbeiter der Muttergesellschaft sind gleichzeitig Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) nahezu vollumfänglich auch auf das Mutterunternehmen auswirkt. Demzufolge ist es grundsätzlich sinnvoll, bei der erforderlichen Umsetzung und Einhaltung der gruppenweiten Sicherungsmaßnahmen alle Tochtergesellschaften mit einzubeziehen.

In diesem Zusammenhang ist zudem zu beachten, dass nicht zuletzt auch mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Optimierung der Geldwäscheprävention (GwOptG) Ende 2011 der Kreis der GwG-Pflichtigen gemäß § 2 GwG erweitert wurde und beispielsweise auch Immobilienmakler sowie Institutionen, die an Immobiliengeschäften ihrer Kunden beteiligt sind, entsprechenden GwG-Pflichten unterliegen.

3.2 Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion gemäß § 25a KWG sowie MaRisk (AT 4.4.2)

Mit der letzten MaRisk-Novelle im Dezember 2012 und den seit 03.09.2013 im Bundesgesetzblatt veröffentlichten KWG-Änderungen durch das CRD IV-Umsetzungsgesetz haben Kreditinstitute nunmehr auch die Pflicht, bis zum 31.12.2013 (Ablauf der „sanktionsfreien Zeit“) eine übergreifende Compliance-Funktion mit entsprechenden Aufgaben und Zuständigkeiten zu implementieren.

Dies stellt eine weitere Ausweitung des Beauftragtenwesens mit den bisher bereits einzurichtenden Beauftragtenfunktionen gemäß § 25c KWG (alt) bzw. nun § 25g KWG (Einrichtung einer „Zentralen Stelle“ zur Wahrnehmung der Pflichten zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, die auch die Funktion des Geldwäschebeauftragten beinhaltet) sowie den MaComp (Implementierung eines Compliance-Beauftragten zur Überwachung der WpHG-Pflichten) dar.

Hinsichtlich der Stellung sowie der konkreten Aufgaben dieser themenübergreifenden Compliance-Funktion orientieren sich der Gesetzgeber sowie die BaFin teilweise an bereits bekannten Formulierungen für die vorgenannten anderen beiden Beauftragtenfunktionen. Konkret heißt es in Abschnitt 4.4.2 der MaRisk:

1. *„Jedes Institut muss über eine Compliance-Funktion verfügen, um den Risiken, die sich aus der Nichteinhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben ergeben können, entgegenzuwirken. Die Compliance-Funktion hat auf die Implementierung wirksamer Verfahren zur Einhaltung der für das Institut wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben*

und entsprechender Kontrollen hinzuwirken. Ferner hat die Compliance-Funktion die Geschäftsleitung hinsichtlich der Einhaltung dieser rechtlichen Regelungen und Vorgaben zu unterstützen und zu beraten.

- 2. Die Identifizierung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben, deren Nichteinhaltung zu einer Gefährdung des Vermögens des Instituts führen kann, erfolgt unter Berücksichtigung von Risikogesichtspunkten in regelmäßigen Abständen durch die Compliance-Funktion.*
- 3. Grundsätzlich ist die Compliance-Funktion unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt und berichtspflichtig. Sie kann auch an andere Kontrolleinheiten angebonden werden. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben kann die Compliance-Funktion auch auf andere Funktionen und Stellen zurückgreifen.*
- 4. Das Institut hat einen Compliance-Beauftragten zu benennen, der für die Erfüllung der Aufgaben der Compliance-Funktion verantwortlich ist. Abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten sowie der Größe des Instituts kann im Ausnahmefall die Funktion des Compliance-Beauftragten auch einem Geschäftsleiter übertragen werden.*
- 5. Den Mitarbeitern der Compliance-Funktion sind ausreichende Befugnisse und ein uneingeschränkter Zugang zu allen Informationen einzuräumen, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich sind. Weisungen und Beschlüsse der Geschäftsleitung, die für die Compliance-Funktion wesentlich sind, sind ihr bekannt zu geben. Über wesentliche Änderungen der Regelungen, die die Einhaltung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben gewährleisten sollen, sind die Mitarbeiter der Compliance-Funktion rechtzeitig zu informieren.*
- 6. Die Compliance-Funktion hat mindestens jährlich sowie anlassbezogen der Geschäftsleitung über ihre Tätigkeit Bericht zu erstatten. Darin ist auf die Angemessenheit und Wirksamkeit der Regelungen zur Einhaltung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben einzugehen. Ferner hat der Bericht auch Angaben zu möglichen Defiziten sowie zu Maßnahmen zu deren Behebung zu enthalten. Die Berichte sind auch an das Aufsichtsorgan und die Interne Revision weiterzuleiten.*
- 7. Wechselt die Position des Compliance-Beauftragten, ist das Aufsichtsorgan zu informieren.“*

Zum Umfang bzw. zu den Vorgaben der durch die übergreifende Compliance-Funktion abzudeckenden „rechtlichen Risiken“ nimmt die BaFin in ihrem Anschreiben zum Rundschreiben zur Neufassung MaRisk vom 14.12.2012 Stellung:

„(...) Wesentliche rechtliche Regelungen und Vorgaben, die im Zusammenhang mit der Compliance-Funktion relevant sind, können als solche angesehen werden, denen ein wesentliches

Compliance-Risiko anhaftet. Demzufolge lassen sich die Rechtsbereiche, um die es hier in letzter Konsequenz gehen soll, deutlich stärker eingrenzen: Vorgaben zu Wertpapierdienstleistungen (WpHG), Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, allgemeine Verbraucherschutzvorgaben (z. B. auch mit Bezug auf das Kreditgeschäft oder andere Aktivitäten), Datenschutzvorgaben, Verhinderung doloser Handlungen zulasten des Instituts, ggf. weitere rechtliche Regelungen und Vorgaben, soweit sie vom Institut als unter Compliance-Gesichtspunkten wesentlich eingestuft wurden. Viele dieser Rechtsbereiche sind schon heute Gegenstand von Compliance-Vorgaben. Es erscheint mir praktikabel, die diesbezüglichen Aufgaben soweit wie möglich zu bündeln, auch wenn die MaRisk dies nicht zwingend einfordern. Eine dezentrale Wahrnehmung wird grundsätzlich auch weiterhin möglich sein, wobei spezielle aufsichtliche Vorgaben zu einzelnen Bereichen weiterhin zu beachten sind. Wichtig ist, dass die genannten Rechtsbereiche unter Compliance-Gesichtspunkten adressiert werden und eine entsprechende Berichterstattung an die Geschäftsleitung erfolgt. (...)

Am 24.04.2013 fand eine Sitzung des Fachgremiums MaRisk statt, in deren Rahmen für verschiedene Fragestellungen zur Ausgestaltung der neuen Compliance-Funktion gemäß AT 4.4.2 MaRisk Klarstellungen erfolgen sollten. Aus den Formulierungen sowie insbesondere den „Schlussbemerkungen“ des Ende September 2013 veröffentlichten Protokolls zu der Sitzung wird deutlich, dass die Kreditinstitute im Rahmen der gesetzten Leitplanken ihre Gestaltungsspielräume bei der Implementierung sowie auch bei einer ggf. vorzunehmenden Bündelung dieser Compliance-Funktion mit anderen Beauftragtenfunktionen nutzen sollen und institutsspezifischen Belangen angemessen Rechnung zu tragen ist:

„Die Diskussion im Fachgremium zeigt, dass die Thematik Compliance durchaus sehr unterschiedlich in den Instituten gehandhabt wird. Dies soll auch in Zukunft nicht per se infrage gestellt werden, sofern die aufsichtlichen Vorgaben – auch auf Basis der speziellen aufsichtlichen Regelungen – weiterhin erfüllt werden. Aus den Diskussionen wird auch deutlich, dass unterschiedlichste Ansätze und Ausgestaltungen dem aufsichtlichen Ziel einer Stärkung der Compliance in den Instituten gleichermaßen gerecht werden können. Gerade im Hinblick auf die Ausgestaltung der Compliance-Funktion haben die Institute großen Gestaltungsspielraum, der aus Sicht der BaFin genutzt werden soll, um die schon vorhandenen Compliance-Vorkehrungen um noch nicht berücksichtigte Bereiche zu ergänzen und so die Anforderungen der MaRisk vollständig zu erfüllen. Dabei ist sich die BaFin im Klaren darüber, dass es auch in Zukunft keine einheitliche Vorgehensweise in der Praxis geben muss und kann, da die Anforderungen sehr unterschiedlich mit Leben gefüllt werden können.“

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hat hierzu am 23.10.2013 in einem Rundschreiben „Hilfestellungen“ für die Umsetzung der Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk veröffentlicht.

3.3 Mindestanforderungen an den Compliance-Beauftragten gemäß MaComp

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Compliance-Beauftragten für das Kapitalmarkt-/Wertpapiergeschäft sind insbesondere im § 33 sowie § 34d WpHG geregelt. Diese wurden im Juni 2010 mit der Veröffentlichung des BaFin-Rundschreibens WA 4/2010 zu den „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp)“ konkretisiert und damit auch die Funktion des Compliance-Beauftragten gestärkt. Die MaComp wurden seitdem mehrfach modifiziert und erweitert, zuletzt am 30.11.2012. Bei dieser letzten Neufassung erfolgte u. a. eine vollständige Überarbeitung des „Allgemeinen Teils“ (AT) sowie des Moduls BT 1 im „Besonderen Teil (BT)“.

Die MaComp enthalten insbesondere im Modul BT 1 „Organisatorische Anforderungen und Aufgaben der Compliance-Funktion nach § 33 Abs. 1 WpHG“ ausführliche und teilweise dezidierte Beschreibungen/Regelungen zur Unabhängigkeit, Wirksamkeit und Dauerhaftigkeit sowie zu den Aufgaben und der Sachkunde der Compliance-Funktion für das Kapitalmarkt-/Wertpapiergeschäft, wie alleine die Gliederung des Moduls BT 1 zeigt:

„BT 1.1 Stellung der Compliance-Funktion

BT 1.2 Aufgaben der Compliance-Funktion

- 1.2.1 *Überwachungsaufgaben der Compliance-Funktion*
 - 1.2.1.1 *Risikoanalyse*
 - 1.2.1.2 *Überwachungshandlungen*
- 1.2.2 *Berichtspflichten der Compliance-Funktion*
- 1.2.3 *Beratungsaufgaben der Compliance-Funktion*
- 1.2.4 *Beteiligung der Compliance-Funktion an Prozessen*

BT 1.3 Organisatorische Anforderungen an die Compliance-Funktion

- 1.3.1 *Wirksamkeit*
 - 1.3.1.1 *Ausstattung und Budget*
 - 1.3.1.2 *Befugnisse der Compliance-Funktion*
 - 1.3.1.3 *Sachkunde der Compliance-Funktion*
 - 1.3.1.4 *Sachkunde und Zuverlässigkeit der Compliance-Funktion*
 - 1.3.1.4.1 *Fachkenntnisse des Compliance-Beauftragten*
 - 1.3.1.4.2 *Erfahrung des Compliance-Beauftragten*
- 1.3.2 *Dauerhaftigkeit*
 - 1.3.2.1 *Überwachungsplan*
 - 1.3.2.2 *Die Compliance-Funktion im Unternehmensverbund*
- 1.3.3 *Unabhängigkeit*
 - 1.3.3.1 *Beteiligung vom Compliance-Mitarbeitern an zu überwachenden Prozessen*
 - 1.3.3.2 *Kombination der Compliance-Funktion mit anderen Kontrollfunktionen*
 - 1.3.3.3 *Kombination der Compliance-Funktion mit der Rechtsabteilung*
 - 1.3.3.4 *Sonstige Maßnahmen zur Sicherung der Unabhängigkeit der Compliance-Funktion*
- 1.3.4 *Auslagerung von Compliance-Aufgaben“*

Ausgehend hiervon bietet das Modul BT 1 somit detaillierte Hilfestellungen und Anhaltspunkte für die konkrete Ausgestaltung dieser Beauftragtenfunktion sowie die erforderliche Sachkunde desjenigen, der mit dieser Funktion betraut und zum Compliance-Beauftragten gemäß WpHG bzw. MaComp ernannt/bestellt wird.

Im „Allgemeinen Teil“ der MaComp (Modul AT) werden zudem noch einmal die grundsätzlichen aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen von Kreditinstituten zur Einhaltung der WpHG-Pflichten sowie für die Compliance-Funktion als solches erläutert.

Im Modul AT 4 wird zudem – analog wie für den Geldwäschebeauftragten bzw. die „Zentrale Stelle“ sowie für die übergreifende Compliance-Funktion gemäß KWG bzw. MaRisk – noch einmal ausdrücklich die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung genannt sowie im Abschnitt AT 7 der Hinweis gegeben, dass auch diese Compliance-Funktion Bestandteil des Internen Kontrollsystems (IKS) eines Kreditinstitutes gemäß § 25a Abs. 3 Nr. 1 KWG ist.

3.4 Anforderungen an den Geldwäschebeauftragten bzw. die „Zentrale Stelle“

Die Bestellung eines „der Geschäftsleitung unmittelbar nachgeordneten Geldwäschebeauftragten, der Ansprechpartner für die Strafverfolgungsbehörden, das Bundeskriminalamt – Zentralstelle für Verdachtsmeldungen – und die nach § 16 Abs. 2 zuständigen Behörden ist“ (Zitat aus § 9 Absatz 2 Satz 1 des durch das Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprävention vom 28.12.2011 geänderten Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetzes) war bereits in der Vergangenheit gesetzlich vorgeschrieben. Dieser sollte Ansprechpartner sowohl für externe Stellen als auch für alle internen Stellen innerhalb eines Kreditinstitutes sein und ist u. a. verantwortlich für die Implementierung von internen Sicherungsmaßnahmen. Durch diese soll verhindert werden, dass die Bank „zur Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung missbraucht“ werden kann. Einzelheiten sind im „Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz – GwG)“ bzw. seit dessen Neufassung im März 2011 in § 25g KWG²⁷ geregelt:

„(4) Institute haben einen der Geschäftsleitung unmittelbar nachgeordneten Geldwäschebeauftragten zu bestellen. Dieser ist für die Durchführung der Vorschriften zur Bekämpfung und Verhinderung der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung zuständig sowie der Ansprechpartner für die Strafverfolgungsbehörden, das Bundeskriminalamt – Zentralstelle für Verdachtsmeldungen – und die Bundesanstalt. Der Geldwäschebeauftragte hat der Geschäftsleitung direkt und unmittelbar zu berichten. (...) Ihm sind ausreichende Befugnisse zur Erfüllung seiner Funktion einzuräumen. Seine Bestellung und Entpflichtung sind der Bundesanstalt mitzuteilen.“

Die Aufgaben, Befugnisse sowie die Stellung des Geldwäschebeauftragten sind durch die DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, noch einmal präzisiert worden. Hierzu gehört u. a. auch, dass der Geldwäschebeauftragte zur Vermeidung von Interessenkonflikten grundsätzlich nicht gleichzeitig mit den Aufgaben des Datenschutzbeauftragten betraut werden soll, „es sei denn, den jeweiligen Pflichten wird angemessen Rechnung getragen und dieser Sachverhalt wird prüfungstechnisch nachvollziehbar dokumentiert. Er darf zudem nicht Funktionen der Internen Revision wahrnehmen.“^{28 29}

Im Rahmen der Umsetzung der 3. EU-Geldwäscherichtlinie in nationales deutsches Recht durch das seit dem 21.08.2008 geltende „Gesetz zur Ergänzung der Bekämpfung der

27 § 25g KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c KWG.

28 Vgl. Ziffer 85 der DK-Auslegungs- und Auslegungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

29 Vgl. ausführlich die Ausführungen in Abschnitt 6.5.

Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung (Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz – GwBekErgG)“ wurden auch die gesetzlichen Regelungen für Kreditinstitute zum Umgang mit bzw. zur Verhinderung von „betrügerischen Handlungen“ bzw. aktuell „sonstigen strafbaren Handlungen“ im neu aufgenommenen § 25c KWG „Interne Sicherungsmaßnahmen“ (aktuell nach Inkrafttreten der KWG-Änderungen am 04.09.2013 zu § 25g KWG geworden) konkretisiert. Diese wurden im Zuge des am 09.03.2011 in Kraft getretenen „Gesetzes zur Umsetzung der Zweiten E-Geld-Richtlinie“ neu gefasst und erweitert:

„(1) Institute (...) müssen unbeschadet der in § 25a Absatz 1 dieses Gesetzes und der in § 9 Absatz 1 und 2 des Geldwäschegesetzes aufgeführten Pflichten über ein angemessenes Risikomanagement sowie über Verfahren und Grundsätze verfügen, die der Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung oder sonstiger strafbarer Handlungen, die zu einer Gefährdung des Vermögens des Instituts führen können, dienen. Sie haben dafür angemessene geschäfts- und kundenbezogene Sicherungssysteme zu schaffen und zu aktualisieren sowie Kontrollen durchzuführen. Hierzu gehört auch die fortlaufende Entwicklung geeigneter Strategien und Sicherungsmaßnahmen zur Verhinderung des Missbrauchs von neuen Finanzprodukten und Technologien für Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung oder der Begünstigung der Anonymität von Geschäftsbeziehungen und Transaktionen.

(...)

(9) Die Funktion des Geldwäschebeauftragten im Sinne des Absatzes 4 und die Pflichten zur Verhinderung der sonstigen strafbaren Handlungen im Sinne des Absatzes 1 Satz 1 werden im Institut von einer Stelle wahrgenommen. Die Bundesanstalt kann auf Antrag des Instituts bestimmen, dass für die Verhinderung der sonstigen strafbaren Handlungen eine andere Stelle im Institut zuständig ist, soweit hierfür ein wichtiger Grund vorliegt.“

Durch die in diesem Zusammenhang mit BaFin-Rundschreiben 7/2011 (GW) vom 16.06.2011 veröffentlichten Auslegungs- und Anwendungshinweise³⁰ zu den beiden vorgenannten Absätzen des seinerzeitigen § 25g KWG³¹ wird deutlich, welchen zunehmenden Umfang die Pflichten und Maßnahmen zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ zukünftig haben müssen (die BaFin hat mit ihrem Rundschreiben diese Auslegungs- und Anwendungshinweise als Leitlinien und „Verwaltungspraxis der BaFin“ anerkannt). Hierzu gehören u. a. allgemeine sowie konkrete Sicherungsmaßnahmen wie beispielsweise Aktivitäten zur

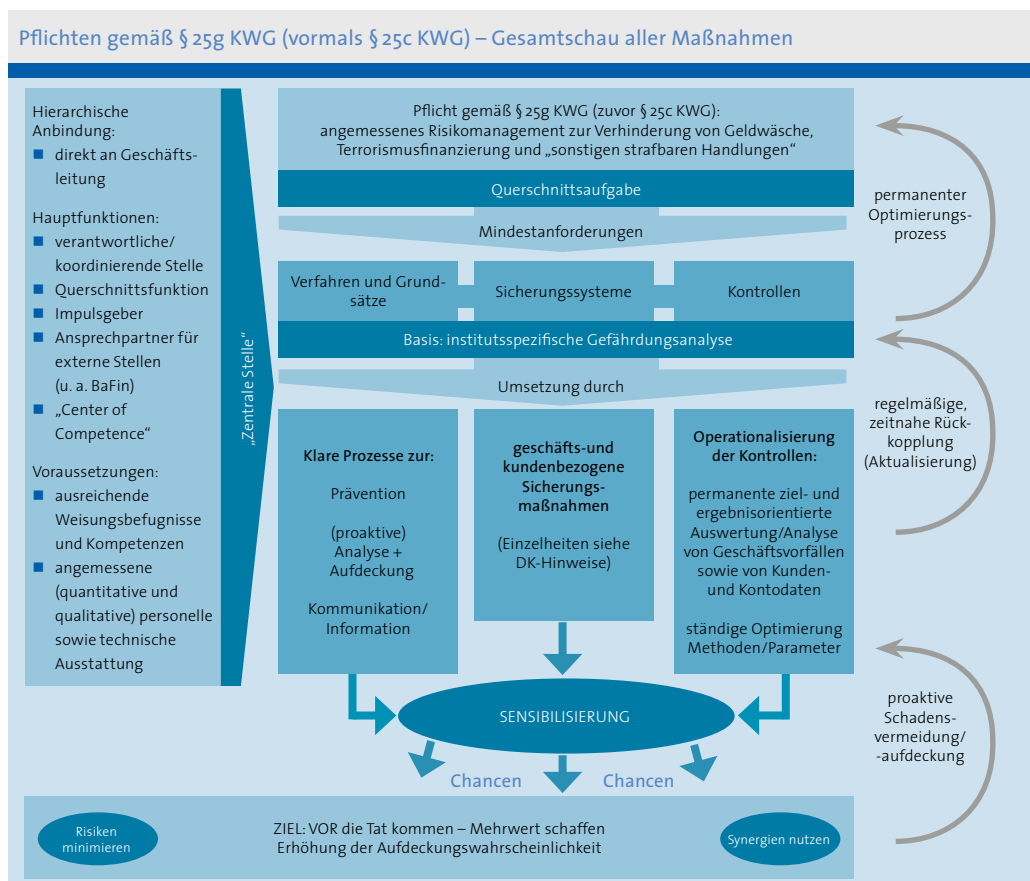
³⁰ Diese Auslegungs- und Anwendungshinweise wurden später in die DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, integriert und mit BaFin-Rundschreiben 01/2012 (GW) vom 06.03.2012 insgesamt als Leitlinien und „Verwaltungspraxis der BaFin“ anerkannt.

³¹ § 25g KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c KWG.

proaktiven Aufdeckung bzw. Verhinderung von „sonstigen strafbaren Handlungen“ zu Lasten des Institutes sowie mitarbeiterbezogene Sicherungsmaßnahmen in Form von Schulungen sowie Mitarbeiterüberprüfungen (im rechtlich zulässigen Rahmen).

Diese deutlichen inhaltlichen Erweiterungen hin zu einer „Zentralen Stelle“ haben auch den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Geldwäschebeauftragten deutlich erweitert, was selbstverständlich auch bei der Dimensionierung dieser Funktion entsprechend zu berücksichtigen ist.³²

Das nachstehende Schaubild veranschaulicht zusammengefasst die Funktion und Aufgaben der „Zentralen Stelle“ gemäß § 25g KWG:³³



32 Vgl. insgesamt zur Dimensionierung der einzelnen Beauftragtenfunktionen die Ausführungen in Kapitel 5.

33 Vgl. Jackmuth, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 326.

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass sich die seitens der BaFin in § 25g Absatz 9 KWG geforderte „Zentrale Stelle“ zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ als sehr sinnvolle Organisationsstruktur erwiesen hat und demzufolge keine Trennung/Aufteilung der in dahinterstehenden Aufgaben – auch nicht in einer nachgeordneten Sachbearbeitung – erfolgen sollte, da anderenfalls vermeidbare Doppelarbeiten und Reibungsverluste nicht ausgeschlossen werden können.

3.5 Aufgaben des Datenschutzbeauftragten und Abgrenzung zu anderen Beauftragtenfunktionen

Die Funktion des betrieblichen Datenschutzbeauftragten und dessen Aufgaben sind keine branchenspezifische Pflicht, sondern in § 4f sowie § 4g BDSG geregelt und gelten insgesamt branchenübergreifend für alle Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung (regelmäßige Beschäftigung von mehr als 20 Mitarbeitern).

Analog zu den vorbeschriebenen Beauftragtenfunktionen ist der Datenschutzbeauftragte schriftlich zu bestellen und direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen. Seine Aufgaben sind im § 4f Absatz 1 BDSG ganz allgemein wie folgt beschrieben:

„Der Beauftragte für den Datenschutz wirkt auf die Einhaltung dieses Gesetzes und anderer Vorschriften über den Datenschutz hin. Zu diesem Zweck kann sich der Beauftragte für den Datenschutz in Zweifelsfällen an die für die Datenschutzkontrolle bei der verantwortlichen Stelle zuständige Behörde wenden. Er kann die Beratung nach § 38 Abs. 1 Satz 2 in Anspruch nehmen. Er hat insbesondere

- 1. die ordnungsgemäße Anwendung der Datenverarbeitungsprogramme, mit deren Hilfe personenbezogene Daten verarbeitet werden sollen, zu überwachen; zu diesem Zweck ist er über Vorhaben der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten rechtzeitig zu unterrichten,*
- 2. die bei der Verarbeitung personenbezogener Daten tätigen Personen durch geeignete Maßnahmen mit den Vorschriften dieses Gesetzes sowie anderen Vorschriften über den Datenschutz und mit den jeweiligen besonderen Erfordernissen des Datenschutzes vertraut zu machen.“*

Zum Spannungsfeld zwischen den Aufgaben der „Zentralen Stelle“ und denen des Datenschutzbeauftragten sowie der notwendigen personellen Trennung wird in Abschnitt 6.5 noch näher eingegangen.

3.6 Weitere Beauftragtenfunktionen

Neben den in den Abschnitten 3.1 bis 3.5 näher dargestellten Beauftragtenfunktionen gibt es insbesondere noch die weiteren, nachfolgend aufgeführten Beauftragtenfunktionen für unterschiedliche und teilweise spezifische (Fach-)Aufgaben, deren Ernennung teilweise verbindlich vorgeschrieben oder teilweise lediglich empfohlen wird. Bei allen diesen Beauftragtenfunktionen handelt es sich nicht um branchenspezifische oder bankenaufsichtsrechtliche Erfordernisse, sondern um allgemeine Notwendigkeiten für Unternehmen, die im Wesentlichen aus der Unterhaltung von Betriebsstätten resultieren.³⁴

Bezeichnung der (Beauftragten-) Funktion	(Rechtliche) Grundlagen	rechtliches Erfordernis
Sicherheitsbeauftragter	§ 22 Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) VII	Ja (Anzahl abhängig von Unternehmensgröße und Anzahl Betriebsstätten)
IT-Sicherheitsbeauftragter	Sicherheitsstandard 100-2 des Bundesamtes für Sicherheit und Informationstechnologie (BSI)	Nein
Fachkraft für Arbeitssicherheit	Arbeitssicherheitsgesetz (AsiG), insbesondere §§ 1, 5 ff. AsiG	Ja
Betriebliche Ersthelfer	§ 10 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sowie § 26 Berufsgenossenschaftliche Vorschrift für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGV A1)	Ja (Anzahl abhängig von Unternehmensgröße und Anzahl Betriebsstätten)
Betriebliche Brandschutz- helfer	§ 10 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), Arbeitsstättenrichtlinie ASR A2.2 sowie § 22 Berufsgenossenschaftliche Vorschrift für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGV A1)	Ja (Anzahl abhängig von Unternehmensgröße und Anzahl Betriebsstätten)

³⁴ Daneben kann es im Unternehmen weitere Beauftragte geben wie beispielweise einen Sozialbeauftragten, einen Schwerbehindertenbeauftragten oder eine Gleichstellungsbeauftragte, diese spezifischen Funktionen werden allerdings im Rahmen dieser Publikation nicht weiter betrachtet, zumal auch keine fachliche Nähe zu den bankspezifischen Beauftragtenfunktionen besteht.

4. Die Beauftragtenfunktionen – Rolle, Kompetenzen und Befugnisse³⁵

4.1 Expertise und Persönlichkeitsprofil

In den verschiedenen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen wird immer wieder sowohl auf das Erfordernis einer ausreichenden Sachkunde der mit den Beauftragtenfunktionen betrauten Personen als auch deren Unabhängigkeit und weitgehenden Weisungsfreiheit hingewiesen.³⁶

Die Bedeutung der Funktion eines Beauftragten (für Compliance und/oder Geldwäsche als Bestandteil der „Zentralen Stelle“ gemäß § 25g KWG) innerhalb des Unternehmens hängt insgesamt einerseits von dessen hierarchischen Ebene/Anbindung und andererseits von der fachlichen Expertise (Sachkunde, diverse Rechtsgrundlagen) sowie der Persönlichkeit der die Funktion jeweils ausübenden Person(en) ab.

Bei der Besetzung der einzelnen Beauftragtenfunktionen ist somit neben der Realisierung von vorgegebenen aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen darauf zu achten, dass die ausgewählten bzw. auszuwählenden Personen über das notwendige spezifische Fachwissen, die Erfahrung sowie vor allem auch ein entsprechendes Persönlichkeitsprofil verfügen.

Die Rekrutierung von Mitarbeitern, die ein entsprechendes fachliches und persönliches Anforderungsprofil erfüllen, gestaltet sich für die Banken bisher ausgesprochen schwierig. Dies liegt insbesondere auch darin begründet, dass es bisher noch kein langjähriges eigenständiges Berufsbild sowie nur wenige entsprechende standardisierte und vollumfängliche Ausbildungsangebote für die immer komplexer werdenden Anforderungen der einzelnen Beauftragtenfunktionen gibt.

Vor diesem Hintergrund haben die Kreditinstitute bisher diese Funktionen in sehr unterschiedlicher Weise mit Mitarbeitern mit heterogen ausgeprägter Fachexpertise und Persönlichkeitsstruktur besetzt, auch in Abhängigkeit von der Wertigkeit, die sie den Beauftragtenfunktionen in der Vergangenheit beigemessen haben, als die Aufgaben und die

35 Vgl. ähnliche Ausführungen des Autors in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität*, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 270 ff.

36 Vgl. ausführlich BT 1.1 und BT 1.3 der MaComp, § 3 der „Verordnung über den Einsatz von Mitarbeitern in der Anlageberatung, als Vertriebsbeauftragte oder als Compliance-Beauftragte und über Anzeigepflichten nach § 34d des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung – WpHGMaAnzV)“ sowie Ziffer 85 der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

Sachkundeerfordernisse noch nicht in dem Maße ausgeprägt waren. Die Mitarbeiter haben sich dann – ausgehend von ihrer jeweiligen (Vor-)Qualifikation und dem Grad der seitens des Kreditinstitutes gewährten (Aus-/Fortbildungs-)Unterstützung – in ihre Funktion eingearbeitet und sich nach bestem Wissen sukzessive breiteres Fachwissen und Erfahrungen angeeignet.

Ausgehend hiervon sollte daher ein Mitarbeiter, der mit einer Beauftragtenfunktion betraut wird, bereits möglichst zu Beginn der Aufnahme der Tätigkeit über folgende persönliche Expertise und Erfahrungen verfügen:

- Führungserfahrung, z. B. durch die Leitung von Projekten, Arbeitsgruppen oder Revisionsprüfungen (insbesondere Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen, Konfliktbereitschaft, aber auch Integrationsvermögen zur Führung interdisziplinärer Teams);
- Krisenmanagementenerfahrung;³⁷
- Prüfungs-/Revisionserfahrung;
- die Fähigkeit zum „vernetzten Denken“;
- schnelle Auffassungsgabe und pragmatische Lösungsorientierung;
- Ausdauer und hohe Belastbarkeit;
- Flexibilität, Instinkt und Empathievermögen;
- Bereitschaft zum permanenten Netzwerkmanagement;
- eine mindestens psychologische Grundausbildung (insbesondere für schwierige/atypische Gesprächssituationen) sowie Lebenserfahrung;
- sehr gute schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit sowie ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten;
- fundierte Prozesskenntnisse und Prozessanalyseerfahrung;
- Risikosensibilität;
- juristisches Fachwissen (zumindest ein ausgeprägtes Basiswissen und Grundverständnis);
- technisches Grundverständnis und (Grund-)Kenntnisse im Umgang mit IT-Systemen und Analysesystemen/-tools.

Es ist wahrscheinlich nahezu unmöglich, die vorgenannten Fähigkeiten auf nur eine bzw. wenige Personen zu bündeln, weil sich manche der benötigten Fähigkeiten nahezu zwangsläufig fast ausschließen. Werden die einzelnen Beauftragtenfunktionen innerhalb der Aufbauorganisation der Bank gebündelt³⁸ und besteht dann eine eigenständige Organisationseinheit „(Kompetenzcenter) Beauftragtenwesen“ aus zwei oder mehr Mitarbeitern, empfiehlt es sich, ein Team zusammenzustellen, welches aus Personen mit unterschiedlichen

37 Vgl. ausführlich Bédé, Krisenmanagement im Unternehmen, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität*, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 839 ff.

38 Vgl. vertiefend die Ausführungen in Kapitel 6.

Fähigkeiten und Persönlichkeitsprofilen besteht, wobei alle Mitarbeiter außerordentlich teamfähig, flexibel und belastbar sein müssen sowie in ihren jeweiligen Spezialgebieten über große Erfahrung verfügen sollten.

Da insbesondere für die Bearbeitung von Compliance- und/oder Delikt-/Schadensfällen oftmals sehr spezifisches/individuelles Fachwissen erforderlich ist, empfiehlt es sich zudem, einzelfallbezogen und bedarfsorientiert weitere Personen hinzuzuziehen (intern oder gegebenenfalls auch extern), die für den speziellen Sachverhalt benötigte, über die Fähigkeiten des Kernteams hinausgehende Expertise und Erfahrung einbringen (z. B. Fachanwälte für bestimmte Rechtsgebiete sowie Ermittlungs- oder IT-Forensik-Spezialisten).

Ungeachtet aller Notwendigkeiten und (persönlichen) Ambitionen, die Aufgaben verantwortungsbewusst wahrzunehmen und compliance-relevante Sachverhalte, Geldwäsche-Verdachtsfälle oder Delikt-/Schadensfälle möglichst umfassend aufzudecken und aufzuklären, muss auch bzw. gerade ein hierfür bestellter Mitarbeiter stets darauf bedacht sein, selbst rechts- und bzw. compliance-konform zum Wohle der Bank zu handeln und sich nicht selbst angreifbar zu machen. Daher ist gerade auch vor diesem Hintergrund unabdingbar, dass die Beauftragtenfunktionen unabhängig und damit unbeeinflusst agieren können und von der Geschäftsleitung uneingeschränkt bei ihrer Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden, auch wenn dies bedeutet, dass man sich nicht selten unangenehmen Sachverhalten zu stellen und diese zum Wohle der Bank zu regeln hat.

4.2 Zuständigkeiten

Die bisherigen Besetzungen der einzelnen Beauftragtenfunktionen und deren Stellvertretungen sind bislang innerhalb der Kreditinstitute im genossenschaftlichen Bankensektor sehr unterschiedlich. Bei der Besetzung spielten in der Vergangenheit häufig institutsspezifische sowie teilweise sogar personenbezogene Überlegungen eher eine Rolle als strategische Aspekte. Dies hängt in vielen kleineren und mittelgroßen Genossenschaftsbanken auch damit zusammen, dass aufgrund der Größe der Bank sowie des Geschäftsvolumens der Umfang der Aufgaben zum Teil nicht ausreicht, um damit einen Mitarbeiter als Vollzeitkraft auszulasten, Gleiches galt dann noch mehr für die zu benennenden Stellvertreter.

Dies führte dann dazu, dass ein Mitarbeiter zusätzlich zu seinen anderen Aufgaben eine der Beauftragtenfunktionen „quasi nebenbei“ übertragen bekommt und diese dann mit einem entsprechenden Zeitanteil sowohl fachlich als auch von den Pflichtenanforderungen möglichst vollumfänglich zu erfüllen hat. So wurde häufig Führungskräften (z. B. dem Leiter Marktfolge Passiv) mit einer bereits in ihrer eigentlichen Hauptaufgabe durchaus nennenswerten Führungsspanne und Aufgabenvielfalt zusätzlich die Position des Geldwäsche- oder Compliance-Beauftragten nach WpHG/MaComp übertragen. Zudem wurden auch

Mitarbeiter nachgeordneter Hierarchiestufen zu Beauftragten bestellt, sodass diese für ihre Hauptaufgabe (z. B. als Mitarbeiter der Marktfolge, der Organisationsabteilung oder im Zahlungsverkehr) einen Vorgesetzten hatten und für den Teil ihrer Beauftragtenfunktion direkt an den Vorstand zu berichten hatten. Dies hat in der Vergangenheit immer wieder dazu geführt, dass über die zeitliche Schwerpunktsetzung sowie über Schnittstellen/ Abgrenzungen der jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgabenbündel diskutiert wurde, was zudem regelmäßig auch Relevanz für die aufsichtsrechtlich geforderte Unabhängigkeit der Beauftragtenfunktionen hat.

Daneben ist häufig auch zu beobachten, dass die Funktionen des Geldwäschebeauftragten sowie des Compliance-Beauftragten nach WpHG von unterschiedlichen Mitarbeitern (einschließlich Stellvertreterregelungen) wahrgenommen werden.

Ungeachtet der Größe eines Kreditinstitutes ist es – wie für alle anderen in einem Unternehmen zu regelnde Fachthemen auch – unabdingbar, insbesondere für die Beauftragtenfunktionen klare und eindeutige Zuständigkeiten festzulegen, um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter ihre persönlich zugeordnete Verantwortlichkeit für die jeweilige Beauftragtenfunktion wie eindeutig gefordert auch unabhängig und wirksam wahrnehmen können und nicht in zeitliche und sonstige Interessenkonflikte zu ihren anderen zugeordneten Aufgaben gebracht werden. Hierzu gehört auch die Notwendigkeit, anlassbezogen sofort handlungsfähig zu sein und sich – ggf. sogar mehr als nur stunden- oder tageweise – ganz auf den Fall bzw. Sachverhalt konzentrieren zu können.³⁹ Die hierzu erforderliche Ausstattung mit Kompetenzen/Befugnissen sowie die Notwendigkeit eines professionellen Schnittstellen- sowie Kommunikations- und Informationsmanagements werden in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben sowie Möglichkeiten zur Bündelung in Kapitel 6 konkretisiert.

4.3 Kompetenzen und Befugnisse

Neben der Zuweisung der entsprechenden Zuständigkeiten für die einzelnen Beauftragtenfunktionen und der Sicherstellung der Unabhängigkeit sowie ausreichender zeitlicher Freiräume ist es gleichzeitig unabdingbar, den entsprechenden Mitarbeitern auch die notwendigen (Entscheidungs-)Kompetenzen einzuräumen und damit auch deren Unabhängigkeit und Durchschlagskraft zu sichern. Dies gilt sowohl innerhalb der Bank als auch in der Darstellung der Bank nach außen.

39 Vgl. ausführlich Kaup/Zawilla, Professionelles Delikt-/Schadensfallmanagement, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 353 ff.

Zur effektiven Umsetzung der aufsichtsrechtlich geforderten Aufgaben/Tätigkeiten sowie zur Gewährleistung der Durchschlagskraft der Beauftragtenfunktionen sind für diese folgende Kompetenzen und Befugnisse zwingend erforderlich:

- uneingeschränkte Einsichtnahme- und Informationsrechte (diese umfassen grundsätzlich ausdrücklich auch personen- bzw. mitarbeiterbezogene Daten, hierzu zählen Personalakten, Mail-Accounts, die persönlichen IT-Laufwerke, Dienst-/Firmenhandys und -laptops oder weitere technische Geräte sowie sonstige, im Unternehmen verfügbare personenbezogene Daten) – diese können u. a. auch durch Einräumung entsprechender Systemberechtigungen gewährleistet werden;⁴⁰
- fachliches Weisungsrecht (u. a. für die Einführung neuer Prozesse oder für die Veröffentlichung von Warnmitteilungen sowie ein Vetorecht, z. B. bei der beabsichtigten Abschaffung von Kontrollprozessen) – hierzu gehören auch Delegierungsrechte, z. B. von Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Erstellung einer Gefährdungsanalyse oder bei der Untersuchung von auffälligen Sachverhalten;
- Mitwirkungs-/Mitspracherechte (z. B. bei der Entscheidung über Personalmaßnahmen, die Erstattung von Strafanzeigen oder die Fortführung bzw. Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu Kunden oder Geschäftspartnern);
- Entscheidungsrechte (z. B. in der Funktion als Ansprechpartner für die Strafverfolgungsbehörden);⁴¹
- Prüfrechte (in Abstimmung mit der Internen Revision);
- eine direkte Berichtslinie zum Vorstand sowie die Möglichkeit der Direktansprache an alle Vorstandsmitglieder;
- Budgetverantwortung⁴², z. B. für Aus-/Fortbildung, IT-Systeme sowie Beratungsleistungen im Rahmen des zuvor im Budgetierungsprozess festgelegten Umfangs, aber auch innerhalb eines einzelfallbezogenen, kurzfristig zu genehmigenden Sonderbudgets (nicht selten müssen z. B. im Rahmen von Sonderuntersuchungen zur Wahrung bestimmter Ermittlungsmöglichkeiten kurzfristig Budget-/Investitionsentscheidungen getroffen werden, die nicht durch formell länger dauernde Genehmigungsprozesse behindert oder eingeschränkt werden sollten).

Neben dem uneingeschränkten Informationsrecht sind für alle Stellen und Mitarbeiter innerhalb der Bank bei auftretenden bzw. festgestellten Auffälligkeiten, Unregelmäßigkeiten sowie Beschwerden/Reklamationen mit einem möglichen Compliance-relevanten oder sogar deliktischen Hintergrund unverzügliche Melde- und Informationspflichten an die entsprechenden Beauftragtenfunktionen zu institutionalisieren.

⁴⁰ Für die hierbei zu beachtenden Persönlichkeitsrechte und Datenschutzbestimmungen vgl. Christ/Müller, Datenschutz und Mitarbeiterkontrollen, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 169 ff.

⁴¹ Vgl. § 25g Absatz 4 KWG.

⁴² Vgl. beispielhaft BT 1.3.1.1 MaComp.

4.4 (Muster-)Aufbau und Inhalte einer Stellenbeschreibung

Die in den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels dargestellten Aspekte sind selbstverständlich auch in den Stellenbeschreibungen für die einzelnen Beauftragtenfunktionen entsprechend zu berücksichtigen. Demzufolge erscheint es sinnvoll, Aufgaben-/Stellenbeschreibungen zu untergliedern, z. B. in folgende Rubriken/Teilsegmente:

- Funktionsbezeichnung
- Übergreifende (Führungs-)Aufgaben und Anforderungen
- Fachliche Hauptaufgaben
- Unterstellungs- und Überordnungsverhältnisse
- Berichtslinien
- Weisungsrechte/Entscheidungskompetenzen
- Schnittstellen zu anderen Abteilungen und die hierbei dem Beauftragten zugeordneten Aufgaben

Zudem sollte der zeitliche Mindestanteil an der Gesamt-Mitarbeiterkapazität fixiert werden.

Die einzelnen Fachaufgaben sind naturgemäß für die unterschiedlichen Beauftragtenfunktionen auch individuell zu formulieren. Die nachfolgend dargestellten Aufgabenbündel stellen daher lediglich beispiel-/musterhaft die wesentlichen Tätigkeitsfelder eines Beauftragten dar, wobei wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung grundsätzlich immer und wie bereits erwähnt eine entsprechende hierarchische Anbindung und Berichtslinie des jeweiligen Beauftragten direkt an den Vorstand sowie dessen Ausstattung mit den erforderlichen Kompetenzen, Befugnissen und Weisungsrechten sind.

Übergreifende (Führungs-)Aufgaben und Anforderungen (Beispiele)

- Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Erfüllung aller im Zusammenhang mit den Themengebieten Compliance, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ stehenden gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Pflichten innerhalb der Bank;
- Etablierung der Beauftragtenfunktion innerhalb der Bank und Förderung der Akzeptanz als kompetenter und akzeptierter Partner und Berater sowohl für alle Mitarbeiter der Bank als auch für externe Stellen;
- Wahrung der Unabhängigkeit und Vertraulichkeit;
- zielgerichtete, mitarbeiterbezogene und situationsbestimmte Führung der (disziplinarisch und/oder fachlich) zugeordneten Mitarbeiter gemäß den Führungsleitlinien der Bank;
- Sicherstellung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre und aktiven Kommunikation;

- Gewährleistung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen unter Wahrung bzw. Förderung des unternehmerischen Denkens;
- kontinuierliche Optimierung der Aufgabenwahrnehmung und Förderung des Informations- und Ideenaustausches.

Fachliche Hauptaufgaben (am Beispiel „Zentrale Stelle“)

Der Geldwäschebeauftragte bzw. die „Zentrale Stelle“ hat folgende Aufgaben und Zuständigkeiten:

- effiziente, kostenorientierte Steuerung und Koordination aller Aktivitäten/Aufgaben zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ für die Bank auf Basis der Regelungen im „Handbuch zur Zentralen Stelle gemäß § 25g KWG und zum Compliance-Management der Bank“ in der aktuell geltenden Fassung;
- fachliche und organisatorische Verantwortung für die Umsetzung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften sowie Pflichten zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ in der Bank (einschließlich der Verantwortlichkeit für interne Projekte und Workshops sowie zur Umsetzung neuer/modifizierter Verfahren und Grundsätze zu den genannten Themengebieten);
- Durchführung, Erstellung sowie ständige Aktualisierung der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse für Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ gemäß BaFin-Rundschreiben 8/2005 vom 24.03.2005 sowie der „Auslegungs- und Anwendungshinweise der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und ‚sonstigen strafbaren Handlungen‘, Stand 16. Dezember 2011“; Entwicklung und Umsetzung geeigneter Verfahren und Grundsätze, angemessener (Sicherungs-)Maßnahmen zur Prävention sowie Durchführung von Kontrollen;
- Steuerung der regelmäßigen Überwachung auffälliger/verdächtiger Geschäftsvorfälle hinsichtlich ihrer Relevanz auf Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ gemäß § 25g Absatz 2 KWG;
- laufende Kontrolle der Einhaltung des Geldwäschegesetzes;

- Steuerung der Bearbeitung der bankinternen Verdachtsmeldungen sowie der Prüfung und Entscheidung über die Weiterleitung dieser Meldungen an die zuständigen Ermittlungsbehörden⁴³ (Geldwäschemeldungen oder Erstattung von Strafanzeigen gemäß § 25g Absatz 3 KWG)⁴⁴;
- Erstellung eines Jahresberichtes (sowie gegebenenfalls auch einer unterjährigen Berichterstattung) über alle Aktivitäten sowie der Vorfallsentwicklung innerhalb der Bank. Ausgehend von den Erkenntnissen Aufzeigen von Handlungsbedarf, um sicherzustellen, dass die Bank über geeignete Verfahren und Grundsätze sowie angemessene Sicherungssysteme gegen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ zulasten des Instituts gemäß § 25g KWG verfügt (originäre Verantwortung des Vorstands gemäß § 25a KWG);
- Erstellung und ständige Aktualisierung des „Handbuchs zur Zentralen Stelle gemäß § 25g KWG und zum Compliance-Management der Bank“;
- Erstellung und Pflege eines Verhaltenskodexes („Code of Conduct“) sowie der „Richtlinie zur Annahme/Gewährung von Vorteilen“, in denen Regelungen zum compliance-konformen Verhalten aller Mitarbeiter sowie zur Vermeidung von Interessenkonflikten beschrieben sind;
- Erstellung und ständige Aktualisierung eines Schadensfall-Management-Leitfadens zur Optimierung der Vorgehensweise bei Delikt-/Schadensfällen, in denen insbesondere die (Primär-)Zuständigkeiten, Kommunikationswege, Informationsbeschaffung sowie Schnittstellen zwischen allen involvierten Stellen innerhalb der Bank geregelt sind, damit eine zeitnahe, effiziente und alle Aspekte berücksichtigende Bearbeitung derartiger Fälle sichergestellt ist;
- Durchführung regelmäßiger Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter (insbesondere für die Führungskräfte) zur möglichst frühzeitigen Erkennung auffälliger (geldwäscherelevanter) Geschäftsvorfälle/Volumenausweitungen bzw. zur Verhinderung von Delikt-/Schadensfällen und Entwicklung eines angemessenen Risikobewusstseins auch für die Themengebiete Compliance, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung sowie „sonstige strafbare Handlungen“; permanente Pflege und Aktualisierung der Schulungsunterlagen sowie gegebenenfalls der Inhalte eines Web-Based-Trainings „Compliance und Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen““;
- regelmäßiger Presse-Research: Auswertung aktueller Fälle, Warnmeldungen und Presseartikel auf Relevanz für die Themengebiete Compliance, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung sowie „sonstige strafbare Handlungen“. Gegebenenfalls Information der (Vertriebs-)Mitarbeiter, Änderung von Richtlinien/Arbeitsanweisungen bzw.

43 Vgl. vertiefend Weimann/Stein, Felder, Formen und Grenzen der Kooperation zwischen Ermittlungsbehörden und Kreditinstituten, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2013, S. 507 ff.

44 § 25g Absatz 3 KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c Absatz 3 KWG.

Beauftragung der entsprechenden Mitarbeiter der Fachabteilungen zur Änderung ihrer Abläufe/Prozesse. Permanente Beobachtung des Marktes hinsichtlich neuer (System-) Entwicklungen;

- Veröffentlichung aktueller Informationen, Warnhinweise und Entwicklungen zu den Themengebieten Compliance, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung sowie „sonstige strafbare Handlungen“;
- Marktbeobachtung und Weiterentwicklung – auf Basis der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse – der institutsindividuellen (Parameter-)Einstellungen für den IT-gestützten Research (über das System „Geno-SONAR“) zur Prävention vor bzw. Früherkennung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“. Ständige Weiterentwicklung und Anpassung der eingesetzten Systeme an neue (aufsichts-) rechtliche Vorschriften und Markterfordernisse für die Durchführung von (eigenen) institutsinternen Research-Maßnahmen;
- Einberufung und Leitung des „Ad-hoc-Ausschusses“ für größere Delikt-/Schadensfälle und Erstellung sowie Pflege einer entsprechenden Arbeitsgrundlage (Geschäftsordnung) für diesen Ausschuss;
- zentraler Ansprechpartner für die Strafverfolgungsbehörden und die BaFin (im Sinne des § 25g Absatz 4 KWG)⁴⁵, den Vorstand sowie alle (Fach-)Abteilungen/Bereiche in allen die Bank tangierenden Angelegenheiten von Compliance, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Prüfung, Bearbeitung und Beantwortung von Anfragen von Behörden. Interner Koordinator bei Durchsuchungen wegen Geldwäschevorfällen;
- Zusammenarbeit und Kontaktpflege zur Internen Revision und allen weiteren Kontroll-einheiten sowie zur IT-Sicherheit innerhalb der Bank;
- Kontaktherstellung/-pflege zu den Compliance- und Geldwäschebeauftragten sowie den „Zentralen Stellen“ anderer Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen für einen unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch;
- Vertretung der Bank in verschiedenen (gegebenenfalls noch zu bildenden) unternehmensübergreifenden Arbeitskreisen bzw. Fachgremien, z. B. innerhalb des (branchenspezi-fischen) Berufsverbandes bzw. regional.

45 § 25g Absatz 4 KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c Absatz 4 KWG.

5. Dimensionierung der Beauftragtenfunktionen als elementare Grundlage für eine aufsichtskonforme Aufgabenwahrnehmung

Neben dem bereits dargestellten wichtigen Erfordernis der entsprechenden Sachkunde der mit den Beauftragtenfunktionen betrauten Mitarbeitern ist auch die quantitative Ausgestaltung der einzelnen Funktionen eine wesentliche Voraussetzung für eine (aufsichts-) rechtskonforme Aufgabenwahrnehmung.

Die Kapazitätsberechnung für eine Funktion sollte ganz allgemein – und nicht nur für Beauftragtenfunktionen – üblicherweise nach folgendem Ansatz erfolgen:

- Festlegung der konkreten Aufgabenbündel (diese finden sich dann in der Regel auch in den jeweiligen Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen wieder);
- Erhebung und Feststellung der institutsindividuellen Mengengerüste, die für die zuvor festgelegten Aufgabenbündel relevant sind (Beispiele: die Anzahl der Geschäftsstellen, die Anzahl der Kundenbeschwerden⁴⁶ oder die Anzahl von Wertpapierorders, die täglich abgewickelt werden und die somit eine quantitative Ausgangsbasis für den Umfang der durch den Compliance-Beauftragten nach MaComp durchzuführenden Vor-Ort-Prüfungen und Kontrollen darstellen);
- Berechnung/Zuordnung des zeitlichen Bedarfs für das jeweilige Aufgabenbündel unter Berücksichtigung der erhobenen institutsspezifischen Mengengerüste (auch unter Berücksichtigung der institutsspezifischen Risiko-/Gefährdungsanalyse: je höher das ermittelte Risiko, desto umfangreicher sind die Kontrollhandlungen auszurichten);⁴⁷
- Festlegung des konkreten (realistischen) zeitlichen Aufwands für Aufgabenbündel, die nicht von institutsspezifischen Mengengerüsten abhängig sind (Beispiele: Aus-/Fortbildungsaufwand – gerade für die Beauftragtenfunktionen unabdingbar –, Erstellung des Jahresberichtes);
- ggf. Berücksichtigung von „Pufferzeiten“ für außerplanmäßige Situationen (z. B. für das Auftreten von Unregelmäßigkeiten bzw. Delikt-/Schadensfällen, die eine unverzügliche Bearbeitung mit einem entsprechenden Zeitaufwand erforderlich machen).^{48 49}

46 Vgl. vertiefend Feger, Auswirkungen der neuen WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung auf Compliance, BankPraktiker 10/2012, S. 368 ff.

47 Vgl. BT 1.1.2.1 Ziffer 1 MaComp.

48 Gemäß BT 2.3 Absatz 3 MaRisk sind im Rahmen der Jahresplanung für die Interne Revision entsprechende Freiräume zu berücksichtigen („Es muss sichergestellt sein, dass kurzfristig notwendige Sonderprüfungen, z. B. anlässlich deutlich gewordener Mängel oder bestimmter Informationsbedürfnisse, jederzeit durchgeführt werden können.“).

49 Vgl. vertiefend Kaup/Zawilla, Professionelles Delikt-/Schadensfallmanagement, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2013, S. 353 ff.

Durch Addition der durch diese Vorgehensweise entstehenden Teilaufwandsgrößen erhält man eine substantiierte und realistische Gesamtkapazitätsgröße. Mit dieser Basis sind anschließend selbstverständlich noch Adjustierungen möglich.

Für die in diesem Werk näher betrachteten einzelnen Beauftragtenfunktionen ist die Festlegung der konkreten Fachaufgaben sogar vergleichsweise einfach, weil die verschiedenen aufsichtsrechtlichen Regelwerke bereits eine Vielzahl konkreter Pflichten und Aufgabenstellungen vorgeben (Einzelheiten siehe Abschnitt 5.2).

Erfahrungen aus aktuellen Sonderprüfungen der BaFin gemäß § 44 KWG zeigen, dass sich die Prüfer die von den Kreditinstituten jeweils gewählte Dimensionierung und deren Herleitung für die einzelnen Beauftragtenfunktionen sehr genau ansehen und hinterfragen, teilweise ist dies bereits ein intensives Thema im Prüfungs-Eröffnungsgespräch. Dies ist seitens der Prüfer auch insoweit konsequent, als das eine ordnungsgemäße Aufgabenwahrnehmung und Pflichterfüllung unmittelbar von der qualitativen und quantitativen Personalausstattung der Beauftragtenfunktionen abhängt. Demzufolge besteht die Gefahr, dass bei einer seitens der Prüfer festgestellten zu geringen Personalausstattung auch das Prüfungsergebnis insgesamt eingeschränkt werden kann, da argumentiert werden kann, dass ohne ausreichende Personalausstattung auch alle anderen Aufgaben nicht angemessen erfüllt werden können.

Allerdings wurden in der Vergangenheit in vielen Kreditinstituten bei der Dimensionierung der Beauftragtenfunktionen nicht die üblichen Berechnungsmethoden angewendet. Dies bedeutet, dass die gewählte bzw. festgelegte quantitative Personalausstattung durch keine bzw. zumindest durch keine nachvollziehbare Berechnungsmethodik unterlegt war. Vielmehr haben Kreditinstitute teilweise mehr oder weniger „willkürlich“ einfach eine – in der Regel relativ niedrige – Dimensionierung ohne größere sachliche Notwendigkeitsbetrachtung festgelegt. Die Motivation für diese vielfach gewählte Vorgehensweise ist sicher vielschichtig, allerdings vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen mit diversen (Prüfungs-) Risiken behaftet.

5.1 Grundsätzliche Fragestellung – Aufsichtsrechtlich „notwendiges Übel“ oder wichtige Verteidigungslinie und Bestandteil der Wertschöpfungskette?

Bei den Überlegungen zur zukünftigen (nachhaltigen) Ausgestaltung des Beauftragtenwesens sollten zunächst die vorhandenen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen und die darüber hinaus vorhandenen Chancen und Möglichkeiten, die mit diesen einzelnen Beauftragtenfunktionen verbunden sind, im Vordergrund stehen.

In der Praxis mündet dies in der einfachen Fragestellung: „Welche Bedeutung misst ein Vorstand den Beauftragtenfunktionen bei?“ Dies bedeutet konkret und wie in der Einleitung bereits dargestellt: Werden diese lediglich als „aufsichtsrechtlich notwendiges Übel“ betrachtet oder als wichtige (auch für den Vorstand persönliche) „Verteidigungslinie“ und wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette der Bank?

Die Beantwortung genau dieser Frage bildet demzufolge die Basis für alle weiteren Überlegungen und auch Entscheidungen. Je höher die Entscheidungsträger die Bedeutung dieser Funktionen einstufen, umso mehr werden sie die damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten erkennen und demzufolge auch die Positionen sowohl quantitativ als auch mit entsprechend fachlich gut qualifizierten Mitarbeitern mit entsprechender Persönlichkeit sowie Akzeptanz besetzen und diese unterstützen.

In diesem Zusammenhang hat der Vorstand auch noch eine zusätzliche Verantwortung und Fürsorgepflicht für jeden Mitarbeiter, den er mit einer Beauftragtenfunktion betraut: Mit der Bestellung zu einem Beauftragten begründet der Vorstand für einen Mitarbeiter eine persönliche Verantwortung sowie persönliche rechtliche Haftung, die dieser bei einer möglichen Pflichtverletzung zu tragen hat.⁵⁰ Ungeachtet dessen trägt der Vorstand als Organ aber auch weiterhin die Gesamtverantwortung für das Handeln der Beauftragten.⁵¹ Demzufolge sollte es auch vor diesem Hintergrund im ureigenen Interesse eines jeden Vorstandsmitgliedes liegen, diese exponierten Beauftragtenfunktionen möglichst optimal und damit qualitativ hochwertig zu besetzen, da diese ein sehr wichtiger Bestandteil für die eigene Verteidigungslinie ihrer eigenen rechtlichen Pflichten sind.

Unabhängig von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Pflichten sollte es eigentlich für jeden verantwortungsbewussten Geschäftsleiter ebenfalls ein ureigenes Selbstverständnis sein, im Sinne eines ordentlichen und vorsichtigen Kaufmannes ein entsprechendes Risikobewusstsein zu haben und dementsprechend die Geschäftsorganisation seines Kreditinstitutes auszurichten. Hierzu gehören risikobegrenzende Maßnahmen aller Art ebenso wie überhaupt „mit gesundem Menschenverstand“ in Erwägung zu ziehen, dass nicht nur von allen zum Wohle des Unternehmens gehandelt wird, sondern Organmitglieder selbst, Mitarbeiter, Vermittler, Geschäftspartner und auch Kunden sowie Nichtkunden bewusst zum eigenen Vorteil handeln. Dies kann auch ein vorsätzliches Handeln zu Lasten und damit auch zum Schaden des Kreditinstitutes beinhalten.⁵²

50 Vgl. ausführlich Richter, *Strafrechtliche Haftungsrisiken aus §§ 25a, 25c KWG*, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), *§ 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“*, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 295 ff.

51 Vgl. AT 3 MaRisk sowie AT 4 MaComp.

52 Vgl. hierzu auch vertiefend die Ausführungen in Kapitel 2.

Ein konkretes praktisches Beispiel für die vorhandenen Mehrwert schöpfenden Gestaltungsmöglichkeiten: Ein Compliance-Beauftragter gemäß MaComp kann im Rahmen der Gestaltung seiner geforderten „Vor-Ort-Prüfungen“ z. B. auch an Beratungsgesprächen der Kundenberater teilnehmen, um sich im Rahmen seiner Verantwortung zur Prüfung der Einhaltung der WpHG-Pflichten einen eigenen Eindruck zu verschaffen, wie sich die tatsächliche Beratungsqualität darstellt und dann dem Berater entsprechende Optimierungsempfehlungen geben. Dies erfolgt losgelöst von der Prüfung der (formalen) Qualität der zu erstellenden Beratungsprotokolle. Hierzu bedarf es aber selbstverständlich entsprechender Fähigkeiten und Erfahrungen des die Compliance-Funktion wahrnehmenden Mitarbeiters wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, eigene Erfahrungen im Kundengeschäft sowie insgesamt ausreichende Sachkunde, damit seine Empfehlungen auch akzeptiert und dieser quasi auch als eine Art „bankinterner Vertriebscoach“ wahrgenommen wird.⁵³

Allein die vorstehenden Ausführungen machen somit deutlich, dass gerade zum aktuellen Zeitpunkt mit umfangreichen (aufsichts-)rechtlichen Neuerungen und gestiegenen Anforderungen an die verschiedenen Beauftragtenfunktionen unabdingbar ist, sich grundsätzlich und strategisch mit der zukünftigen Ausgestaltung des Beauftragtenwesens zu beschäftigen und eine zukunftsorientierte und nachhaltige institutsspezifische Lösung anzustreben. Dies wird in Kapitel 6 näher beleuchtet.

5.2 Fachliche bzw. sachliche Grundlagen für die Kapazitätsberechnung/ Dimensionierung der einzelnen Beauftragtenfunktionen

Die vorhandenen (aufsichts-)rechtlichen Regelungen sehen zwar keine konkreten Kapazitätsvorgaben für die einzelnen Beauftragtenfunktionen vor, allerdings bieten diese für die institutsindividuell vorzunehmende Kapazitätsberechnung bzw. Festlegung mit ihren teilweise sehr konkret benannten Pflichten und Aufgaben eine wesentliche Grundlage. Diese finden sich konkret in den nachfolgend dargestellten (aufsichts-)rechtlichen Regelwerken wieder:

53 Vgl. vertiefend zur notwendigen Expertise bzw. zum Persönlichkeitsprofil Abschnitt 4.1.

Beauftragtenfunktion	(aufsichts-)rechtliche Grundlagen für die Pflichten und Aufgaben
Compliance-Funktion gemäß § 25a KWG sowie MaRisk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, insbesondere Abschnitt AT 4.4.2 „Compliance-Funktion“⁵⁴ <p>Allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IDW Prüfungsstandard PS 210 „Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung“ (Stand 09.09.2010) ▪ IDW Prüfungsstandard PS 980 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen“ (Stand 11.03.2011)
Compliance-Beauftragter nach WpHG und MaComp	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BT 1 „Organisatorische Anforderungen und Aufgaben der Compliance-Funktion nach § 33 Abs. 1 WpHG“ MaComp (in der zuletzt am 30.11.2012 geänderten Fassung) ▪ optional: Anlage zu § 5 Abs. 6 der Wertpapierdienstleistungs-Prüfungsberichtsverordnung (WpDPV)
Geldwäschebeauftragter als Bestandteil der „Zentralen Stelle“ (siehe Abschnitt 3.4)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ § 25g KWG⁵⁵ ▪ DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, insbesondere Ziffern 81 ff. ▪ optional: Anlage 6 zu § 21 der Prüfungsberichtsverordnung (PrüfbV)
Betrieblicher Datenschutzbeauftragter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ § 4f und § 4g Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Tabelle 2: (Aufsichts-)Rechtliche Grundlagen für die Pflichten und Aufgaben der einzelnen Beauftragtenfunktionen

5.3 Beachtung/Berücksichtigung institutsspezifischer Besonderheiten

Selbstverständlich sind die grundsätzlich geforderten Aufgaben und Pflichten auch immer unter Berücksichtigung der institutsspezifischen Besonderheiten umzusetzen und zu erfüllen. Zu diesen institutsspezifischen Rahmenbedingungen gehören u. a. neben der grundsätzlichen Größe des Kreditinstitutes (davon abhängig sind in der Regel die Bilanzsumme, die Anzahl der Geschäftsstellen sowie die Mitarbeiterzahl):

54 Für die bis zum 31.12.2013 zu implementierende neue (übergreifende) Compliance-Funktion gibt es bisher noch keine weiteren Konkretisierungen für die konkreten Aufgabenstellungen, den Kreditinstituten wird bisher (noch) bewusst ein relativ großer Gestaltungsspielraum eingeräumt.

55 25g KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c KWG.

- standort- bzw. geschäftsgebietsspezifische Rahmenbedingungen/Besonderheiten (z. B. Grenznähe);
- die Kundenstruktur sowohl im Privat- als auch im Firmenkundengeschäft;
- die grundsätzliche Vertriebs- und Produktstruktur;
- das Zahlungsverkehrsaufkommen und -verhalten insgesamt (z. B. auch der Umfang des Auslandszahlungsverkehrsaufkommens);
- der Umfang der geschäftlichen Tätigkeit im Wertpapiergeschäft einschließlich möglicher Sonderfaktoren (z. B. der Vertrieb von Beteiligungen oder „selbst beeinflussten Fonds“);
- der Umfang des Vermittlungsgeschäftes (Anzahl der Vermittler, Volumen des vermittelten Geschäftes);
- sonstige geschäftliche Sonderfaktoren (u. a. geschäftliche Aktivitäten von Tochtergesellschaften wie z. B. Immobilienvertrieb, Grundstückserschließung, Hausverwaltung, Versicherungsmakler);
- Ergebnisse/Risikoeinstufungen der Risiko-/Gefährdungsanalyse.⁵⁶

Welche Abhängigkeit derartige Sonderfaktoren auch auf die Beauftragtenfunktionen haben, veranschaulicht folgendes Beispiel aus der Praxis: Zwei Genossenschaftsbanken im ländlichen Bereich haben ungefähr die gleiche Bilanzsumme sowie eine vergleichbare Anzahl von Geschäftsstellen und Mitarbeitern. Allerdings betreibt die eine Genossenschaftsbank das Wertpapiergeschäft eher zurückhaltend (Umfang rund 20 Wertpapiertransaktionen pro Tag), während die andere Genossenschaftsbank nicht nur ein sehr umfangreiches Wertpapiergeschäft betreibt (rund die Hälfte der Vermögenswerte der Kunden sind im Wertpapiergeschäft angelegt), sondern ihren Kunden auch eine Vermögensverwaltung anbietet und zudem noch – unter Einschaltung eines Dienstleisters – eigene Fonds aufgelegt hat (inklusive der Gründung eines Anlageausschusses). Es liegt auf der Hand, dass der Umfang der Aufgaben des Compliance-Beauftragten gemäß WpHG in diesen beiden Kreditinstituten völlig unterschiedlich ausgeprägt ist und demzufolge auch die (realistische und angemessene) Dimensionierung dieser Funktion sehr unterschiedlich ausfällt.

Allein dieses Beispiel aus der Praxis zeigt, dass es keine allgemeingültige Faustregel für die Dimensionierung von Beauftragtenfunktionen geben kann, sondern jedes Kreditinstitut für sich gefordert ist, eine für sich angemessene, nachvollziehbare sowie die eigenen Besonderheiten Rechnung tragende quantitative Personalausstattung zu ermitteln.

5.4 Weitere beachtenswerte Aspekte

Neben den dargestellten institutsspezifischen Besonderheiten sind zudem auf jeden Fall den nachfolgend näher beschriebenen Aspekten Beachtung zu schenken, um insbesondere auch die „Prüfungsfestigkeit“ der eigenen Dimensionierungsfestlegungen zu gewährleisten.

5.4.1 Dokumentation der Ist-Kapazitäten

Auch wenn die Festlegung der Dimensionierung in der Vergangenheit ggf. eher pragmatisch und „aus dem Bauch“ heraus erfolgte, sollte auf jeden Fall eine Dokumentation vorliegen, aus der transparent und nachvollziehbar hervorgeht, warum das Kreditinstitut der Meinung ist, dass die gewählte Personalausstattung der einzelnen Beauftragtenfunktionen angemessen und ausreichend ist. Hierzu bedarf es u. a. der Darstellung entsprechender sachlicher Gründe und Kriterien, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels beschrieben sind.

5.4.2 Dokumentation der institutsspezifisch festzulegenden Ausgestaltung der (übergreifenden) Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk

Da es bisher (noch) keine abschließend konkretisierten aufsichtsrechtlichen Vorgaben für die Ausgestaltung der (übergreifenden) Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk gibt, ist es umso wichtiger, dass jedes einzelne Kreditinstitut bei der Implementierung dieser Funktion nachvollziehbar und detailliert dokumentiert, wie das Kreditinstitut – unter Nutzung ihrer Gestaltungsspielräume – diese Funktion für sich ausgestaltet hat, wodurch sich zwangsläufig auch die Dimensionierung ableitet. Diese dürfte bzw. sollte sich allerdings grundsätzlich an den nachfolgend skizzierten Ausführungen zum Thema „Aufgaben der Compliance-Funktion“ des Protokolls zur Sitzung des MaRisk-Fachgremiums am 24.04.2013 orientieren:

„Aus der allgemeinen Aufgabe der Compliance-Funktion – des Hinwirkens auf die Implementierung wirksamer Verfahren zur Einhaltung der für das Institut wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben und entsprechender Kontrollen – sowie der unmittelbaren Anbindung dieser Funktion an die Geschäftsleitung lassen sich aus Sicht der BaFin bestimmte konkrete Aufgaben ableiten. Zunächst wird damit deutlich, dass der Fokus nicht ausschließlich auf neuen Regelungen, sondern auch auf schon bestehenden liegt. Daher muss die Compliance-Funktion nicht nur Neuregelungen im Auge haben, sondern auch die Rechtsprechung im Rahmen bestehender rechtlicher Regelungen und Vorgaben verfolgen, sofern diese Auswirkungen für das Institut haben könnte.

(...)

Diese wiederum hat darauf zu achten, dass die betroffenen Fachbereiche ihrer Verantwortung auch tatsächlich nachkommen und dass keine Rechtsbereiche bestehen, in denen zwar Handlungsbedarf besteht, die mangels eindeutiger Zuständigkeiten jedoch gewissermaßen „brachliegen“. So gesehen hat die Compliance-Funktion auch einen schwerpunktmäßig koordinierenden Charakter und – als Ausdruck der direkten Anbindung an die Geschäftsleitung – eine beratende Funktion gegenüber der Geschäftsleitung, welche auch weiterhin die Letztverantwortung für die Einhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben im Institut trägt.

(...)

Auch unter MaRisk-Gesichtspunkten hält es die BaFin für erforderlich, dass die Compliance-Funktion Kontrollhandlungen zumindest durchführen können muss und insoweit auch entsprechende Kontrollrechte eingeräumt bekommt. Der tatsächliche Umfang vorzunehmender Kontrollhandlungen wird von BaFin-Seite nicht vorgegeben, sondern verbleibt in der Eigenverantwortung der Institute.“

5.4.3 Unbedingte tatsächliche Verfügbarkeit ausgewiesener Kapazitätsanteile für Beauftragtenfunktionen

Ein weiterer wesentlicher und zu beachtender Aspekt ist, dass ausgewiesene Kapazitätsanteile für die einzelnen Beauftragtenfunktionen den diese Funktionen ausübenden Mitarbeitern auch uneingeschränkt und flexibel zur Verfügung stehen müssen (insbesondere bei Mitarbeitern, die auch noch andere Funktionen/Aufgaben wahrnehmen). Dies bedeutet: Wenn z. B. der Vollzeit tätige Leiter Marktfolge Passiv gleichzeitig auch die Funktion des Compliance-Beauftragten gemäß WpHG/MaComp wahrnimmt und ihm für diese Beauftragtenfunktion ein Anteil von beispielsweise 0,4 Vollzeitkapazitäten zur Verfügung steht, muss er auch tatsächlich 40 % seiner Arbeitszeit für die Wahrnehmung seiner Beauftragtenfunktion verwenden sowie sich diese flexibel einteilen können. Kritisch wird es vor allem, wenn andere seiner Aufgaben Priorität erhalten und somit die Gefahr besteht, dass der Mitarbeiter seiner Verantwortung als Beauftragter nur nachgeordnet und/oder nicht mit dem erforderlichen zeitlichen Aufwand gerecht wird.

Diese Gefahr besteht in der Praxis faktisch immer dann, wenn unterschiedliche Aufgaben durch einen Mitarbeiter in Personalunion wahrgenommen werden. Dies sollte bei den Überlegungen für die (Neu-)Besetzung der Beauftragtenfunktionen entsprechend Berücksichtigung finden. Ein Beispiel: Inwieweit ist es sinnvoll, den Leiter Rechnungswesen gleichzeitig auch mit einer Beauftragtenfunktion zu betrauen, wenn von vornherein klar ist, dass dieser jedes Jahr in den ersten Monaten eines Jahres zeitlich sehr stark in die Erstellung des Jahresabschlusses des Kreditinstitutes eingebunden ist und in dieser Zeit in der Regel nur eingeschränkt für andere Aufgaben zur Verfügung stehen kann?

Die BaFin hat mit ihren verschärften Regelungen die Position der Beauftragtenfunktionen ausdrücklich gestärkt, demzufolge werden auch die Prüfer verstärkt darauf achten, dass diese ihren Pflichten und Aufgaben ausreichend nachkommen.

5.4.4 Vermeidung von Interessenkonflikten

Eine weitere Herausforderung bei personellen Konstellationen, bei denen Mitarbeiter die Beauftragtenfunktionen in Teilzeit wahrnehmen, ist die Vermeidung von Interessenkonflikten. In der Praxis gibt es eine Reihe von Konstellationen, bei denen diese Interessenkonflikte nicht ausgeschlossen werden können, z. B. wenn ein Geldwäschebeauftragter, der auch als „Zentrale Stelle“ im Sinne des § 25g Absatz 9 KWG⁵⁷ fungiert, in seiner weiteren Funktion als Leiter Organisation auch Budgetverantwortung für den Einkauf von Waren und Dienstleistungen hat.

Ausgehend hiervon muss vor jeder Besetzung einer Beauftragtenfunktion mit einem Mitarbeiter, der auch noch andere Aufgaben wahrnimmt, genau und detailliert geprüft werden, ob er sich durch die Übernahme einer Beauftragtenfunktion in Interessenkonflikte begeben könnte. Werden diese identifiziert, müssen entweder individuelle Lösungen gefunden (z. B. durch die Abgabe von Teilaufgaben oder Kompetenzen) oder ggf. auf die Bestellung zum Beauftragten verzichtet werden.

5.4.5 Höherer Aufwand für die Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ als für die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung

Mit der Funktion des Geldwäschebeauftragten und dessen Arbeitsaufkommen haben die Kreditinstitute seit vielen Jahren seit der erstmaligen Implementierung dieser Funktion in 1992 Erfahrungen sammeln können, sodass auch der entsprechende Aufwand und die darauf basierende Dimensionierung angemessen eingeschätzt werden kann. Im Gegensatz dazu ist das Erfahrungspotenzial für den Umfang der Pflichten und Aufgaben zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ als erweiterter Pflichtenbereich des Geldwäschebeauftragten zur „Zentralen Stelle“ bisher noch wenig ausgeprägt.

57 § 25g Absatz 9 KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c Absatz 9 KWG.

Beschäftigt man sich näher mit den in den „DK-Auslegungs- und Anwendungshinweisen zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und ‚sonstigen strafbaren Handlungen‘“, Stand 16.12.2011, detailliert beschriebenen Pflichten zur Verhinderung von „sonstigen strafbaren Handlungen“, so wird sehr schnell deutlich, dass diese Pflichten durch den Geldwäschebeauftragten keinesfalls „nebenbei“ bewältigt werden können.⁵⁸ Im Gegenteil, das Themengebiet „Verhinderung sonstiger strafbarer Handlungen“ ist deutlich umfangreicher als das Themengebiet „Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung“, da dieses in allen Bereichen eines Kreditinstitutes – auch in eher bankunspezifischen wie z. B. Beschaffung/Bauwesen – vorkommen und damit zu bearbeiten ist, während die Verhinderung von Geldwäsche nur in bestimmten Bereichen eines Kreditinstitutes relevant ist, nämlich im Wesentlichen im Zusammenhang mit Kunden (Identifizierungspflicht, Feststellung des wirtschaftlich Berechtigten sowie PEP-Thematik) sowie im Zahlungsverkehr (Research für auffällige Zahlungsströme).

6. Bündelung von Beauftragtenfunktionen und „nahe stehenden“ Fachaufgaben – Möglichkeiten und Grenzen⁵⁹

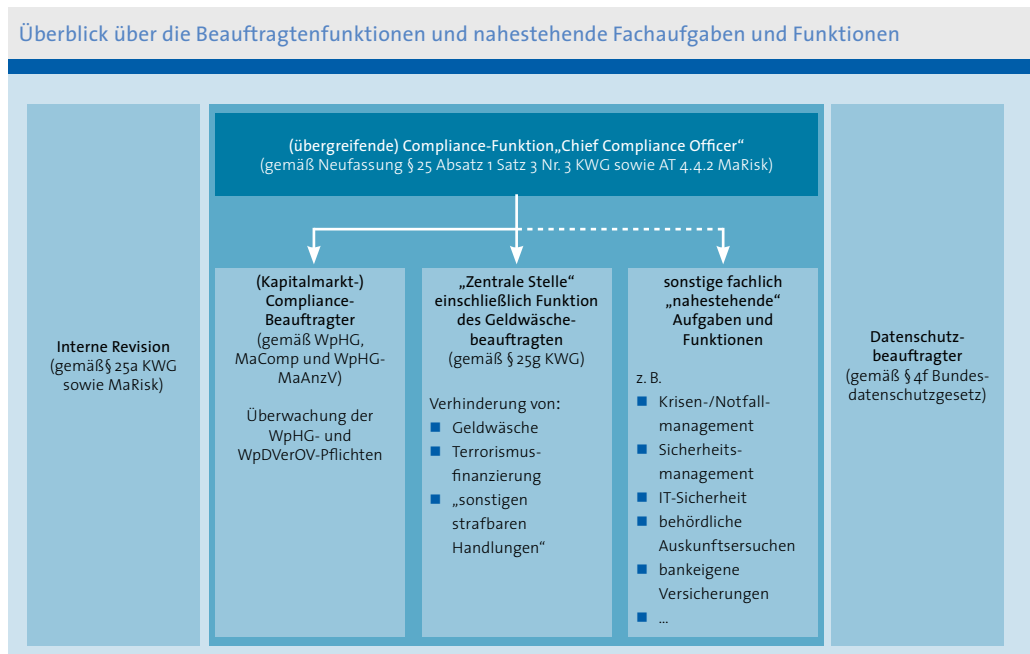
Die beschriebenen erweiterten Pflichten bestehender Beauftragtenfunktionen sowie die Notwendigkeit der Implementierung einer (übergreifenden) Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk bis zum 31.12.2013 (Ende der „sanktionsfreien Zeit“) macht es nahezu zwangsläufig notwendig, über die zukünftige Ausgestaltung des Beauftragtenwesens insgesamt sowie über die Möglichkeiten und Chancen, aber auch die Grenzen einer Bündelung dieser Funktionen nachzudenken. Die aufsichtsrechtlichen Regelungen lassen eine Bündelung bestimmter Beauftragtenfunktionen zu, andere wiederum nicht.⁶⁰

58 Vgl. vertiefend Jackmuth, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 283 ff., sowie Zawilla, Aufbau und Implementierung eines integrierten Fraud Prevention & Fraud Managements, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 100 ff.

59 Vgl. insgesamt und vertiefend Göres, Ganzheitliche Compliance-Funktion unter besonderer Berücksichtigung der Aufgabe zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 529 ff.

60 Vgl. ausführlich die Ausführungen in den Kapiteln 6.4. und 6.5.

Das nachstehende Schaubild veranschaulicht die verschiedenen Beauftragtenfunktionen einschließlich einiger thematisch nahestehender Fachaufgaben/Funktionen sowie die (aufsichtsrechtlich) „nicht kompatiblen“ Funktionen bzw. Fachbereiche des Datenschutzbeauftragten und der Internen Revision im Überblick:



Gerade in Bezug auf die in der Abbildung 4 genannten „fachlich nahestehenden Aufgaben und Funktionen“ ergeben sich teilweise nahezu folgerichtig nicht nur Schnittstellen zu den Beauftragtenfunktionen, sondern sinnvolle inhaltliche Synergieeffekte. So besteht für eingehende behördliche Auskunftersuchen jedweder Art immer auch die Notwendigkeit, diese im Rahmen der Pflichten zur Verhinderung von Geldwäsche und „sonstigen strafbaren Handlungen“ auch dahingehend zu beurteilen, ob sich aus den Informationen des Auskunftersuchens Hinweise auf Kunden, Geschäftspartner oder auch eigene Mitarbeiter ergeben, denen bankintern nachzugehen ist oder aus denen sogar Handlungsbedarf für das Kreditinstitut resultiert. Dies könnte beispielsweise die Notwendigkeit für das Überdenken der weiteren Geschäftsbeziehung aufgrund eines laufenden Ermittlungsverfahrens gegen einen Kunden sein, wobei darauf zu achten ist, dass für die Bank ggf. die Pflicht besteht, den Kunden unter keinen Umständen über das Ermittlungsverfahren informieren zu dürfen (analog zur Regelung gemäß § 12 GwG, nach der ein Betroffener über die Abgabe einer Geldwäscheverdachtsmeldung gemäß § 11 GwG nicht informiert werden darf). Dies bedeutet, dass behördliche Auskunftersuchen immer auch eine wichtige Informationsquelle insbesondere für die „Zentrale Stelle“ sind.

Weiterhin können die wirtschaftlichen Folgen aus Schadensfällen aufgrund „sonstiger strafbarer Handlungen“ (grundsätzliche Zuständigkeit der „Zentrale Stelle“) oder aufgrund von nicht anleger-/objektgerechter Beratung (Zuständigkeit des Compliance-Beauftragten gemäß WpHG/MaComp) durch entsprechende seitens des Kreditinstitutes abgeschlossene Versicherungen abgesichert sein (z. B. durch die Bankpolice OpRisk der R+V Allgemeine Versicherung AG).⁶¹ ⁶² Auch an dieser Stelle ergeben sich zwangsläufig Berührungspunkte zur Bearbeitung von Versicherungsschäden, da derartige Vermögens- bzw. Vertrauensschadensfälle teilweise komplex sind und der Sachverhalt im Rahmen der Meldung an die Versicherung ausreichend beschrieben sein muss. Bei Nachfragen bzw. in der Kommunikation verfügt der – die Versicherungsfälle bearbeitende – Mitarbeiter z. B. aus dem Bereich Verwaltung der Bank ggf. nicht über die erforderlichen Detailkenntnisse zu dem Schadensfall. Zudem wird bei der Festlegung einer angemessenen Bemessungsgrundlage für den Versicherungsumfang und die Versicherungshöhe u. a. eine Risikoeinschätzung vorgenommen, zu der auch die Ergebnisse der Gefährdungsanalysen⁶³ der einzelnen Beauftragtenfunktionen herangezogen werden sollten.

Das Notfall-/Krisenmanagement⁶⁴ hat ebenfalls enge Schnittstellen insbesondere zur „Zentralen Stelle“, nämlich immer dann, wenn es sich um einen Not- oder Krisenfall im Zusammenhang mit unredlichem Verhalten handelt. Dies zeigt folgendes Beispiel: Auf einen Geldausgabeautomaten in der Lobby der Geschäftsstelle einer Genossenschaftsbank wird ein Anschlag verübt (z. B. eine Sprengung des Gerätes oder auch ein Säureanschlag). Dieser hat zur Folge, dass der Geschäftsbetrieb der Filiale temporär entweder mindestens stark eingeschränkt ist oder die Geschäftsstelle sogar für einige Tage geschlossen werden muss (bei einem Anschlag während der Öffnungszeiten muss zudem eine Evakuierung der Filiale erfolgen). Dies bedeutet, dass ein zuvor für derartige Fälle erarbeiteter Notfallplan in Kraft tritt. Zugleich ist eine solche Tat zweifellos eine „sonstige strafbare Handlung“, die ggf. auch die Einschaltung der Ermittlungsbehörden erforderlich macht. Für diese Schnittstelle ist allerdings wieder bekanntlich grundsätzlich die „Zentrale Stelle“ zuständig. Darüber hinaus kann es sich um einen Versicherungsfall handeln, der seitens der Bank ebenfalls entsprechend zu melden und abzuwickeln ist.

61 Vgl. vertiefend Herhold/Jablonski, Die Vertrauensschaden-Versicherung im Lichte erhöhter regulatorischer Anforderungen an Kreditinstitute, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 479 ff.

62 Gemäß Ziffer 89 Absatz 3 „Angemessene Sicherungsmaßnahmen gegen „sonstige strafbare Handlungen“ der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, ist das Versichern von Risiken ausdrücklich eine Option.

63 Vgl. vertiefend die Ausführungen in Abschnitt 6.2.2.

64 Vgl. ausführlich Bédé, Krisenmanagement im Unternehmen, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 839 ff.

Schließlich sind auch die Aufgaben und Tätigkeiten des IT-Sicherheitsbeauftragten darauf ausgerichtet, die IT-Sicherheit zu gewährleisten und entsprechende Angriffe auf die IT-Systeme und insbesondere die elektronisch vorgehaltenen Daten abzuwenden. Bei derartigen Hacker- oder sonstigen Angriffen auf die Systeme der Bank dürften in der Regel ebenfalls „sonstige strafbare Handlungen“ vorliegen, sodass diese Szenarien und deren Risikobewertung selbstverständlich auch Bestandteil der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse für „sonstige strafbare Handlungen“ sein müssen. Auch wenn demzufolge einerseits die Einbeziehung der Aufgaben bzw. der Funktion des IT-Sicherheitsbeauftragten in die Überlegungen für eine Bündelung von Beauftragtenfunktionen folgerichtig erscheint, so ist hierbei andererseits zu berücksichtigen, dass es sich bei der Thematik „IT-Sicherheit“ um ein sehr spezifisches Fachthema handelt. Für dieses sind spezifische IT-Kenntnisse unabdingbar, sodass die Schnittmenge zu den anderen Beauftragtenfunktionen insgesamt ggf. nicht so hoch ist, mit der Folge, dass die Funktion des IT-Sicherheitsbeauftragten weniger gut integrierbar ist.

Die Aufgabe der Steuerung von gemäß AT 9 der MaRisk ausgelagerten Tätigkeiten (die sogenannte „Dienstleistersteuerung“) käme ebenfalls im Rahmen von Überlegungen zur Bündelung von Aufgaben und (Beauftragten-)Funktionen in Betracht. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich hierbei nicht um eine formal vorgeschriebene Beauftragtenfunktion handelt und die Ausrichtung der Aufgaben der Dienstleistersteuerung einen anderen Fokus hat. Eine Ausnahme bildet lediglich die Funktion und die spezifischen Aufgaben des „Beauftragtenkoordinators“, sofern ein Kreditinstitut die Funktionen des Compliance-Beauftragten oder des Geldwäschebeauftragten ausgelagert hat (Einzelheiten siehe hierzu nachstehende Ausführungen in Kapitel 7).

Vor diesem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen erscheint es daher naheliegend, dass in die Überlegungen über die zukünftige Ausgestaltung des Beauftragtenwesens auch verschiedene fachlich mindestens angrenzende Aufgaben und Funktionen einbezogen bzw. erforderlichenfalls sogar abgegrenzt werden. Dabei sollte das Ziel im Vordergrund stehen, ein schlüssiges und sinnvolles sowie nachhaltiges Gesamtkonzept für die zukünftige Organisationsstruktur zu erarbeiten sowie in der Folge umzusetzen, sodass die vorhandenen Schnittstellen möglichst minimiert und unvermeidbare Schnittstellen effizient geregelt sind sowie in der Praxis effektiv funktionieren. Dieses Gesamtkonzept sollte zudem regelmäßig evaluiert und an sich ergebende Veränderungen angepasst werden.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene aufbauorganisatorische sowie fachliche Aspekte bei einer Bündelung von Beauftragtenfunktionen innerhalb eines Kreditinstitutes dargestellt. Andere „Sourcingmodelle“, wie die teilweise oder vollständige Auslagerung von Beauftragtenfunktionen oder das Eingehen von Kooperationen mit anderen (benachbarten) Kreditinstituten für eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung von Beauftragtenfunktionen, werden anschließend in Kapitel 7 beleuchtet.

6.1 Bildung eines „Kompetenzcenters Beauftragtenwesen“

Betrachtet man die bereits in Kapitel 3 näher dargestellten Aufgaben und Pflichten der verschiedenen Beauftragtenfunktionen, so fällt unmittelbar auf, dass teilweise zahlreiche Schnittstellen sowie gleichgeartete Aufgabenstellungen bestehen. Hierauf aufbauend ergibt sich nahezu folgerichtig die Überlegung, die zuvor in Abbildung 4 im Mittelblock dargestellten verschiedenen Beauftragtenfunktionen unter Einbeziehung einiger fachlich „nahestehender“ Aufgaben in einer eigenen (kleinen), direkt an die Geschäftsleitung angebundnen Organisationseinheit zu bündeln, sozusagen als eine Art „Kompetenzcenter Beauftragtenwesen“. Dies hat zunächst den Vorteil, dass bei einer angemessenen und realistisch vorgenommenen Kapazitätsberechnung bereits ab einer bestimmten Größe eines Kreditinstitutes ein Personalbedarf von mindestens zwei Mitarbeiterkapazitäten entstehen dürfte. Somit können zwei Mitarbeiter benannt werden, die sich ausschließlich auf diese Beauftragtenfunktionen sowie deren Aufgaben konzentrieren können und hierdurch eine gegenseitige Vertretungsregelung sicherstellt wird, sodass auch mögliche Interessenkonflikte bei sonstigen Vertretungsregelungen ausgeschlossen werden können.

Hinzu kommt, dass sich diese Beauftragtenfunktionen gegenseitig fachlich und organisatorisch unterstützen sowie weiterbringen (als gegenseitige „Sparringspartner“) und nachfolgend die im Abschnitt 6.2 beschriebenen Synergieeffekte erzielen können.

Bei der Organisation einer derartigen Organisationseinheit sind zwei Varianten möglich, um der Notwendigkeit der unmittelbaren Anbindung aller darin gebündelten Beauftragtenfunktionen an die Geschäftsleitung entsprechend Rechnung zu tragen (die sonstigen „fachlich nahestehenden Aufgaben und Funktionen“ bleiben in den beiden nachstehenden grafischen Darstellungen aus Vereinfachungsgründen unberücksichtigt, können aber in beiden Varianten entsprechend integriert werden):

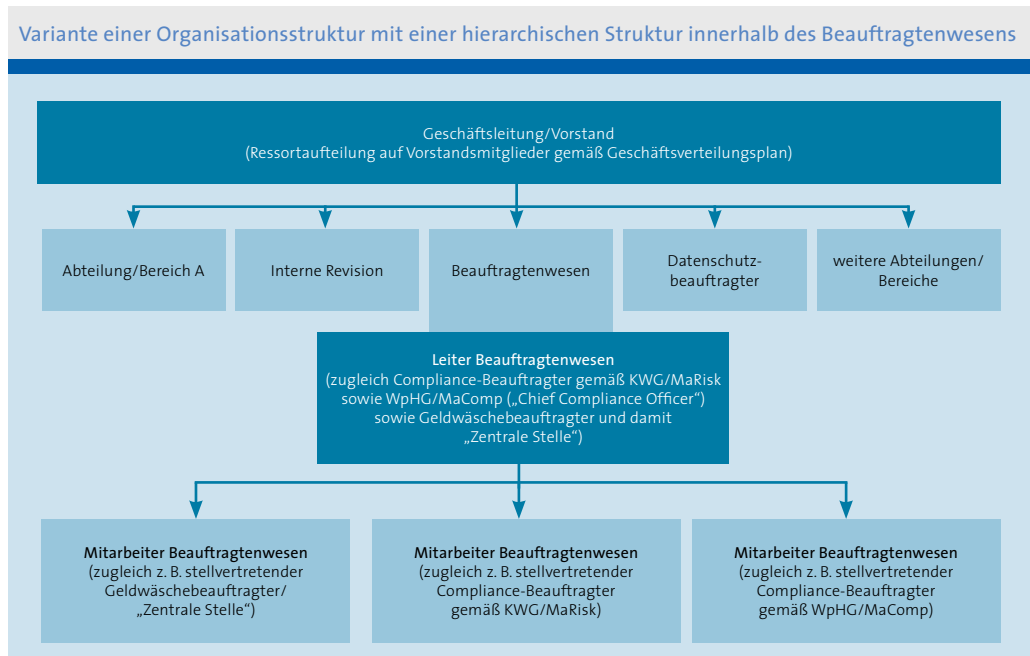
Variante 1: Benennung eines Leiters Beauftragtenwesen
mit hierarchisch nachgeordneten Mitarbeitern

Dieses eher „klassische“ Modell einer hierarchisch aufgestellten Organisationseinheit (Gruppe, Abteilung, Bereich) hat zur Folge, dass der Leiter dieser Organisationseinheit als Einziger direkt an die Geschäftsleitung angebundnen ist und demzufolge muss dieser Mitarbeiter zwingend auch sowohl der bestellte und gegenüber der BaFin angezeigte

- Compliance-Beauftragte gemäß KWG/MaRisk als auch der
- Compliance-Beauftragte gemäß WpHG/MaComp als auch der
- Geldwäschebeauftragte und damit die „Zentrale Stelle“

des Kreditinstitutes sein. Die nachgeordneten Mitarbeiter dieser Organisationseinheit sind dann in dieser Konstellation die ebenfalls zu benennenden Stellvertreter der einzelnen

Beauftragtenfunktionen, wobei bei mehreren nachgeordneten Mitarbeitern auch unterschiedliche Stellvertreter für die jeweiligen Beauftragtenfunktionen benannt werden können.



Variante 2: Bündelung der die Beauftragtenfunktionen wahrnehmenden Mitarbeiter in einer Organisationseinheit ohne (formelle) Leitungsfunktion

Bei dieser Variante könnten alle bisherigen Beauftragten ihre jeweilige Funktion behalten und die Organisationseinheit stellt faktisch lediglich eine Art „logistische Bündelung“ der Beauftragtenfunktionen dar. Dies ist grundsätzlich möglich, allerdings hat die Geschäftsleitung dann unverändert mehrere gleichberechtigte Ansprechpartner für die einzelnen Funktionen des Beauftragtenwesens (dies bedeutet einen insgesamt erhöhten zeitlichen Aufwand für die Geschäftsleitung, da diese regelmäßige Einzel-Jour-Fix-Termine mit mehreren Mitarbeitern durchführen muss). Und spätestens, wenn abhängig von der Größe eines Kreditinstitutes mehrere – d. h. drei oder noch mehr – Mitarbeiter in dieser Organisationseinheit zusammengefasst werden, stellt sich die Frage nach einer hierarchischen Aufbauorganisation auch dieser Organisationseinheit (siehe vorstehende Variante 1).

Variante einer Organisationsstruktur mit einem Beauftragtenwesen ohne hierarchische Struktur innerhalb der Organisationseinheit



6.2 Generierung möglicher inhaltlicher Synergieeffekte

Die nachfolgend dargestellten Fachthemen zeigen beispielhaft das Potenzial für die Erzielung von Synergieeffekten bei einer Bündelung der Beauftragtenfunktionen und sind nicht als abschließend zu betrachten.

6.2.1 Reduzierung von Schnittstellen und Zuständigkeitsfragestellungen

Durch die neu hinzugekommene Verpflichtung, eine übergreifende Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk zu implementieren, ist die Fragestellung der Abgrenzung und der Schnittstellen noch einmal komplexer geworden. Dies bringt für alle Kreditinstitute, unabhängig von ihrer jeweiligen Größe sowie geschäftlichen Ausrichtung, die Herausforderung, die einzelnen Aufgabestellungen voneinander abzugrenzen, die Schnittstellen zu gestalten und den Informationsaustausch effektiv sowie effizient zu gestalten, um sowohl Redundanzen als auch fehlende Zuordnungen zu vermeiden. Gerade hier setzt für die Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk eine ihrer wesentlichen Aufgabenstellungen an, nämlich die Steuerung und Koordinierung bereits vorhandener Aktivitäten in der Bank zur Einhaltung aller rechtlichen und sonstigen Regelungen sowie zur Reduzierung von Risiken.

Zumindest innerhalb der Beauftragtenfunktionen können die Schnittstellen und Zuständigkeitsfragestellungen durch eine Bündelung ihrer Aufgabenstellungen reduziert werden. Vieles spricht dann für die vorgenannte Variante 1 der Bildung einer Organisationseinheit „Beauftragtenwesen“ mit der Benennung eines Leiters Beauftragtenwesen und hierarchisch

nachgeordneten Mitarbeitern, bei welcher dieser dann innerhalb der Organisationseinheit auch klar und deutlich die Aufgaben und Zuständigkeiten zuordnet. Die Notwendigkeit einer klaren Zuständigkeitsregelung einschließlich entsprechender Kompetenzen veranschaulicht das nachfolgende Praxisbeispiel:

In einer Genossenschaftsbank geht eine über die Beschwerdestelle des Verbandes eingereichte Kundenbeschwerde der Erbgemeinschaft einer zwischenzeitlich verstorbenen Kundin ein, in der reklamiert wird, dass die Bank der verstorbenen Kundin im seinerzeitigen Lebensalter zwischen 81 und 85 Jahren Beteiligungen an Schiffen, Windparkanlagen und Solarenergieanlagen verkauft habe, die die Verstorbene aufgrund ihres Wissensstandes nicht verstanden haben kann. Die Zuständigkeit für die Überwachung der ordnungsgemäßen Bearbeitung einer derartigen Kundenbeschwerde liegt entweder beim Compliance-Beauftragten gemäß WpHG (wegen fehlender anleger- und objektgerechter Beratung) oder ggf. (zukünftig) auch beim Compliance-Beauftragten gemäß KWG/MaRisk (wegen rechtlicher Risiken im Allgemeinen). Gleichzeitig erfährt die Bank, dass eine ehemalige Mitarbeiterin bei dieser verstorbenen Kundin ein gefälschtes Testament angefertigt und sich dabei selbst als Teilbegünstigte des Erbes eingesetzt hat. Dieser Sachverhalt ist durch ein Nachlassgericht auch nach Aufdeckung durch die Erbgemeinschaft festgestellt und das gefälschte Testament entsprechend für nichtig erklärt worden. Der letzte Sachverhalt ist thematisch als „sonstige strafbare Handlung“ der „Zentralen Stelle“ zuzuordnen, ggf. auch wegen verschiedener juristisch relevanter Sachverhalte (zukünftig) dem Compliance-Beauftragten gemäß KWG/MaRisk. Unabhängig davon, wer die Steuerungsfunktion für diesen Fall übernimmt, sind diverse Recherchen und Prüfungshandlungen vorzunehmen, die von fachkundigen Mitarbeitern durchzuführen und zu bewerten sind, sodass darauf aufbauend entsprechende Weisungen ausgesprochen werden müssen.

Es ist davon auszugehen, dass die Zuständigkeitsthematik die klare und eindeutige Regelung von Schnittstellen sowie die Berichtslinien noch stärker in den Fokus der externen Prüfer und der BaFin rücken werden.⁶⁵

65 Vgl. Struwe, Erfahrungen und Erkenntnisse im Zusammenhang mit Sonderprüfungen in den Bereichen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen, in: § 44 KWG-Prüfungen, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 3. Auflage, 2013, S. 201 ff.

6.2.2 Erstellung der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse

Gemäß der aktuellen aufsichtsrechtlichen Regelungen haben sowohl der Geldwäschebeauftragte für Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“⁶⁶ als auch der Compliance-Beauftragte gemäß WpHG/MaComp⁶⁷ als auch der zukünftige Compliance-Beauftragte nach KWG/MaRisk⁶⁸ eine institutsspezifische Gefährdungs- bzw. Risikoanalyse zur Identifizierung der institutsspezifischen Gefährdungs- bzw. Risikosituation für die entsprechenden operationellen Risiken zu erstellen und regelmäßig (jährlich) zu aktualisieren.

Daneben führen auch noch andere Stellen innerhalb eines Kreditinstitutes Risikoanalysen und -bewertungen auch für operationelle Risiken durch (insbesondere das OpRisk-Management), sodass es möglich ist, dass der Vorstand mehrere verschiedene Gefährdungs-/Risikoanalysen mit unterschiedlichen (Bewertungs-)Methoden und möglicherweise auch nicht konsistenten und nicht aufeinander abgestimmten Ergebnissen und Handlungsempfehlungen erhält. Daher sollte es im Interesse aller Beteiligten liegen, darauf hinzuwirken, dass die diversen zu erstellenden institutsspezifischen Risiko- und Gefährdungsanalysen mindestens aufeinander abgestimmt bzw. idealerweise zu einem Werk nach einer entsprechend harmonisierten (Bewertungs-)Methodik zusammengeführt werden.

Diese institutsspezifische Analyse bildet zudem die elementare und unabdingbare Basis für alle zu implementierenden allgemeinen und konkreten Sicherungsmaßnahmen.⁶⁹ Fehlt eine derartige institutsspezifische Gefährdungsanalyse bzw. wird diese nicht als ausreichend bewertet, führt dies insbesondere im Rahmen von Sonderprüfungen gemäß § 44 KWG dazu, dass dies als ein „gewichtiger Mangel“ (F 3-Feststellung) oder sogar als ein „schwergewichtiger Mangel“ (F 4-Feststellung) eingestuft wird. Mindestens genauso schwer oder fast noch schwerer wiegt, dass in der Konsequenz gleichzeitig die Angemessenheit der implementierten Sicherungsmaßnahmen insgesamt ebenfalls eingeschränkt eingestuft wird, da

66 Vgl. BaFin-Rundschreiben Nr. 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 – Erstellung der institutsinternen Gefährdungsanalyse“ vom 24.03.2005 sowie Ziffer 89 Absatz 3 „Gefährdungsanalyse zur Verhinderung ‚sonstiger strafbarer Handlungen‘“ der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

67 Vgl. BT 1.2.1.1 MaComp.

68 Vgl. AT 4.4.2 Absatz 2 MaRisk.

69 Vgl. ausführlich Jackmuth/Zawilla, Gefährdungsanalyse als zentrale Erkenntnisquelle für das weitere Vorgehen und methodisches Vorgehensmodell, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 151 ff., sowie de Lamboy, Gefährdungsanalyse für „sonstige strafbare Handlungen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 329 ff.

davon ausgegangen wird, dass ohne ausreichende institutsspezifische Gefährdungsanalyse die Angemessenheit der vorhandenen Sicherungssysteme nicht beurteilt werden kann und demzufolge kritisch zu betrachten ist.⁷⁰

Die vorhandenen Schwächen bei der Erstellung der institutsspezifischen Gefährdungsanalyse für die Bereiche Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ wurden seitens der BaFin in der Vergangenheit zeitweise auch in ihren Jahresberichten thematisiert.⁷¹

6.2.3 Koordinierung von Kontrolltätigkeiten und „Vor-Ort-Prüfungen“

Die innerhalb eines Kreditinstitutes implementierten Kontrollverfahren dienen grundsätzlich auch dem Schutz vor Compliance-Verstößen sowie der Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“. Diese internen Kontrollverfahren bestehen in der Regel aus dem Internen Kontrollsystem (IKS), zu dem auch die Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk gehört, sowie aus der Internen Revision.⁷² Daneben sind selbstverständlich auch alle Führungskräfte gehalten, im Rahmen ihrer Führungsverantwortung ihren Aufsichts- und Kontrollpflichten nachzukommen, die u. a. darin bestehen, die Einhaltung der innerhalb des Unternehmens bestehenden Arbeits- und Kontrollprozesse zu überwachen.

Der Überwachungsrahmen insgesamt für alle geschäftlichen sowie sonstigen Aktivitäten eines Kreditinstitutes besteht neben den vorgenannten internen Kontrollverfahren und deren verschiedenen Komponenten, mit denen auch die gesetzlichen Auflagen erfüllt werden, aus unterschiedlichen – teilweise branchenspezifischen – externen Prüfungen sowie aus der (Mit-)Kontrolle durch Kunden und Dienstleister.⁷³

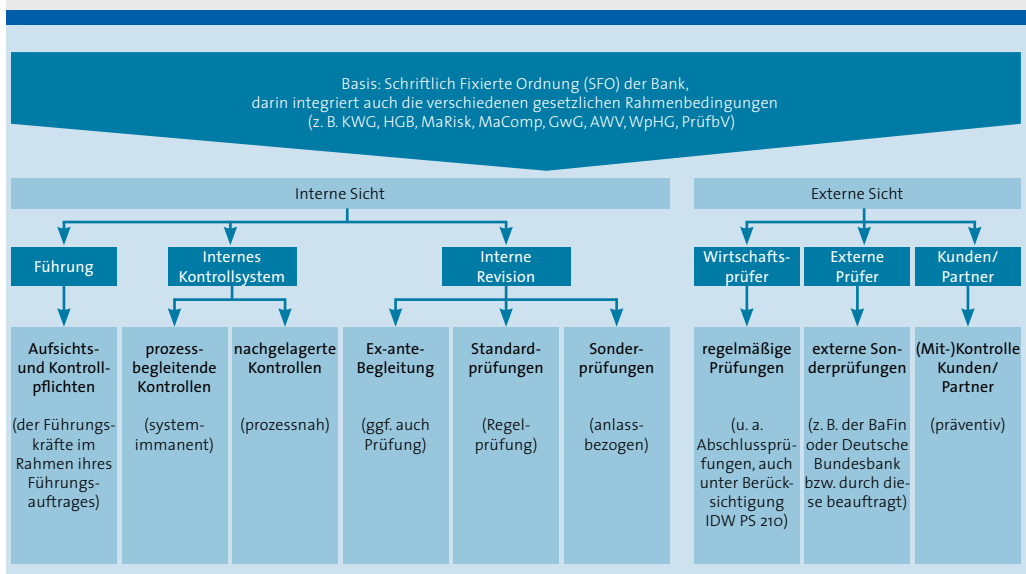
70 Vgl. Struwe, Erfahrungen und Erkenntnisse im Zusammenhang mit Sonderprüfungen in den Bereichen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen, in: § 44 KWG-Prüfungen, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 3. Auflage, 2013, S. 236 ff.

71 Vgl. BaFin-Jahresbericht 2009, S. 236, BaFin-Jahresbericht 2010, S. 253.

72 Vgl. zur Abgrenzung bzw. zur Rolle der Internen Revision die Ausführungen in Abschnitt 6.4 sowie ausführlich Helfer, Rolle der Internen Revision im Rahmen der Projektbegleitung und Prozessüberwachung, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 279 ff., sowie Helfer, Fraud Management aus dem Blickwinkel der Internen Revision, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 405 ff.

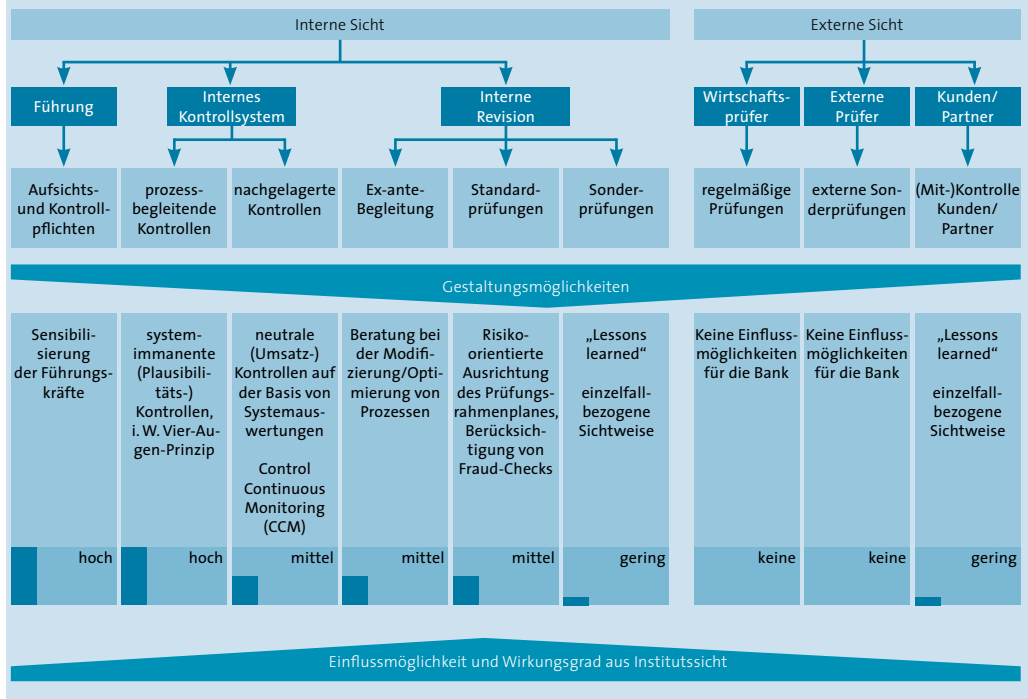
73 Vgl. ähnliche Ausführungen von Zawilla, Strategische Komponenten im Fraud Management, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 256 ff., sowie von Zawilla, Aufbau und Implementierung eines integrierten Fraud Prevention & Fraud Managements, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 111 ff.

Darstellung des Überwachungsrahmens eines Kreditinstitutes



Die nachstehende grafische Darstellung veranschaulicht die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, die ein Kreditinstitut auf die einzelnen Bestandteile seines Überwachungsrahmens hat:

Gestaltungsmöglichkeiten versus Wirkungsgrad eines Überwachungsrahmens



Die verschiedenen Beauftragtenfunktionen als Bestandteil der zweiten Verteidigungslinie⁷⁴ haben gemäß ihrer aufsichtsrechtlichen Pflichten (eigene) Kontroll- bzw. Überwachungs-handlungen durchzuführen.⁷⁵ Diese können entweder eigene Kontrollen – ausdrücklich auch „vor Ort“ in den zu überwachenden Organisationseinheiten⁷⁶ – oder die Kontrolle und Überwachung der Wirksamkeit der von anderen Organisationseinheiten der ersten (und teilweise zweiten) Verteidigungslinie durchgeführten Kontrollen sein, zu denen auch die sogenannten „Selbstkontrollen des Marktes“ gemäß MaComp gehören.⁷⁷ Daran schließen sich dann noch die Prüfungshandlungen der Internen Revision als dritte Verteidigungslinie an.⁷⁸

74 Vgl. Abbildung 1 im Einführungskapitel dieser Publikation sowie vertiefend u. a. Jackmuth, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 283 ff.

75 Vgl. u. a. BT 1.2.1.2 MaRisk sowie Ziffer 89 Absatz 3c „Angemessene Sicherungsmaßnahmen gegen ‚sonstige strafbare Handlungen‘“ der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

76 Vgl. Schäfer, MaComp: Vor-Ort-Prüfungen und Auslagerung von Compliance – Anmerkungen aus aufsichtsrechtlicher Sicht zu praktisch relevanten Themenfeldern, BankPraktiker 06/2011, S. 206 ff.

77 Vgl. vertiefend Abschnitt 6.3.

78 Vgl. vertiefend Abschnitt 6.4.

Diese eigenen Kontroll- bzw. Überwachungshandlungen der Beauftragtenfunktionen sind demzufolge auch Bestandteil des Überwachungsrahmens und reihen sich in eine ganze Reihe von Kontroll-, Überwachungs- und Prüfungshandlungen unterschiedlicher Organisationseinheiten ein.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sowohl sinnvoll als auch notwendig, die Vielzahl unterschiedlicher Kontrollaktivitäten in den verschiedenen Verteidigungslinien zu koordinieren und soweit möglich aufeinander abzustimmen, um die Gefahr von Redundanzen oder nicht kontrollierter „weißer Flecken“ zu vermeiden. Dies bedeutet, dass mindestens die Beauftragtenfunktionen ihre Kontroll- und Überwachungshandlungen im Rahmen der Erstellung ihrer Kontrollpläne aufeinander abstimmen oder diese sogar in einen gemeinsamen Kontrollplan einfließen lassen. Dieser könnte zugleich Bestandteil eines umfassenden Kontrollkonzeptes sein, in dem auch die Kontroll- und Prüfungshandlungen der anderen Verteidigungslinien einbezogen werden. Dabei ist selbstverständlich die Unabhängigkeit sowohl der Beauftragtenfunktionen als auch der Internen Revision unbedingt aufrechtzuerhalten.

Ergänzend ist anzumerken, dass das Verhalten und die (Prüfungs-)Qualität von externen Prüfern bzw. von Kunden und Geschäftspartnern nur sehr begrenzt gesteuert werden kann, sodass die diesbezüglichen Einflussmöglichkeiten für ein Kreditinstitut gering sind. Dies bedeutet aber gleichzeitig auch, dass sich ein Kreditinstitut nicht zu sehr auf die Kontrolle seitens Dritter verlassen sollte, da mit der in den letzten Jahren zu beobachtenden zunehmenden Ver- bzw. Auslagerung von bisher internen Kontrollprozessen – insbesondere auf die Kundenmitkontrolle – entsprechende Risiken verbunden sind.

6.2.4 Zuverlässigkeitsprüfungen und „Know-Your-Employee-Prinzip“

Die Durchführung von Zuverlässigkeitsprüfungen für die Mitarbeiter als auch das in Ziffer 89 der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, thematisierte „Know-Your-Employee-Prinzip“ als weiterer Bestandteil vorzunehmender „Mitarbeiterprüfungen“ bedingen, dass sowohl bei der Personaleinstellung als auch während des Beschäftigungsverhältnisses die Zuverlässigkeit – und damit die Integrität und Redlichkeit – aller Mitarbeiter überprüft wird.⁷⁹ Die Pflicht einer Zuverlässigkeitsprüfung ist an verschiedenen Stellen gesetzlich und aufsichtsrechtlich verankert: Die wohl weitgehendste Regelung findet sich derzeit in § 9 Absatz 2 Nr. 4 GwG:

⁷⁹ Vgl. vertiefend Grieger-Langer, Prävention im Personalmanagement, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 469 ff., sowie insgesamt Grieger-Langer, Die Tricks der Trickser, Junfermann Verlag, 1. Auflage 2011.

„(2) Interne Sicherungsmaßnahmen im Sinne des Absatzes 1 sind

(...)

4. geeignete risikoorientierte Maßnahmen zur Prüfung der Zuverlässigkeit der Beschäftigten. Zuverlässig ist, wer die Gewähr dafür bietet, dass die Pflichten nach diesem Gesetz, sonstige geldwäscherechtliche Pflichten und die beim Verpflichteten eingeführten Grundsätze, Verfahren, Kontrollen und Verhaltensrichtlinien zur Verhinderung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sorgfältig beachtet, Tatsachen im Sinne des § 11 Absatz 1 dem Vorgesetzten oder Geldwäschebeauftragten, soweit ein solcher bestellt ist, meldet und sich nicht selbst an zweifelhaften Transaktionen oder Geschäften aktiv oder passiv beteiligt. Die Personalkontroll- und Beurteilungssysteme des Verpflichteten sollen grundsätzlich eine regelmäßige, die Zuverlässigkeit betreffende Überprüfung der Beschäftigten gewährleisten.“

Weitere Ausführungen zum Thema „Zuverlässigkeit von Mitarbeitern“ befinden sich zudem in § 6 der „Verordnung über den Einsatz von Mitarbeitern in der Anlageberatung, als Vertriebsbeauftragte oder als Compliance-Beauftragte und über Anzeigepflichten nach § 34d des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung – WpHGMAAnzV)“ sowie in den „Auslegungs- und Anwendungshinweisen der DK zur Umsetzung neuer Regelungen des GwOptG vom 22.08.2012“.⁸⁰

Bei der Durchführung von (regelmäßigen) Zuverlässigkeitsprüfungen sind folgende Aspekte zu beachten:

- Zuverlässigkeitsprüfungen umfassen mehr als die Bestätigung, dass ein Mitarbeiter an Schulungen nach dem Geldwäschegesetz „erfolgreich“ teilgenommen hat.
- Bei der Beurteilung der Zuverlässigkeit sind neben fachlicher Qualifikation (Sachkunde) auch Integritäts- und Persönlichkeitsaspekte zu beachten, hierzu gehören letztlich auch – soweit möglich – die wirtschaftliche Situation sowie „weiche“ Faktoren („Soft facts“).
- Für die Einstufung des Mitarbeiters bedarf es der sorgfältigen Reflexion insbesondere durch den jeweiligen Vorgesetzten des Mitarbeiters. Hierzu sollten entsprechende Kriterien zur differenzierten Beurteilung jedes einzelnen Mitarbeiters und seines Verhaltens entwickelt und allen Führungskräften zur Verfügung gestellt werden.
- Kritisch zu bewertendes Verhalten (hierzu kann z. B. auch die unkritische Durchführung von Kontrolltätigkeiten gehören, die in der Verantwortung eines Mitarbeiters liegen) sowie fragwürdige Transaktionen auf den Konten eines Mitarbeiters (z. B. in der Regel bewusstes Zulassen von Transaktionen Dritter auf eigenen Mitarbeiterkonten) können dazu führen, die Zuverlässigkeit eines Mitarbeiters in Frage zu stellen.

⁸⁰ Diese DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise wurden seitens der BaFin mit Rundschreiben 4/2012 (GW) vom 26.09.2012 als BaFin-Verwaltungspraxis anerkannt.

Insgesamt haben daher alle sowohl die „Zentrale Stelle“ (und zwar regelmäßig gemäß § 9 Absatz 2 Nr. 4 GWG) als auch der Compliance-Beauftragte nach WpHG/MaComp derartige Zuverlässigkeitsprüfungen durchzuführen, die auch einen gewissen Umfang eingenommen haben. Dies bedeutet aber auch in der logischen Konsequenz, dass diese sinnvollerweise gemeinsam durchgeführt werden sollten.

6.2.5 Bearbeitung anonymer Hinweise

Mit Inkrafttreten der KWG-Änderungen nach Veröffentlichung des CRD IV-Umsetzungsgesetzes erfolgte in § 25a Absatz 1 Satz 5 Nr. 3 KWG eine Ergänzung, nach der eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation nunmehr auch einen Prozess umfasst, „der es den Mitarbeitern unter Wahrung der Vertraulichkeit ihrer Identität ermöglicht, Verstöße gegen die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 oder dieses Gesetz oder gegen die aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Rechtsverordnungen sowie etwaige strafbare Handlungen innerhalb des Unternehmens an geeignete Stellen zu berichten“.

Dieser allgemein auch häufig als „Hinweisgebersystem“ bezeichnete Prozess kann in den Kreditinstituten unterschiedlich gestaltet sein,⁸¹ neben hausinternen Eingangskanälen kann auch die (ergänzende) Einrichtung eines externen Ombudsmannes eine Option sein.⁸²

Ungeachtet des vom Kreditinstitut jeweils angebotenen sowie vom Hinweisgeber gewählten Eingangskanals ist nach erfolgter Erstbewertung eine Weiterbearbeitung der erhaltenen Hinweise und Informationen erforderlich. Hierfür kann – ggf. neben der Internen Revision – auch eine der Beauftragtenfunktionen infrage kommen, sodass es auch für die Bearbeitung von anonymen – aber auch von nicht anonymen – Hinweisen sinnvoll ist, hierfür eine koordinierende Stelle, das Beauftragtenwesen, verantwortlich zu machen, um eine effiziente, gleichzeitig aber auch diskrete Bearbeitung des Sachverhaltes sicherzustellen.

81 Vgl. ausführlich Abberger/Neumann/Schürer, Etablierung eines Hinweisgebersystems in Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung kultureller Aspekte, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung*, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2012 S. 409 ff.

82 Vgl. ausführlich Buchert, Hinweisgebersysteme – Insbesondere der externe Ombudsmann als Instrument zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität*, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2012, S. 599 ff.

6.2.6 (Jahres-)Berichterstattung an die Organe

Alle in dieser Publikation intensiver betrachteten Beauftragtenfunktionen haben neben einer institutsspezifischen Risiko- und/oder Gefährdungsanalyse auch jeweils periodisch – d. h. mindestens einmal jährlich – (Tätigkeits-)Berichte zu erstellen (neben einer anlassbezogenen Berichterstattung), die der Vorstand erhält und die dieser dann auch vom Inhalt her an das Aufsichtsorgan kommuniziert.⁸³

Allein diese Tatsache lässt es sinnvoll erscheinen, diese unterschiedlichen Jahresberichte der einzelnen Beauftragten aufeinander abzustimmen bzw. besser noch zu einem Gesamtwerk zu bündeln. Hierdurch werden nicht nur Synergien bei der Erstellung geschaffen sowie Redundanzen vermieden, sondern erfahrungsgemäß auch die Aussagekraft der Inhalte erhöht.

Zudem ist darauf zu achten, dass die Inhalte von (Jahres-)Berichten aus dem Beauftragtenwesen mit der (Jahres-)Berichterstattung anderer reportingpflichtiger Organisationseinheiten harmonisiert und aufeinander abgestimmt werden, damit mögliche gegensätzliche Aussagen aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel oder Detaillierungsgrade vermieden oder zumindest gegenüber den Berichtsempfängern erläutert werden.

6.3 Abgrenzung der Kontrollen des Beauftragtenwesens von den „Selbstkontrollen“ des Marktes

Gemäß AT 6 Tz. 1 „Allgemeine Anforderungen an Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 33 Abs. 1 WpHG“ der MaComp hat ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen „angemessene Grundsätze aufzustellen, Mittel vorzuhalten und Verfahren einzurichten, die darauf ausgerichtet sind, sicherzustellen, dass das Wertpapierdienstleistungsunternehmen selbst und seine Mitarbeiter den Verpflichtungen des WpHG nachkommen“. In Tz. 2 ist dann geregelt, wer die Einhaltung dieser Grundsätze und Verfahren zu überwachen hat:

„2. Die aufgestellten Grundsätze und eingerichteten Verfahren haben die effektive Durchführung der erforderlichen Kontrollhandlungen sicherzustellen. Hierbei sind zunächst die operativen Bereiche für die Einhaltung der Vorschriften und die Durchführung von Kontrollen (Selbstkontrollen), verantwortlich. Es ist sicherzustellen, dass zusätzlich – zumindest stichprobenartig – Überwachungshandlungen durch andere Bereiche, etwa eine Überwachung des Handels durch die Handelsabwicklung und/oder die Compliance-Funktion, erfolgen.“

⁸³ Vgl. AT 4.4.2 Tz. 6 MaRisk, BT 1.2.2 MaComp sowie Ziffer 84 der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

Ausgehend hiervon ist insgesamt eine sorgfältige Abgrenzung der Kontrolltätigkeiten der Beauftragtenfunktionen (Bestandteil der zweiten Verteidigungslinie) von den ohnehin bereits durch den Markt (die „operativen Bereiche“ insbesondere in der ersten Verteidigungslinie) durchgeführten bzw. durchzuführenden Kontrollhandlungen vorzunehmen, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Der Umfang der „Selbstkontrollen“ sowie deren Wirksamkeit hat im Übrigen auch Einfluss auf die Kapazitätsberechnung für die Beauftragtenfunktionen.⁸⁴

Insbesondere im WpHG-pflichtigen Geschäft können die „Selbstkontrollen“ signifikant zu einer Qualitätsverbesserung führen, wenn bereits sehr früh innerhalb der Prozesskette darauf geachtet wird, dass Wertpapierorders oder Beratungsprotokolle sorgfältig und vollständig ausgefüllt werden und demzufolge die Fehlerquoten gering gehalten werden.

Darüber hinaus sind „Selbstkontrollen“ des Marktes auch im Aufgabengebiet der „Zentralen Stelle“ sinnvoll, um konsequent den Grundgedanken zu verfolgen, „vor die Tat“ und damit „vor den Schaden“ zu kommen.⁸⁵ Dies bedeutet aber, dass die Prävention vor Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ insbesondere in der ersten Verteidigungslinie und damit durch die Marktbereiche erfolgen sollte, zumal diese auch als Einzige den direkten Kontakt zu den Kunden oder den Vermittlern haben.

Je konsequenter also die Qualität der Erfüllung der WpHG- und aller sonstigen Pflichten durch die Marktbereiche selbst und deren Führungskräfte überwacht sowie die Sensibilität für unredliches Verhalten zum Schaden des Kreditinstitutes aufrechterhalten werden, desto früher werden Fehler und vorsätzlich schädigendes Verhalten erkannt und kann diesen entgegengesteuert werden. Damit können sich die Beauftragtenfunktionen auch auf die Überwachung der Einhaltung sowie der Wirksamkeit der durch andere Organisationseinheiten wahrgenommenen Kontrollen konzentrieren, den Umfang ihrer notwendigen eigenen Stichprobenkontrollen/-prüfungen überschaubar halten und sich auf andere Kernaufgaben fokussieren. Dies wird aber nur dann möglich sein, wenn die Kontrollen im Markt sorgfältig, vollständig und wirksam vorgenommen werden. Hierfür ist eine entsprechende Kontrollkultur und -affinität unabdingbar.

⁸⁴ Vgl. zur Dimensionierung der Beauftragtenfunktionen die Ausführungen in Kapitel 5.

⁸⁵ Vgl. ausführlich Jackmuth, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, sowie Altenseuer, Manipulationen im Vertrieb, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung*, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 283 ff. bzw. S. 175 ff.

6.4 Abgrenzung des Beauftragtenwesens von der Internen Revision⁸⁶

Die Ausrichtung der Internen Revision als dritte Verteidigungslinie einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation ist nicht primär auf die Prävention und (zeitnahe) Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten oder (Compliance-)Verstößen ausgerichtet, sondern auf die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS im Besonderen sowie des Risikomanagements eines Unternehmens im Allgemeinen. Gleichwohl sind Prävention und Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten ein bedeutender Bestandteil der risikoorientierten Prüfungsplanung und -durchführung. Zudem überwiegen in der Praxis noch die Ex post-Maßnahmen in Form von Prüfungen. Diese sind der Einführung bzw. Veränderung von Geschäftsprozessen zeitlich deutlich nachgelagert. In Abhängigkeit vom Prüfungsintervall und dem gewählten Prüfungsumfang kann dies bedeuten, dass Geschäftsvorfälle in Stichproben erst nach Jahren näher geprüft werden. Bei einer derartigen Vorgehensweise der Internen Revision erfolgt eine zeitnahe Aufdeckung von möglichen Unregelmäßigkeiten oder (Compliance-)Verstößen eher zufällig denn systematisiert.

Hierin besteht auch der signifikante Unterschied zu den Kontroll- und Überwachungsaufgaben der Beauftragtenfunktionen in der zweiten Verteidigungslinie. Die dort implementierten bzw. vorzunehmenden Kontrollen sind – auf der Basis von systemseitig generierten Auswertungen aufgrund definierter Parameter (z. B. im Research-System Geno-SONAR) – zeitlich nachgelagert und zeitnah am jeweiligen Geschäftsvorfall oder der Transaktion gelegen, sodass ggf. sogar noch Möglichkeiten zur Verhinderung von Transaktionen oder drohendem Schaden bestehen. Somit ist die zeitliche Nähe zu dem geprüften Geschäftsvorfall ein markantes Abgrenzungsmerkmal.

Sogenannte Sonderuntersuchungen wiederum werden in der Regel anlassbezogen und damit zeitlich teilweise deutlich „nach der Tat“ durchgeführt, wobei man aus diesen Prüfungen oftmals wertvolle Erkenntnisse auf Mängel bzw. Schwachstellen in Geschäfts- und Kontrollprozessen ziehen kann, die dann durch entsprechende Maßnahmen abgestellt werden und damit zu einer zukunftsorientierten Verbesserung des IKS beitragen können.⁸⁷ Diese (anlassbezogenen) Sonderuntersuchungen wurden in der Vergangenheit in den Kreditinstituten nahezu ausschließlich durch die Interne Revision durchgeführt, zumal dort auch die entsprechend notwendige Prüfungsexpertise liegt. Zukünftig könnten derartige Prüfungen

86 Vgl. ausführlich Helfer, Rolle der Internen Revision im Rahmen der Projektbegleitung und Prozessüberwachung, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 279 ff. sowie Helfer, Fraud Management aus dem Blickwinkel der Internen Revision, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2012, S. 405 ff.

87 Vgl. zu den Zielen von Sonderuntersuchungen Kaup/Zawilla, Professionelles Delikt- und Schadensfallmanagement, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 353 ff.

auch von der „Zentralen Stelle“ durchgeführt werden (sofern eine entsprechende Prüfungsexpertise vorhanden ist bzw. aufgebaut wird), da diese ja auch für den zu prüfenden Sachverhalt insgesamt über die eigentlichen Prüfungshandlungen zuständig ist.

Insgesamt bedarf es daher einer klaren Abgrenzung und gleichzeitig auch Abstimmung zwischen den Beauftragtenfunktionen und der Internen Revision mit einer entsprechenden Konsequenz im dann festgelegten Rollenverständnis. Mögliche Irritationen im Rollenverständnis resultieren erfahrungsgemäß nicht zuletzt auch daraus, dass die Interne Revision in manchen Kreditinstituten „historisch gewachsen“ aufgrund ihrer Kompetenz und/oder ihrer Querschnittsfunktion (teilweise operative) Aufgaben sowie Tätigkeiten wahrgenommen und unverändert wahrnimmt bzw. weiterhin wahrnehmen möchte, die nach den aktuellen aufsichtsrechtlichen Regelungen eher den Beauftragtenfunktionen zuzuordnen sind. Nur beispielhaft sind an dieser Stelle die Bearbeitung behördlicher Auskunftersuchen, laufende mitarbeiterbezogene Prüfungs- und Überwachungshandlungen, die ganzheitliche Bearbeitung von Deliktfällen über die eigentliche Sachverhaltsprüfung hinaus einschließlich der Erstattung von Strafanzeigen⁸⁸ sowie die (über einen längeren Zeitraum bereits aufgebaute) Kontaktpflege zu den Ermittlungsbehörden^{89, 90} zu nennen. Werden zukünftig bei einer vorzunehmenden klaren Aufgabenverteilung und der Definition von Schnittstellen Aufgaben von der Internen Revision auf die Beauftragtenfunktionen verlagert, kann dies ggf. auch zu einer Verlagerung von entsprechenden Mitarbeiterkapazitätsanteilen führen.⁹¹

6.5 Die Pflicht zur proaktiven Aufdeckung „sonstiger strafbarer Handlungen“ im Spannungsfeld zu den datenschutzrechtlichen Bestimmungen⁹²

Aufsichtsrechtlich klar kommuniziert und inhaltlich auch nachvollziehbar ist die Tatsache, dass die Funktion des betrieblichen Datenschutzbeauftragten sowie die Funktion des Geldwäschebeauftragten – und auch die Funktion des Compliance-Beauftragten gemäß KWG/MaRisk⁹³ – nicht von den gleichen Mitarbeitern wahrgenommen werden sollen. Dies schließt auch die Stellvertreterfunktionen mit ein.

88 Diese liegt gemäß § 25g Absatz 3 KWG eher in der Zuständigkeit des Geldwäschebeauftragten als Bestandteil der „Zentralen Stelle“.

89 Diese liegt gemäß § 25g Absatz 4 KWG in der Zuständigkeit des Geldwäschebeauftragten als Bestandteil der „Zentralen Stelle“.

90 Vgl. vertiefend Weimann/Stein, Felder, Formen und Grenzen der Kooperation zwischen Ermittlungsbehörden und Kreditinstituten, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2013, S. 507 ff.

91 Vgl. zur Dimensionierung der Beauftragtenfunktionen die Ausführungen in Kapitel 5.

92 Vgl. ausführlich Polenz, Grenzen der Fraud Detection im Lichte der aktuellen Datenschutzbestimmungen, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2013, S. 77 ff.

93 Vgl. Protokoll zur Sitzung des Fachgremiums MaRisk zum Thema Compliance-Funktion am 24.04.2013.

In Ziffer 85 der „DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011, heißt es hierzu:

„Zur Vermeidung von Interessenkonflikten soll der Geldwäschebeauftragte grundsätzlich nicht gleichzeitig mit den Aufgaben des Datenschutzbeauftragten beauftragt werden, es sei denn, den jeweiligen Pflichten wird angemessen Rechnung getragen und dieser Sachverhalt wird prüfungstechnisch nachvollziehbar dokumentiert. Er darf zudem nicht Funktionen der Internen Revision wahrnehmen.“

Betrachtet man die aktuellen gesetzlichen Regelungen für diese Funktionen, ist diese Trennung nachvollziehbar. Die „Zentrale Stelle“ hat gemäß § 25g Absätze 2 und 3 KWG u. a. folgende Aufgaben:

„(2) Kreditinstitute haben angemessene Datenverarbeitungssysteme zu betreiben und zu aktualisieren, mittels derer sie in der Lage sind, Geschäftsbeziehungen und einzelne Transaktionen im Zahlungsverkehr zu erkennen, die auf Grund des öffentlich und im Kreditinstitut verfügbaren Erfahrungswissens über die Methoden der Geldwäsche, der Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen im Sinne des Absatzes 1 Satz 1 als zweifelhaft oder ungewöhnlich anzusehen sind. Die Kreditinstitute dürfen personenbezogene Daten erheben, verarbeiten und nutzen, soweit dies zur Erfüllung dieser Pflicht erforderlich ist. Die Bundesanstalt kann Kriterien bestimmen, bei deren Vorliegen Kreditinstitute vom Einsatz von Systemen nach Satz 1 absehen können.

(3) Jeder Sachverhalt, der nach Absatz 2 Satz 1 als zweifelhaft oder ungewöhnlich anzusehen ist, ist vom Institut zu untersuchen, um das Risiko der jeweiligen Geschäftsbeziehungen oder Transaktionen überwachen, einschätzen und gegebenenfalls das Vorliegen eines nach § 11 Absatz 1 des Geldwäschegesetzes meldepflichtigen Sachverhalts oder die Erstattung einer Strafanzeige gemäß § 158 der Strafprozessordnung prüfen zu können. ... Institute dürfen im Einzelfall einander Informationen im Rahmen der Erfüllung ihrer Untersuchungspflicht nach Satz 1 übermitteln, wenn es sich um einen in Bezug auf Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung oder einer sonstigen Straftat auffälligen oder ungewöhnlichen Sachverhalt handelt und tatsächliche Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der Empfänger der Informationen diese für die Beurteilung der Frage benötigt, ob der Sachverhalt gemäß § 11 des Geldwäschegesetzes anzuzeigen oder eine Strafanzeige gemäß § 158 der Strafprozessordnung zu erstatten ist. Der Empfänger darf die Informationen ausschließlich zum Zweck der Verhinderung der Geldwäsche, der Terrorismusfinanzierung oder sonstiger strafbarer Handlungen und nur unter den durch das übermittelnde Institut vorgegebenen Bedingungen verwenden.“

Dagegen hat der Datenschutzbeauftragte auf die Einhaltung von § 32 Absatz 1 BDSG „Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ hinzuwirken:

„(1) Personenbezogene Daten eines Beschäftigten dürfen für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist. Zur Aufdeckung von Straftaten dürfen personenbezogene Daten eines Beschäftigten nur dann erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn zu dokumentierende tatsächliche Anhaltspunkte den Verdacht begründen, dass der Betroffene im Beschäftigungsverhältnis eine Straftat begangen hat, die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung zur Aufdeckung erforderlich ist und das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten an dem Ausschluss der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung nicht überwiegt, insbesondere Art und Ausmaß im Hinblick auf den Anlass nicht unverhältnismäßig sind.

(...)

(3) Die Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen der Beschäftigten bleiben unberührt.“

Dies bedeutet: In der aktuellen Gesetzgebung besteht ein „Konfliktfeld“ zwischen den Regelungen in § 25g Absatz 2 KWG und in § 32 Absatz 1 BDSG, da § 25g Absatz 2 KWG zur Erfüllung der Pflicht der proaktiven Verhinderung bzw. Aufdeckung von „sonstigen strafbaren Handlungen“ die – auch anlassunabhängige – Nutzung und Analyse von personenbezogenen Mitarbeiterdaten ermöglicht, während § 32 Absatz 1 BDSG genau dies nur bei einem „begründeten Anfangsverdacht“ zulässt. Unberücksichtigt bleibt zudem die für Kreditinstitute spezifische Situation, dass ein Mitarbeiter Kontoverbindungen bei seinem Arbeitgeber unterhält und somit auch Kunde seines Arbeitgebers ist, womit dieser mit seinen Konten den allgemeinen gesetzlichen Regelungen sowie (Überwachungs- und Sorgfalts-) Pflichten der Bank zur Überwachung der Transaktionen auf den von der Bank geführten (Kunden-)Konten unterliegt.

Dieses „Konfliktfeld“ könnte durch die sich seit längerer Zeit im Gesetzgebungsverfahren befindliche Neuregelung des § 32 BDSG, durch welche dieser deutlich präzisiert und die unternehmensinternen Ermittlungsmöglichkeiten gegen Mitarbeiter tendenziell weiter beschränkt würden, eher noch größer werden.

Ausgehend hiervon ist schon allein sachlich eine Trennung der Funktion des Geldwäschebeauftragten sowie der Funktion des betrieblichen Datenschutzbeauftragten gemäß § 4f BDSG sinnvoll und notwendig, um die mit diesen Funktionen betrauten Mitarbeiter nicht in einen aufgrund der Gesetzeslage nicht auflösbaren Interessenkonflikt zu bringen.

7. Sourcingmodelle im Beauftragtenwesen – grundsätzliche Überlegungen

In den vorangegangenen Kapiteln dieses Werkes wurden Anforderungen, aufbau- und ablauforganisatorische Varianten sowie personelle Aspekte für die Ausgestaltung des Beauftragtenwesens innerhalb eines Kreditinstitutes behandelt. Daneben bestehen für die Beauftragtenfunktionen grundsätzlich noch weitere Gestaltungsmöglichkeiten außerhalb des eigenen Kreditinstitutes wie beispielsweise die Auslagerung dieser Funktionen an einen externen Dienstleister oder auch an ein anderes Kreditinstitut (Outsourcing). Die folgenden Ausführungen vermitteln einen Überblick über die Rahmenbedingungen und beleuchten eine Reihe von relevanten Fragestellungen und Entscheidungskriterien, die unbedingt vor einer Entscheidung über eine – in welcher Form auch immer – Auslagerung von Beauftragtenfunktionen berücksichtigt und erwogen werden sollten.

7.1 Verantwortlichkeit für den Vorstand ist nicht auslagerbar

Wenn eine Geschäftsleitung über die Auslagerung von (Kern-)Tätigkeiten eines Kreditinstitutes an Dritte nachdenkt, so muss sich diese bewusst sein, dass ihre (Gesamt-)Verantwortung gemäß § 1 Absatz 2 KWG unter keinen Umständen an andere delegiert werden kann. Diese nicht verlagerbare Gesamtverantwortung ist in § 25a Absatz 2 KWG („Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der in § 1 Absatz 2 Satz 1 bezeichneten Personen an das Auslagerungsunternehmen führen. Das Institut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich.“) sowie in den MaRisk eindeutig festgeschrieben:

„AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung:

Alle Geschäftsleiter (§ 1 Abs. 2 KWG) sind, unabhängig von der internen Zuständigkeitsregelung, für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Diese Verantwortung bezieht sich unter Berücksichtigung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse auf alle wesentlichen Elemente des Risikomanagements. Die Geschäftsleiter werden dieser Verantwortung nur gerecht, wenn sie die Risiken beurteilen können und die erforderlichen Maßnahmen zu ihrer Begrenzung treffen. Die Geschäftsleiter eines überge-

ordneten Unternehmens einer Institutsgruppe oder Finanzholding-Gruppe beziehungsweise eines übergeordneten Finanzkonglomeratsunternehmens sind zudem für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation in der Gruppe und somit auch für ein angemessenes und wirksames Risikomanagement auf Gruppenebene verantwortlich (§ 25a Abs. 1a KWG).

(...)

AT 9 Outsourcing

(4) Grundsätzlich sind alle Aktivitäten und Prozesse auslagerbar, solange dadurch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigt wird. Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung an das Auslagerungsunternehmen führen. Die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung sind nicht auslagerbar. (...)

Dieser Grundsatz wird auch in den MaComp noch einmal ausdrücklich festgelegt:

„AT 4 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung

Die Verantwortung für die Einhaltung der im WpHG geregelten Pflichten trägt die Geschäftsleitung. Alle Geschäftsleiter nach § 1 Abs. 2 KWG sind, unabhängig von der internen Zuständigkeitsregelung im Unternehmen oder im Konzern, für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Diese Verantwortung erstreckt sich auch auf ausgelagerte Aktivitäten und Prozesse. Die Verantwortung besteht bei einer Delegation von Aufgaben fort.“

Dieser unbedingte und eindeutige Grundsatz ist vor allem deshalb von so großer Bedeutung, als dass sich ein Vorstand sehr klar darüber sein sollte, dass er mit einer Auslagerung weder eine zusätzliche Verteidigungslinie für sein Haus noch für sich persönlich schafft. Vielmehr besteht die persönliche Verantwortung und Haftung vollkommen unverändert fort, während sich dagegen die Einflussmöglichkeiten auf die Ausführung der ausgelagerten Tätigkeiten (zum Teil deutlich) verändern bzw. verringern.⁹⁴

⁹⁴ Vgl. ausführlich die Ausführungen im Abschnitt 7.4.

7.2 Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen für Outsourcing⁹⁵

Die allgemeinen aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine Auslagerung von Tätigkeiten eines Kreditinstitutes an Dritte sind zunächst übergreifend im § 25a Absatz 2 KWG geregelt:

„Ein Institut muss abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf ein anderes Unternehmen, die für die Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen wesentlich sind, angemessene Vorkehrungen treffen, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden. Eine Auslagerung darf weder die Ordnungsmäßigkeit dieser Geschäfte und Dienstleistungen noch die Geschäftsorganisation im Sinne des Absatzes 1 beeinträchtigen. Insbesondere muss ein angemessenes und wirksames Risikomanagement durch das Institut gewährleistet bleiben, welches die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse einbezieht. Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der in § 1 Abs. 2 Satz 1 bezeichneten Personen an das Auslagerungsunternehmen führen. Das Institut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich. Durch die Auslagerung darf die Bundesanstalt an der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht gehindert werden; ihre Auskunfts- und Prüfungsrechte sowie Kontrollmöglichkeiten müssen in Bezug auf die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch bei einer Auslagerung auf ein Unternehmen mit Sitz in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums oder einem Drittstaat durch geeignete Vorkehrungen gewährleistet werden. Entsprechendes gilt für die Wahrnehmung der Aufgaben der Prüfer des Instituts. Eine Auslagerung bedarf einer schriftlichen Vereinbarung, welche die zur Einhaltung der vorstehenden Voraussetzungen erforderlichen Rechte des Instituts, einschließlich Weisungs- und Kündigungsrechten, sowie die korrespondierenden Pflichten des Auslagerungsunternehmens festschreibt.“

Hierzu bestehen in den MaRisk konkretisierende Vorschriften:

„AT 9 Outsourcing

- 1. Eine Auslagerung liegt vor, wenn ein anderes Unternehmen mit der Wahrnehmung solcher Aktivitäten und Prozesse im Zusammenhang mit der Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen beauftragt wird, die ansonsten vom Institut selbst erbracht würden.*
- 2. Das Institut muss auf der Grundlage einer Risikoanalyse eigenverantwortlich festlegen, welche Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen unter Risikogesichtspunkten*

95 Vgl. ergänzend Kanschalla, BaFin vergleicht Auslagerungen bei Instituten, BaFinJournal, August 2013, S. 22 ff.

wesentlich sind (wesentliche Auslagerungen). Die maßgeblichen Organisationseinheiten sind bei der Erstellung der Risikoanalyse einzubeziehen. Im Rahmen ihrer Aufgaben ist auch die Interne Revision zu beteiligen. Soweit sich wesentliche Änderungen der Risikosituation ergeben, ist die Risikoanalyse anzupassen.

3. Bei unter Risikogesichtspunkten nicht wesentlichen Auslagerungen sind die allgemeinen Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG zu beachten.
4. Grundsätzlich sind alle Aktivitäten und Prozesse auslagerbar, solange dadurch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigt wird. Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung an das Auslagerungsunternehmen führen. Die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung sind nicht auslagerbar. (...)
5. Das Institut hat bei wesentlichen Auslagerungen im Fall der beabsichtigten oder erwarteten Beendigung der Auslagerungsvereinbarung Vorkehrungen zu treffen, um die Kontinuität und Qualität der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch nach Beendigung zu gewährleisten. Für Fälle unbeabsichtigter oder unerwarteter Beendigung dieser Auslagerungen, die mit einer erheblichen Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit verbunden sein können, hat das Institut etwaige Handlungsoptionen auf ihre Durchführbarkeit zu prüfen.
6. Bei wesentlichen Auslagerungen ist im Auslagerungsvertrag insbesondere Folgendes zu vereinbaren:
 - a. Spezifizierung und gegebenenfalls Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen zu erbringenden Leistung,
 - b. Festlegung von Informations- und Prüfungsrechten der Internen Revision sowie externer Prüfer,
 - c. Sicherstellung der Informations- und Prüfungsrechte sowie der Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht,
 - d. soweit erforderlich Weisungsrechte,
 - e. Regelungen, die sicherstellen, dass datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden,
 - f. Kündigungsrechte und angemessene Kündigungsfristen,
 - g. Regelungen über die Möglichkeit und über die Modalitäten einer Weiterverlagerung, die sicherstellen, dass das Institut die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen weiterhin einhält,
 - h. Verpflichtung des Auslagerungsunternehmens, das Institut über Entwicklungen zu informieren, die die ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können.
7. Das Institut hat die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken angemessen zu steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß zu überwachen. Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Leistung des

Auslagerungsunternehmens anhand vorzuhaltender Kriterien. Für die Steuerung und Überwachung hat das Institut klare Verantwortlichkeiten festzulegen.

8. *Soweit die Interne Revision vollständig ausgelagert wird, hat die Geschäftsleitung einen Revisionsbeauftragten zu benennen, der eine ordnungsgemäße Interne Revision gewährleisten muss. Die Anforderungen des AT 4.4 und BT 2 sind entsprechend zu beachten.*
9. *Die Anforderungen an die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen sind auch bei der Weiterverlagerung ausgelagerter Aktivitäten und Prozesse zu beachten.“*

Nach allgemein herrschender Meinung handelt es sich bei einer Auslagerung der Funktionen des Geldwäschebeauftragten (und damit auch der „Zentralen Stelle“), des Compliance-Beauftragten gemäß WpHG/MaComp sowie auch der (zukünftigen) Compliance-Funktion gemäß KWG/MaRisk in jedem Fall um eine als „wesentlich“ einzustufende Auslagerung im Sinne von AT 9 Tz. 2 MaRisk. Zudem wird auch deutlich, dass jede Auslagerung aufgrund der damit einhergehenden Überwachungspflichten gemäß AT 9 Tz. 7 MaRisk mit einem Mehraufwand an anderen Stellen der Bank verbunden ist, nämlich mindestens in Form der Notwendigkeit einer Dienstleistersteuerung sowie von Prüfungshandlungen der Internen Revision. In diesem Zusammenhang hat ein Kreditinstitut auch entsprechend zu reagieren, wenn es Kenntnis – durch eigene Wahrnehmungen/Erfahrungen oder durch valide Informationen von Dritten – über kritische Entwicklungen oder Zweifel an der Qualität des Auslagerungsunternehmens erhält.

Auch in den MaComp finden sich detaillierte Regelungen/Anforderungen zum Outsourcing:

„AT 9 Anforderung an das Outsourcing nach § 33 Abs. 3 WpHG

1. *Neben den Anforderungen aus §§ 25a Abs. 2 KWG, 33 Abs. 2 WpHG sowie von AT 9 der MaRisk sind die Vorgaben aus § 33 Abs. 3 WpHG einzuhalten, soweit einschlägig.*

(...)

4. *Besondere Erläuterungen zur teilweisen oder vollständigen Auslagerung der Compliance-Funktion finden sich im Modul BT 1.3.4.*

(...)

BT 1.3.4 Auslagerung von Compliance-Aufgaben

1. *Im Fall der teilweisen oder vollständigen Auslagerung der Compliance-Funktion sind alle einschlägigen Anforderungen unabhängig davon, ob es sich um eine teilweise oder vollständige Auslagerung handelt, einzuhalten. Die Geschäftsleitung ist für die Erfüllung der Anforderungen verantwortlich.*

2. *Die Anforderungen der §§ 25a Abs. 2 KWG, 33 Abs. 2 WpHG sowie AT 9 des Rundschreibens 11/2010 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk finden vollumfänglich Anwendung auf die Auslagerung der Compliance-Funktion. Die teilweise oder vollständige Auslagerung von Compliance-Aufgaben stellt eine wesentliche Auslagerung im Sinne von AT 9 Ziff. 2 des Rundschreibens 11/2010 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk dar.⁹⁶*
3. *Bevor ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen einen Dienstleister für die Auslagerung auswählt, muss es mit der gebührenden Sorgfalt prüfen, ob die relevanten Vorgaben der §§ 25a Abs. 2 KWG, 33 Abs. 2 und 33 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 WpHG sowie 12 WpDVerOV auch im Fall der Auslagerung erfüllt sind. Der Umfang der Prüfung hat sich nach Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der auszulagernden Aufgaben und Prozesse zu richten. Das Wertpapierdienstleistungsunternehmen ist dafür verantwortlich, dass der Dienstleister über die nötige Kompetenz, Betriebsmittel und Sachkunde sowie den Zugang zu allen für die wirksame Ausübung der ausgelagerten Compliance-Funktion erforderlichen Informationen verfügt.*
4. *Wertpapierdienstleistungsunternehmen müssen im Fall der teilweisen oder vollständigen Auslagerung der Compliance-Funktion insbesondere auch deren Dauerhaftigkeit gewährleisten. Der gewählte Dienstleister muss in der Lage sein, die Compliance-Tätigkeit fortlaufend und nicht nur anlassbezogen auszuüben.*
5. *Wertpapierdienstleistungsunternehmen müssen die angemessene Aufgabenerfüllung durch den Dienstleister, insbesondere die Qualität und Quantität seiner Dienstleistung, überwachen. Die Geschäftsleitung ist für die laufende Beaufsichtigung und Überwachung der ausgelagerten Funktion verantwortlich und muss über die hierfür erforderlichen Betriebsmittel und Sachkunde verfügen. Die Geschäftsleitung kann eine bestimmte unternehmenszugehörige Person mit der laufenden Beaufsichtigung und Überwachung in ihrem Namen beauftragen.“*

Und auch in § 25g Absatz 5 KWG⁹⁷ wird auf die Auslagerungsthematik explizit eingegangen:

„Institute dürfen interne Sicherungsmaßnahmen nach dieser Vorschrift mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt im Rahmen von vertraglichen Vereinbarungen durch einen Dritten durchführen lassen. Die Zustimmung kann erteilt werden, wenn der Dritte die Gewähr dafür bietet, dass die Sicherungsmaßnahmen ordnungsgemäß durchgeführt werden und die Steuerungsmöglichkeiten der Institute und die Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt nicht beeinträchtigt werden.“

⁹⁶ Da die Neufassung der MaRisk mit BaFin Rundschreiben 10/2012 (BA) am 14.12.2012 erst nach der letzten und dritten Neufassung der MaComp am 30.11.2012 veröffentlicht wurde, nimmt der Originaltext der MaComp noch Bezug auf die Vorfassung der MaRisk aus 2010.

⁹⁷ § 25g Absatz 5 KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c Absatz 5 KWG.

Im Ergebnis bleibt demzufolge festzuhalten, dass die Auslagerung der in dieser Publikation näher betrachteten Beauftragtenfunktionen grundsätzlich möglich ist, die (aufsichts-) rechtlichen Regelungen aber klare und umfassende Anforderungen – u. a. an die Qualität des Auslagerungsunternehmens sowie an die Überwachungsverantwortung der Kreditinstitute für die von ihnen ausgelagerten Tätigkeiten bzw. Funktionen – stellen.

7.3 Überblick über mögliche (Out-)Sourcing-Varianten⁹⁸

Grundsätzlich bestehen eine Reihe von Möglichkeiten, das Beauftragtenwesen eines Kreditinstitutes zu organisieren. Neben Wahrnehmung der einzelnen Beauftragtenfunktionen – in welcher Form auch immer – durch das Kreditinstitut selbst⁹⁹ – kommen insbesondere folgende Varianten in Betracht:

- Auslagerung einzelner oder aller (rechtlich möglicher) Beauftragtenfunktionen an einen externen Dienstleister;
- Kooperation mit einem oder mehreren anderen (benachbarten) Kreditinstituten zur gemeinschaftlichen (ggf. wechselseitigen) Wahrnehmung der Beauftragtenfunktionen (z. B. übernimmt das eine Kreditinstitut die Funktion der „Zentrale Stelle“ für ein weiteres Kreditinstitut, während dieses dann die Compliance-Funktion für das erste Kreditinstitut übernimmt),¹⁰⁰
- Gründung einer (Service-)Gesellschaft gemeinsam mit anderen (regionalen/benachbarten) Kreditinstituten, in die die beteiligten Kreditinstitute ihre Beauftragtenfunktionen ganz oder teilweise auslagern und damit bündeln, wobei aber bei dieser Variante über die Gesellschafterfunktion der unmittelbare Einfluss für die beteiligten Kreditinstitute erhalten bleibt.

Bei allen Varianten sind auf jeden Fall eine Reihe von rechtlichen Fragestellungen zu beachten und vertraglich zu regeln, hierzu gehören u. a. arbeits-, datenschutz- sowie haftungsrechtliche Aspekte.

Die Notwendigkeit einer vorherigen Zustimmung für derartige Konstellationen durch die BaFin ist jeweils einzelfallbezogen zu erwägen, aber grundsätzlich nicht zwingend gegeben. Die vorgeschriebenen Mitteilungspflichten über die Bestellung und Entpflichtung der jeweiligen Beauftragtenfunktionen bleiben dabei unberührt.¹⁰¹

98 Vgl. Sell/Zawilla, Auslagerung der § 25c KWG-Pflichten zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ – Möglichkeiten und Grenzen, Banken-Times Dezember 2011/Januar 2012, S. 1 f., sowie Zawilla, Auslagerung („Outsourcing“) – Möglichkeiten und Grenzen, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 134 ff.

99 Vgl. ausführlich die Ausführungen in den Kapiteln 4, 5 und 6.

100 Vgl. zu den notwendigen Rahmenbedingungen ausführlich die Ausführungen in Kapitel 7.4.

101 Vgl. zu den Mitteilungspflichten insbesondere AT 4.4.2 Tz. 7 MaRisk, BT 1.1 MaComp, § 9 Absatz 3 GwG sowie § 25g Absatz 4 KWG.

Ungeachtet dessen sollten bei den Überlegungen über die zukünftige strategische und strukturelle Ausgestaltung des Beauftragtenwesens alle vorgenannten Optionen betrachtet werden, sofern für ein Kreditinstitut die Option einer Auslagerung einzelner oder aller Beauftragtenfunktionen überhaupt grundsätzlich infrage kommt.

Bei der Entscheidungsfindung über eine mögliche Auslagerung sind eine Reihe von relevanten Fragestellungen und Entscheidungskriterien zu berücksichtigen, die im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert werden. Aus der Sicht der Geschäftsleitung sollte die strukturierte und professionelle Beschäftigung mit diesen Entscheidungskriterien vor einer zu treffenden Entscheidung Pflicht sein, da deren Auswirkungen aufgrund der – wie bereits dargestellt – nicht auszulagernden Verantwortung und Haftung für das Beauftragtenwesen erheblich sein können.

7.4 Relevante Fragestellungen bzw. Entscheidungskriterien

7.4.1 Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der Geschäftsleitung

Es ist einfach nachzuvollziehen, dass sich die Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten vermindern und Grenzen entstehen, wenn eine Tätigkeit und/oder eine Funktion auf der Basis vertraglicher Vereinbarungen an einen Dritten übergehen. Das notwendige vertragliche Vereinbaren¹⁰² von Leistungen, Schnittstellen und „Service-Level-Agreements“ schafft zwar Klarheit über den genauen Umfang des Auftragsverhältnisses, und der Auftraggeber kann sich über Informations- und Prüfrechte auch einen gewissen Einblick in das beauftragte Unternehmen sichern. Dennoch werden die Einfluss- und Informationsmöglichkeiten in ein anderes Unternehmen immer Grenzen haben. Auswirkungen kann dies u. a. auch bei der Art der Ausführung der Beauftragtenfunktion haben (beispielsweise bei der Form, dem Umfang und der Intensität von durchzuführenden Kontrollen oder Researchmaßnahmen sowie bei der Berichterstattung).

Dieser Umstand ist seitens des Vorstandes insbesondere bei der Entscheidung über eine Auslagerung gesetzlich vorgeschriebener Beauftragtenfunktionen sorgfältig gegenüber der Tatsache abzuwägen, dass die Verantwortung nicht auslagerbar ist und somit beim Vorstand verbleibt. Dies bedeutet de facto, dass der Vorstand eines Kreditinstitutes für ein Fehlverhalten oder für Fehlentscheidungen eines ausgelagerten Beauftragten bei beschränkter Einflussmöglichmöglichkeit dennoch aufsichtsrechtlich vollumfänglich haftet und verantwortlich ist. Eine Regressmöglichkeit gegen das Auslagerungsunternehmen kommt lediglich auf zivilrechtlicher Ebene in Betracht.

¹⁰² Vgl. vertiefend die Ausführungen in Abschnitt 7.2.

In der Praxis kann dies z. B. bedeuten, dass bei der Entscheidung über die Pflicht zur Erstattung einer Verdachtsmeldung gemäß § 11 GwG oder einer Strafanzeige gemäß § 158 Strafprozessordnung (StPO) auf der Basis von § 25g Absatz 3 KWG ein für den Vorstand ggf. wünschenswerter „Gestaltungsspielraum“ von einem externen Geldwäschebeauftragten nicht wahrgenommen wird, weil dieser den konkreten Sachverhalt als eindeutig sowie melde- und/oder anzeigepflichtig beurteilt. So hat die BaFin beispielsweise in einem Praxisfall ein Bußgeld wegen einer verspäteten GwG-Verdachtsmeldung bei einem Phishing-Betrugsfall gegenüber dem Vorstand des verpflichteten Kreditinstitutes ausgesprochen, obwohl die Verzögerungen in diesem Fall von dem externen Geldwäschebeauftragten zu verantworten waren.

7.4.2 Erfordernis/Notwendigkeit der (regelmäßigen) „Vor-Ort-Präsenz“

Im Kapitel 6.2.3 wurde bereits das Erfordernis eigener Kontroll- und Überwachungshandlungen „vor Ort“ thematisiert. Dies erfordert auch für einen externen Beauftragten eine regelmäßige Präsenz im auslagernden Kreditinstitut, was ggf. zu logistischen Herausforderungen führen kann. Nicht alle Kontrollhandlungen können „vom eigenen Schreibtisch“ aus vorgenommen werden.

Zudem macht es die notwendige Überprüfung der eigenen Mitarbeiter erforderlich („Know-Your-Employee-Prinzip“)¹⁰³, möglichst nah am „Puls der Bank“ und den Mitarbeitern sowie deren Stimmungen und Veränderungen zu sein. Für einen Beauftragten muss es daher zwangsläufig von großer Bedeutung sein, sich auch einen persönlichen Eindruck von den Mitarbeitern zu verschaffen, um eingehende Informationen angemessen einschätzen und beurteilen sowie ggf. notwendige (Sofort-)Maßnahmen einleiten zu können.

Darüber hinaus ist die regelmäßige, wenn nicht gar ständige Präsenz in der Bank – auch als persönlicher Ansprechpartner – für die (unabhängige) Informationsgewinnung und -beschaffung bei der Bearbeitung von Sachverhalten (beispielsweise für die Unterlagenbeschaffung in Bankarchiven oder die Einsichtnahme in ausschließlich papierhaft vorliegende Personalunterlagen) sowie für die regelmäßig vorzunehmenden Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten von wesentlicher Bedeutung.

¹⁰³ Vgl. Ziffer 89 Nr. 3c „Angemessene Sicherungsmaßnahmen gegen ‚sonstige strafbare Handlungen‘“ der DK-Auslegungs- und Anwendungshinweise zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung sowie „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16.12.2011.

7.4.3 Möglichkeit der Nutzung von Synergien durch Bündelung von Beauftragtenfunktionen

Die im Kapitel 6 bereits ausführlich beleuchteten Chancen und Möglichkeiten zur Nutzung von Synergieeffekten bei einer Bündelung von Beauftragtenfunktionen und weiterer nahestehender Aufgaben sind selbstverständlich auch bei einer Entscheidung über eine mögliche Auslagerung von einzelnen oder allen näher betrachteten Beauftragtenfunktionen zu berücksichtigen und in „Entscheidungs- und Berechnungsmatrixen“ entsprechend zu bewerten.

Insbesondere sollte auch darauf geachtet werden, dass die Zahl der Ansprechpartner so gering wie möglich bleibt und die sich zwangsläufig ergebenden (oftmals zeitintensiven) Schnittstellen und Notwendigkeiten zum Informationsaustausch sowie zur Abstimmung zwischen den ausgelagerten Beauftragten und den intern verbliebenen Beauftragtenfunktionen sowie dem bankinternen „Beauftragten-Koordinator“¹⁰⁴ effizient gemanagt werden.

7.4.4 Sicherstellung der Qualifikation und Weiterbildung der mit Beauftragtenfunktionen betrauten Mitarbeiter

Die notwendige Sachkunde und die regelmäßige Weiterbildung der mit den Beauftragtenfunktionen innerhalb eines Kreditinstitutes beauftragten Mitarbeiter stellt vor allem in kleineren Genossenschaftsbanken eine enorme und schwierig zu lösende Herausforderung dar.¹⁰⁵ In einer personellen Konstellation, in dem Mitarbeiter lediglich einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Wahrnehmung der ihr übertragenen Beauftragtenfunktion einsetzen sollen und können, besteht für die Mitarbeiter immer ein Spannungsfeld – und ggf. auch ein Interessenkonflikt – zwischen ihren verschiedenen Funktionen und Aufgaben, für die sie verantwortlich sind. Nicht selten haben diese Mitarbeiter auch zwei Vorgesetzte, nämlich den Vorstand für die Beauftragtenfunktion (rechtliche Notwendigkeit der Direktanbindung) sowie eine weitere Führungskraft für ihre jeweiligen sonstigen Aufgaben.¹⁰⁶

Dieses Kriterium ist für kleinere Genossenschaftsbanken nicht selten ein wesentlicher und nachvollziehbarer Grund, eine Auslagerung der Beauftragtenfunktionen zu erwägen bzw. auch umzusetzen, wobei sich ab einer bestimmten Größenordnung der Bank (im Zuge einer Bündelung von Beauftragtenfunktionen mit einer realistischen Mengenermittlung) eine Mitarbeiterkapazitätsanzahl ergeben dürfte, die eine Besetzung der Beauftragtenfunktionen mit ausschließlich hierfür zuständigen Mitarbeitern mit einer gegenseitigen Vertretung

¹⁰⁴ Vgl. vertiefend die Ausführungen in Abschnitt 7.4.6.

¹⁰⁵ Vgl. vertiefend die Ausführungen in Kapitel 4.

¹⁰⁶ Vgl. vertiefend die Ausführungen in den Abschnitten 5.4.3 sowie 5.4.4.

ermöglicht (diese beginnt in der Regel bei zwei Mitarbeiterkapazitäten, die eine sinnvolle Arbeitsauslastung mit entsprechenden Aufgaben/Tätigkeiten haben).¹⁰⁷

7.4.5 Gestaltungsmöglichkeiten der bankinternen Prozesse

Die Gestaltung der bankinternen Arbeitsprozesse obliegt naturgemäß dem einzelnen Kreditinstitut selbst. Allerdings kann es erforderlich sein, dass bei einer Auslagerung der Beauftragtenfunktion und je nach Flexibilität des Auslagerungsunternehmens eine Anpassung der bankeigenen Prozesse notwendig wird (z. B. des Kundenannahmeprozesses). Bei der grundsätzlichen Entscheidung über eine Auslagerung sowie bei der Auswahl des Auslagerungspartners ist bereits im Vorfeld entsprechend mit zu berücksichtigen, welchen Aufwand und ggf. direkte Kosten diese Veränderungen mit sich bringen, wie sinnvoll diese sind und welche Auswirkungen insgesamt auf die Bankorganisation entstehen.

7.4.6 Notwendigkeit der Dienstleistersteuerung/-überwachung

Bei allen Auslagerungen (und demzufolge auch bei der Auslagerung von Beauftragtenfunktionen) besteht gemäß AT 9 Tz. 7 der MaRisk das unbedingte Erfordernis einer entsprechenden Dienstleistersteuerung und -überwachung.¹⁰⁸ Eine solche kann beispielsweise durch eine stichprobenhafte Prüfung der vom externen Beauftragten entsprechend seinem Prüfungsplan durchgeführten Kontrollhandlungen oder durch die Einsichtnahme in sämtliche Prüfungsberichte des Dienstleisters erfolgen.

Die Erfüllung dieser Anforderungen bildet bereits aktuell einen Schwerpunkt bei externen (Sonder-)Prüfungen und wird es auch in Zukunft bleiben. Im August 2013 hat die BaFin in einer Publikation im BaFinJournal zur Outsourcing-Thematik insgesamt sowie auch zur allgemeinen Überwachung und Steuerung von Dienstleistern Stellung genommen.¹⁰⁹

„Ein Institut muss die Risiken, die mit wesentlichen Auslagerungen verbunden sind, angemessen steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß überwachen (AT 9 Tz. 7 der MaRisk). Dies umfasst auch die regelmäßige Beurteilung der Leistung des Unternehmens, an das ausgelagert wurde, anhand bestimmter Kriterien. Eine wichtige Rolle im Überwachungsprozess spielen zudem Besuche beim Dienstleister.“

¹⁰⁷ Vgl. vertiefend die Ausführungen in Kapitel 5.

¹⁰⁸ Vgl. vertiefend die Ausführungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von Outsourcing in Abschnitt 7.2.

¹⁰⁹ Vgl. ergänzend Kenschalla, BaFin vergleicht Auslagerungen bei Instituten, BaFinJournal, August 2013, S. 25.

Für die Steuerung und Überwachung muss das Institut klare Verantwortlichkeiten festlegen. Fast alle Institute kommen dieser Anforderung nach und nennen verantwortliche Stellen oder Abteilungen. Meist handelt es sich um einen Ansprechpartner beziehungsweise eine Abteilung aus dem Fachbereich, der die Auslagerung initiiert hat oder aus dem die Auslagerung erfolgte (Retained Organisation). Ein zentrales Auslagerungsmanagement, das eine einheitliche Koordination und eine einheitliche Überwachung der Auslagerungen gewährleisten könnte, existiert bei vielen Instituten nicht, wird von der BaFin jedoch ausdrücklich begrüßt. Gibt es kein zentrales Auslagerungsmanagement, könnte dies nämlich dazu führen, dass Auslagerungen innerhalb eines Unternehmens uneinheitlich gesteuert, behandelt und beurteilt werden.

Eine allgemeine Aussage zum Turnus der Beurteilung der Auslagerungen durch die Institute lässt sich nicht treffen. Er variiert von Institut zu Institut. Die Institute unterscheiden hierbei meist danach, wie wesentlich die Auslagerungen sind. Bei wesentlichen Auslagerungen findet mindestens jährlich eine Risikoprüfung statt. Diese beinhaltet oftmals auch Besuche beim Dienstleister. Besonders wichtige Auslagerungsverhältnisse werden teilweise sogar täglich anhand von Berichten des Dienstleisters bewertet. Bei bestimmten Anlässen werden zudem häufig Ad-hoc-Berichte eingeholt und ausgewertet. Das Risikomanagement der bestehenden Auslagerungen sieht die BaFin überwiegend als angemessen an.“

Neben der grundsätzlichen Steuerungs- und Überwachungspflicht gibt es zudem bei der Auslagerung von Beauftragtenfunktionen bei den im Wesentlichen im Genossenschaftssektor ausgewählten Auslagerungsunternehmen die Forderung nach einem bankinternen „Beauftragten-Koordinator“ (bzw. einer bankinternen „Verbindungsperson“), der den ausgelagerten Beauftragten als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht. Dieser muss nicht zwingend der innerhalb des auslagernden Kreditinstitutes für die Dienstleistersteuerung verantwortliche Mitarbeiter sein, da auch seine Aufgaben deutlich andere sind.

Dieser bankinterne „Beauftragten-Koordinator“ muss den ausgelagerten Beauftragten zuarbeiten, d. h., Informationsbedarf erfüllen, bankintern gewünschte und notwendige Recherchen umsetzen/durchführen (soweit diese nicht durch den ausgelagerten Beauftragten „aus der Ferne“ erfolgen können) sowie Zulieferungen unterschiedlicher Art durchführen.

Der Arbeitsaufwand für den bankinternen „Beauftragten-Koordinator“ kann je nach Schnittstellenregelung und Ausgestaltung der vereinbarten „Service-Level-Agreements“ nicht unerheblich sein. Dies bedeutet, dass der Aufwand für diese Funktion in die Gesamtbewertung für die Entscheidung einer Auslagerung von Beauftragtenfunktionen ebenfalls zwingend – und damit in einer angemessenen Größenordnung – zu berücksichtigen ist.

7.4.7 Notwendigkeit der Qualität, Persönlichkeit und Sachkunde der Mitarbeiter der Outsourcing-Partner

Selbstverständlich besteht auch im Rahmen der Dienstleisterüberwachung die Pflicht, die Qualität, Persönlichkeit, die Sachkunde und Zuverlässigkeit insbesondere der Mitarbeiter der Outsourcing-Partner, die dem auslagernden Kreditinstitut unmittelbar zugeordnet und gegenüber der BaFin auch entsprechend angezeigt werden, zu prüfen. Diese Mitarbeiter bilden dann faktisch im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung einen Teil der zweiten Verteidigungslinie für das Kreditinstitut und auch für den Vorstand selbst.

Ausgehend hiervon sollte es im originären Interesse des Vorstandes liegen, sich die Sachkunde und Qualifikation dieser für ihre Bank zuständigen Mitarbeiter des externen Dienstleisters einerseits formal nachweisen zu lassen, andererseits diese aber auch vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit für das eigene Kreditinstitut persönlich kennenzulernen, um sich selbst einen Eindruck eben von dieser Qualität, Sachkunde und Persönlichkeit zu verschaffen. Erfahrungsgemäß hat das auslagernde Kreditinstitut auf die Auswahl der für sie zuständigen Mitarbeiter durch den externen Dienstleister wenig Einfluss. Dennoch besteht durchaus in der Praxis ein „Vetorecht“, von dem auslagernde Kreditinstitute auch fallweise Gebrauch machen.

7.4.8 Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation bei den Beauftragtenfunktionen spielt sowohl bei einer internen als auch bei einer externen Besetzung eine sehr wichtige Rolle.

Die Beauftragtenfunktionen werden in der Regel nur von einzelnen bzw. wenigen, aber in den Fachthemen entsprechend qualifizierten Mitarbeitern wahrgenommen und sind somit aufgrund ihrer spezifischen Sachkunde oftmals nicht ohne Weiteres unmittelbar ersetzbar. Für jedes Kreditinstitut besteht allerdings die Pflicht, eine vollständige, kontinuierliche und durchgängige Erfüllung der Aufgaben und Pflichten der einzelnen Beauftragtenfunktionen zu gewährleisten. Dies wird im Regelbetrieb durch entsprechende Stellvertreter- bzw. Verhinderungsvertreter-Regelungen sichergestellt.

Kündigt ein Mitarbeiter, der eine Beauftragtenfunktion wahrnimmt, oder scheidet dieser altersbedingt aus der Bank aus, besteht innerhalb des Kreditinstitutes die Notwendigkeit, diese Funktion spätestens mit dessen Ausscheiden nach Ablauf seiner arbeitsvertraglich vereinbarten Kündigungsfrist mit einem bereits zu diesem Zeitpunkt sachkundigen Mitarbeiter zu besetzen und dies auch entsprechend gegenüber der BaFin anzuzeigen sowie

nachzuweisen.¹¹⁰ Auf eine derartige Situation hat sich jedes Kreditinstitut einzustellen und vorzubereiten (beispielsweise ist ggf. auch die Vereinbarung einer längeren als die normal übliche Kündigungsfrist für einen Mitarbeiter, der mit einer Beauftragtenfunktion betraut wurde, zu erwägen).

Bei einem Ausfall eines Beauftragten eines externen Dienstleisters liegt die Zuständigkeit für eine adäquate und „lückenlose“ Nachfolgeregelung zunächst beim externen Dienstleister. Allerdings hat das Kreditinstitut selbst bereits die zuvor in Abschnitt 7.4.7 beschriebene Verpflichtung, sich von der Qualität, Persönlichkeit, Sachkunde und Zuverlässigkeit des Nachfolgers zu überzeugen. Zudem muss das Kreditinstitut als grundsätzlich primärverantwortliche Stelle ebenfalls dafür Sorge tragen, dass auch bei einer Neubesetzung einer extern besetzten Beauftragtenfunktion kein Vakuum entsteht und die Funktion durchgängig besetzt ist.

7.4.9 Schnittstellenmanagement

Ist die effektive und effiziente Gestaltung des Schnittstellenmanagements für die einzelnen Beauftragtenfunktionen bereits intern eine große Herausforderung, so wird diese bei einer Auslagerung einzelner Beauftragtenfunktionen sicherlich weder kleiner noch einfacher. Hierbei kommt es neben der grundsätzlichen Vertragsgestaltung und den vereinbarten Leistungen und „Service-Level-Agreements“ insbesondere auf die Ausgestaltung der Rolle des in Abschnitt 7.4.6 bereits beschriebenen „Beauftragten-Koordinators“ an.

Die entstehende Aufgabenverteilung zwischen dem externen Beauftragten und dem bank-internen „Beauftragten-Koordinator“ stellt zudem einen wichtigen Indikator für die Beurteilung dar, ob eine Auslagerung wirtschaftlich ist und dies völlig losgelöst von der Tatsache, dass die formelle Beauftragtenfunktion ausgelagert wird (da die Verantwortung ohnehin bei der Geschäftsleitung des auslagernden Institutes verbleibt).

7.4.10 Zugriff auf die Banksysteme seitens des Outsourcingpartners

Bei einer Auslagerung, insbesondere der „Zentrale Stelle“ und damit auch der Funktion des Geldwäschebeauftragten, wird in der Regel die in dem auslagernden Kreditinstitut vorhandene Softwarelizenz zur Nutzung des Research-Systems „Geno-SONAR“ an den Auslagerungspartner „übertragen“, sodass dann innerhalb der Bank keine oder nur noch eingeschränkte eigene diesbezügliche Nutzungsmöglichkeiten des Systems bestehen. Dies bedeutet, dass der externe Beauftragte im Rahmen seiner Tätigkeit auch das tägliche Research

¹¹⁰ Vgl. zu den Mitteilungspflichten insbesondere AT 4.4.2 Tz. 7 MaRisk, BT 1.1 MaComp, § 9 Absatz 3 GwG sowie § 25g Absatz 4 KWG.

der Umsätze auf allen Konten der Bank hinsichtlich möglicher Auffälligkeiten in Bezug auf Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstige strafbare Handlungen“ vornimmt.

Bei einem „Treffer“ sind einzelfallbezogen weitere Prüfungshandlungen erforderlich, die u. a. über Inhalte in den kundenbezogenen Banksystemen weiterverfolgt werden müssen. Demzufolge ist es bei einer konsequenten Auslagerung einer Beauftragtenfunktion sinnvoll, dass der Auslagerungspartner mit entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten ausgestattet wird. Erhält nun ein Outsourcingpartner keinen Zugriff auf die kundenbezogenen Banksysteme (da dies z. B. im Leistungsangebot nicht vorgesehen und demzufolge vertraglich auch nicht vereinbart ist), muss der externe Beauftragte jede Abfrage und Prüfungsaktivität zur weiteren Bearbeitung an den bankinternen „Beauftragten-Koordinator“ zur Bearbeitung versenden. Dieser wiederum muss anschließend zeitnah die gewünschten Informationen beschaffen und diese dann zur weiteren Bearbeitung und Beurteilung zurücksenden. Hieraus resultiert neben einem erhöhten Arbeitsaufwand des bankinternen „Beauftragten-Koordinators“ auch die Gefahr einer zeitverzögerten Bearbeitung der zuweilen sehr zeitkritischen Sachverhalte.

7.4.11 (Externe) IT-Unterstützung

In den Genossenschaftsbanken wird überwiegend als wichtigstes Auswertungsinstrument die Software „Geno-SONAR“ eingesetzt, mit der entsprechende Auswertungsmöglichkeiten sowohl für Stamm- als auch für Bewegungsdaten (Transaktionen) bestehen (Massendatenanalyse).

Die wesentlichen Anbieter für die Auslagerung von Beauftragtenfunktionen im Genossenschaftsbankensektor bieten derzeit ausschließlich eine Vollauslagerung der Beauftragtenfunktionen unter verschiedenen Rahmenbedingungen und keine Auslagerung an, die ausschließlich auf die Zulieferung von Datenauswertungen abzielt.

Vereinzelt gibt es daneben diverse Dienstleister/Softwareanbieter, die – insbesondere aufbauend auf „Geno-SONAR“ – weitere Auswertungs- und Dokumentationssoftware als (individualisierte) Unterstützung für die Erfüllung rechtlicher Pflichten sowie für die Tätigkeit der Beauftragten anbieten.

Der institutsspezifische Bedarf und auch Anspruch an eine – auch flexibel einsetzbare – IT-Unterstützung für die Beauftragtenfunktionen stellt somit ein weiteres Kriterium für die strategische Ausrichtung des Beauftragtenwesens dar.¹¹¹

111 Vgl. vertiefend Jackmuth/Parketta, Methoden der Datenanalytik, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 595 ff.

7.4.12 (Gesamt-)Kostenbetrachtung

Selbstverständlich ist im Rahmen der Überlegungen zur (zukünftigen) strategischen Ausgestaltung des Beauftragtenwesens auch für eine mögliche Auslagerung von Beauftragungsfunktionen eine (Gesamt-)Kostenbetrachtung vorzunehmen. Im Rahmen des seitens der BaFin vorgenommenen Vergleichs von Auslagerungen bei Kreditinstituten wurde von sämtlichen Befragten die Kostenersparnis als Hauptmotiv für Auslagerungen genannt.¹¹²

Allerdings haben die vorstehenden Ausführungen in dieser Publikation (insbesondere in Kapitel 7) verdeutlicht, dass es sich bei der Auslagerung von gesetzlich vorgeschriebenen und vorstandsnahen Beauftragungsfunktionen nicht um eine „gewöhnliche“ Auslagerung handelt, bei der die Motivation mehr oder weniger rein wirtschaftlich getrieben ist. Vielmehr sollten die aufgezeigten sachlichen und auch taktischen Entscheidungskriterien eine dominierende Rolle einnehmen, um die rechtlichen Pflichten einerseits zu erfüllen, andererseits dabei aber auch einen Mehrwert für das Kreditinstitut in Form einer erhöhten Sicherheit und eines verminderten Gefährdungsrisikos zu schaffen.

Wenn aber bei Auslagerungsüberlegungen die Kosten ermittelt werden, sollte man sich in jedem Fall auf der Basis einer den Tatsachen entsprechenden Gesamtkostenbetrachtung nähern. Dies bedeutet, dass zu den Fixkosten der Auslagerung auch alle anfallenden variablen Kosten des externen Dienstleisters addiert werden (z. B. Tagessätze und Reisekosten für „Vor-Ort-Prüfungen“ bzw. „Vor-Ort-Präsenz“, soweit diese im Pauschalpreis nicht enthalten sind). Noch wichtiger ist aber die Berücksichtigung und Berechnung der verbleibenden bzw. entstehenden Ist-Kosten innerhalb des Kreditinstitutes für Unterstützungs- und Überwachungsleistungen bis hin zum Auslagerungscontrolling und zur Prüfung des externen Dienstleisters durch die Interne Revision.

7.4.13 Größe und geschäftliche Ausrichtung des Kreditinstitutes¹¹³

Die institutsspezifische Größe sowie vor allem die (zukünftige) geschäftliche Ausrichtung sollten bei den strategischen Überlegungen zur Ausgestaltung des Beauftragtenwesens sowie bei einer möglichen Auslagerung oder auch für eine „Wiedereinlagerung“ von ausgelagerten Beauftragungsfunktionen ebenfalls Berücksichtigung finden. So entstehen beispielsweise bei anstehenden Fusionen von Genossenschaftsbanken sowohl neue Handlungsnotwendigkeiten als auch neue Gestaltungsspielräume, die eine Neuordnung des Beauftragtenwesens sinnvoll erscheinen lassen können. Je größer ein Kreditinstitut wird, desto mehr treten einige der vorgenannten Entscheidungskriterien in den Vordergrund, während andere an Bedeutung verlieren.

¹¹² Vgl. ergänzend Kanschalla, BaFin vergleicht Auslagerungen bei Instituten, BaFinJournal, August 2013, S. 24.

¹¹³ Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 5.3.

Vor diesem Hintergrund ist gerade zum aktuellen Zeitpunkt in einer Phase großer aufsichtsrechtlicher Dynamik vor allem auch bei den Beauftragtenfunktionen eine grundsätzliche Neuausrichtung des Beauftragtenwesens in den Banken zu erwägen. Ergänzend ist hinzuzufügen, dass auch bestehende oder angestrebte neu zu gründende Tochtergesellschaften im Sinne der Pflicht für gruppenweite Sicherungsmaßnahmen gemäß § 25k KWG¹¹⁴ für das Beauftragtenwesen nicht zu vernachlässigen sind.

8. Kritische Erfolgsfaktoren

Auch wenn im Idealfall die strategische und strukturelle Ausgestaltung des Beauftragtenwesens noch so optimal gestaltet wird, bestehen ungeachtet der Aufbau- und Ablauforganisation eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit einer Compliance-konformen und effektiven Prävention vor Rechtsrisiken sowie im Speziellen für die Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“. Die wesentlichen dieser kritischen Erfolgsfaktoren werden in den nachfolgenden Abschnitten prägnant dargestellt.

8.1 Unterschätzung der operationellen Risiken¹¹⁵

Als elementarer kritischer Erfolgsfaktor steht noch über der Wertigkeit, die der Tätigkeit der Beauftragtenfunktionen beigemessen wird,¹¹⁶ das Grundverständnis für die – oftmals unterschätzten – operationellen Risiken im Allgemeinen sowie für die Risiken im Zusammenhang mit Compliance sowie Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ als elementare Bestandteile der operationellen Risiken im Besonderen.^{117 118}

Vor allem die Thematik „sonstige strafbare Handlungen“ spielt zwar in den Kreditinstituten eine immer bedeutsamere Rolle, allerdings erst, nachdem das Thema lange Zeit sogar mehr oder weniger negiert wurde. So waren Kommentare, insbesondere auch von Geschäfts-

114 § 25k KWG war bis zum Inkrafttreten des CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25g KWG.

115 Vgl. ähnliche bzw. vertiefende Ausführungen von Jackmuth/Zawilla, Aktuelle Gefährdungslage und übergreifende Aspekte, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 7 ff.

116 Vgl. vertiefend die Ausführungen in Abschnitt 5.1.

117 Vgl. die Einteilung operationeller Risiken in insgesamt sieben Verlustereigniskategorien gemäß § 287 der Verordnung über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (SolvV), zu denen auch die Kategorien „Interner Betrug“ und „Externer Betrug“ gehören.

118 Vgl. vertiefend Romeike, Risikomanagement bei Banken im Kontext Fraud Management, in: Jackmuth/Rühle/Zawilla (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, 1. Auflage, 2011, S. 60 ff.

leitungsmitgliedern und verantwortlichen Führungskräften, wie beispielsweise „Bei uns passiert so etwas nicht“, „Wir sind ja viel zu klein für so etwas“ oder „Darüber sprechen wir nicht“, häufig anzutreffen. Dies erscheint umso erstaunlicher bzw. unverständlicher, als dass insbesondere Banken aufgrund ihrer „Nähe zum Geld“ für (wirtschafts-)kriminelle Handlungen von Mitarbeitern und/oder Externen überdurchschnittlich gefährdet sind.

Dabei handelt es sich keineswegs um ein jeweils nationales Problem, sondern der Täter oder ganze Tätergruppen operieren (nicht zuletzt auch begünstigt durch die technische Entwicklung der letzten Jahre) global länder- und kontinentalübergreifend sowie mit einer Geschwindigkeit, die es teilweise erheblich erschwert, sich als einzelnes Kreditinstitut angemessen zu schützen. So ist es für den Täter völlig unerheblich, ob er bei Phishing- oder Skimming-Fällen Kunden einer Privatbank, Sparkasse oder Genossenschaftsbank ausspäht und schädigt. Dieser möchte lediglich (möglichst schnell) an die Vermögenswerte Dritter gelangen und dabei möglichst nicht auffallen oder wenigstens nicht zurückverfolgt werden können.¹¹⁹

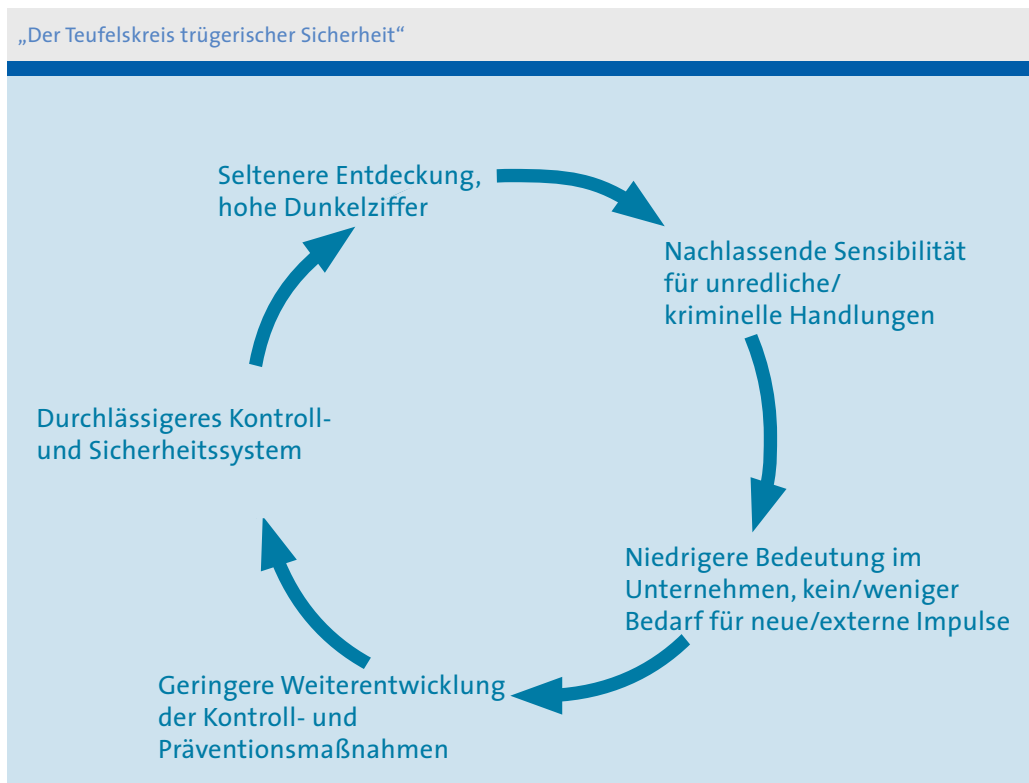
In jedem Kreditinstitut können daher durch Delikt-/Schadensfälle von eigenen Mitarbeitern und/oder Externen erhebliche, oftmals unmittelbar ertragsmindernde Schäden entstehen. Erschreckend kommt hinzu, dass diese Schäden in der Praxis auch bereits häufig entstanden sind, ohne dass dies den Instituten immer bewusst ist. Dies zeigen aktuelle – auch in den Medien nachlesbare – Fälle sowohl bei namhaften nationalen und internationalen Kreditinstituten als auch bei Genossenschaftsbanken deutlich. Neben materiellen Auswirkungen erleiden die geschädigten Unternehmen zudem aufgrund der meist unvermeidlichen Publizität dieser Vorkommnisse einen – teilweise massiven – Vertrauensverlust und eine deutliche Beeinträchtigung ihrer Reputation.

Die aus deliktischen Handlungen und Manipulationen entstehenden materiellen Schäden sind dabei weitaus größer als bei Fällen von Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung, wo in aller Regel für die involvierten Kreditinstitute mögliche Reputationsschäden gegenüber materiellen Risiken größere Bedeutung haben. Allein die bekannt gewordenen Schäden erreichen eine beträchtliche Höhe bis in den Milliardenbereich hinein, ganz abgesehen von der immensen Dunkelziffer, von der auch die Ermittlungsbehörden ausgehen und auf die in allen Statistiken und Lagebilddarstellungen ausdrücklich hinwiesen wird.¹²⁰

119 Vgl. ausführlich Jackmuth/de Lamboy/Zawilla, Ganzheitliches Fraud Management in Kreditinstituten, sowie Becker, Fraud-Praktiken mittels moderner Zahlungsverkehrssysteme, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage, 2013, S. 3 ff. bzw. S. 195 ff.

120 Die Dunkelziffer in den polizeilichen Statistiken ist „zweigeteilt“: Einerseits beinhalten diese noch nicht aufgedeckte Fälle, andererseits aber auch alle Fälle von Wirtschaftskriminalität, die von Unternehmen oder Privatpersonen zwar aufgedeckt, nicht aber gegenüber den Ermittlungsbehörden angezeigt wurden und demzufolge ebenfalls nicht statistisch erfasst werden können. Die aktuellen Entwicklungen werden jeweils im jährlichen „Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität“ des Bundeskriminalamtes abgebildet.

Insbesondere kleinere und mittelgroße sowie (Spezial-)Kreditinstitute verfügen in der Regel über vergleichsweise wenig eigene Erfahrungen, insbesondere in der Aufdeckung und im Umgang mit deliktischen Handlungen und Unregelmäßigkeiten von eigenen Mitarbeitern. Dies ist zumeist in einer in der Vergangenheit bisher nur geringen Anzahl bekannt gewordener Fälle im eigenen Haus begründet. Dadurch werden die vorhandenen Gefahren und Risiken zum Teil erheblich unterschätzt („Gefühlte Sicherheit“).¹²¹ Dabei unterliegen sie oftmals dem Phänomen des sogenannten „Teufelskreises trügerischer Sicherheit“:



Waren Unternehmen bisher nur selten oder noch gar nicht Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen, so neigen sie dazu, ihr Augenmerk nicht unbedingt auf vorbeugende Maßnahmen zur Verbesserung des Entdeckungsrisikos – zum Beispiel durch die Optimierung des eigenen Internen Kontrollsystems (IKS) – zu legen. Somit sinkt gleichzeitig auch die Aufdeckungswahrscheinlichkeit tendenziell weiter. Hierdurch wird allerdings Wirtschaftskriminalität nicht verringert, sondern im Gegenteil lediglich die Dunkelziffer erhöht.

¹²¹ Vergleiche Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftskriminalität 2009 – Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft, S. 20.

Genau diese Gefahr einer trügerischen Sicherheit vermindert das Bewusstsein für die Bedeutung der Beauftragtenfunktionen und deren für die Bank wertvolle Tätigkeit.

8.2 Unzureichende Wahrnehmung der Vorbildfunktion seitens der Geschäftsleitung

Die herausragende Bedeutung der Vorbildfunktion sowie des „Tone from the Top“ der Geschäftsleitung (sowie auch der Führungskräfte insgesamt) wurde bereits in Kapitel 2 ausführlich dargestellt. Dies bedeutet dann im Umkehrschluss selbstverständlich auch, dass die nicht angemessene Wahrnehmung dieser Vorbildfunktion ein sehr markanter kritischer Erfolgsfaktor für die Unternehmens- und Führungskultur im Allgemeinen sowie für das compliance-konforme Verhalten der Mitarbeiter im Speziellen darstellt.

Die nachfolgenden Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Genossenschaftsbanken stehen dabei nur stellvertretend für viele andere gleich oder ähnlich geartete Fälle, die allerdings immer wieder zu beobachten sind. Diese zeigen deutlich, wie die Vorbildfunktion durch das Verhalten einer Geschäftsleitung oder eines einzelnen Vorstandsmitglieds sowie teilweise von nachgeordneten Führungskräften sozusagen „unterwandert“ wird und in der Folge damit kontraproduktive Auswirkungen bei den Mitarbeitern hervorrufen, teilweise sogar, ohne dass dies von den Verantwortlichen entsprechend wahrgenommen wird oder bewusst gewollt wurde.

- Bei der Einführung eines (Wohl-)Verhaltenskodexes („Code of Conduct“) legt der Vorstand Wert darauf, dass dieser ausdrücklich nicht für den Vorstand (und auch nicht für den Aufsichtsrat) selbst gilt.
- Ein Kreditinstitut führt eine Geschenkerichtlinie ein, die allerdings nicht für den Vorstand gilt. Begründung dafür bietet die Marktbeobachtung, dass in anderen Häusern der Vorstand über eine eigene Geschenkerichtlinie verfüge, die entsprechend „großzügiger“ gestaltet sei als die Richtlinie für die Mitarbeiter.
- Der Vorstand einer deutschen Genossenschaftsbank legt ein Kostenoptimierungsprogramm zur Verbesserung der Cost Income Ratio auf (welches u. a. die Kürzung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter umfasst), veranstaltet aber gleichzeitig eine Vorstandssitzung auf einer Yacht vor Monte Carlo zu einem Zeitpunkt, an dem in Monte Carlo das jährlich stattfindende Formel-1-Autorennen stattfindet. Dies spricht sich innerhalb der Belegschaft auch entsprechend herum.
- Zwei Vorstandsmitglieder gehen mit zwei Geschäftspartnern in eine exquisite Spirituosen-Destillerie und produzieren an nur einem Abend eine Gesamtrechnung in fast fünfstelliger Euro-Höhe.

- Der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft fährt mit seinem Dienstwagen zu einer Tagung in eine rund 600 km entfernte Stadt. Seine eigene Rückreise erfolgt mit der Bahn und wird von ihm entsprechend gegenüber seinem Unternehmen als dienstlich veranlasste Reisekosten abgerechnet. Seine Ehefrau nutzt jedoch den Dienstwagen für eigene (private) Zwecke und fährt mit diesem auch wieder – deutlich später – nach Hause zurück (die entsprechenden Benzinkosten werden ebenfalls über die Bank abgerechnet).
- Vorstands- und auch Aufsichtsratsmitglieder vergeben (Dienstleistungs-)Aufträge an Unternehmen von Bekannten oder Verwandten, ohne den bankinternen aufgestellten Auftragsvergabeprozess einzuhalten.

Derartiges Verhalten fördert einerseits die Unzufriedenheit und Frustration der Mitarbeiter und untergräbt andererseits signifikant die Wirksamkeit von bankinternen Compliance-Regelungen. Daher sollte die Motivation für das eigene Handeln nicht allein von der Betrachtung geprägt sein, „Kann ich mein Verhalten und meine Vorgehensweise (gegenüber den Mitarbeitern und Dritten) formaljuristisch noch gerade so irgendwie erklären/rechtfertigen?“, sondern vor allem auch nach dem Grundsatz: Welche emotionale Wirkung hat das eigene Verhalten auf die Mitarbeiter und Dritte und wie bewerten diese den Sachverhalt?

8.3 Unzureichende Unterstützung der Beauftragtenfunktionen durch den Vorstand¹²²

Wie bereits in Kapitel 4 inhaltlich ausführlich dargestellt, bedarf es bei der Auswahl der Beauftragtenfunktionen nicht nur starker Persönlichkeiten mit entsprechender Fachexpertise, sondern diese müssen auch den uneingeschränkten Rückhalt durch den Vorstand haben, der dies auch innerhalb sowie – sofern erforderlich – außerhalb der Bank klar und deutlich kommuniziert. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zwingend erforderlich, dass die durch die Beauftragtenfunktionen zu initiiierenden Maßnahmen und Aktivitäten nicht immer populär sind und somit nicht auf die uneingeschränkte Zustimmung und Einsicht des gesamten Personals stoßen. Die Mitarbeiter empfinden manche – (aufsichts-) rechtlich erforderliche – Maßnahmen als Einschränkung der persönlichen Freiheit oder als „unzumutbaren“ Mehraufwand, auch wenn diese Bestimmungen in erster Linie auf den eigenen Schutz genau dieser Mitarbeiter ausgerichtet sind.

Die teilweise fehlende oder nicht ausreichende Unterstützung der Geschäftsleitung gefährdet demzufolge nicht nur die Wirksamkeit der Aufgabenwahrnehmung der Beauftragten, sondern führt auch zu teilweise unkalkulierbaren materiellen und immateriellen Risiken. Der Gesetzgeber und die BaFin tragen diesem Umstand gerade in den letzten Jahren entsprechend Rechnung, indem sie die Position der Beauftragtenfunktionen durch verschiedene gesetzliche

¹²² Vgl. vertiefend die Ausführungen in Abschnitt 5.1.

und aufsichtsrechtliche Regelungen ausdrücklich gestärkt haben. Nur beispielhaft ist hier die Soll-Vorschrift einer verlängerten Kündigungsfrist für den Compliance-Beauftragten gemäß BT 1.3.3.4 Nr. 4 der MaComp zu nennen.

Zu einer Schwächung der Beauftragtenfunktionen führt in gleicher Weise auch eine Unterbesetzung und/oder eine falsche Personalauswahl für die einzelnen Beauftragtenfunktionen. Dies hängt allerdings in der Regel auch mit dem Gesamtverständnis und der Wertigkeit für diese Funktionen und den dahinterstehenden Aufgaben zusammen.

9. Fazit und praktische Handlungsempfehlungen

Die steigende Bedeutung der verschiedenen Beauftragtenfunktionen führt einhergehend mit der neu zu implementierenden Funktion des (übergreifenden) Compliance-Beauftragten gemäß KWG/MaRisk gleichzeitig nahezu zwangsläufig zu einer gewissen Neuordnung von Zuständigkeiten und bereits vorhandenen Aufgaben sowie Pflichten.

Hierdurch eröffnet sich gleichzeitig auch die Chance für alle Kreditinstitute, eine zukunftsorientierte und Mehrwert schöpfende Ausgestaltung des Beauftragtenwesens insgesamt vorzunehmen und das Rollenverständnis der drei Verteidigungslinien entsprechend zu definieren bzw. (soweit bereits vorhanden) zu schärfen. Dies kann ggf. Aufgaben- und somit auch Mitarbeiterkapazitätsverlagerungen zur Folge haben. Die Ausgestaltung bedarf einer personellen Besetzung mit entsprechend fachlich hoch qualifizierten Mitarbeitern und einem ausgeprägten Persönlichkeitsprofil u. a. mit hoher Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit.

Insgesamt ist aus verschiedenen Gründen eine Bündelung und Konzentration der verschiedenen Beauftragtenfunktionen einschließlich diverser fachlich nahestehender Aufgaben sinnvoll, um

- Synergieeffekte zu nutzen (es bestehen zahlreiche Schnittstellen und teilweise gleiche Aufgaben zwischen den einzelnen Beauftragtenfunktionen),
- Interessenkonflikte für die mit der Aufgabenwahrnehmung betrauten Mitarbeiter zu vermeiden,
- Vertretungsregelungen realisieren zu können,
- die Durchschlagskraft der Beauftragtenfunktionen zu stärken,
- die Expertise der mit der Aufgabenwahrnehmung betrauten Mitarbeiter zu erhöhen (da sich diese idealerweise auf eine Aufgabenstellung konzentrieren können).

Ausgehend hiervon ergeben sich die folgenden wesentlichen Handlungsempfehlungen:

- Bündelung der Funktionen und sonstiger „nahestehender“ Aufgaben/Tätigkeiten in einer eigenen (kleinen) Organisationseinheit;
- Erstellung einer institutsspezifischen Gefährdungsanalyse mit einer einheitlichen Methodik der Risiko-/Gefährdungsbewertung (diese sollte zudem angelehnt sein an die Bewertungsmethodik von OpRisk);
- Erstellung eines (bereichs-)übergreifenden Kontrollkonzeptes, in denen alle Kontroll- und Prüfungsaktivitäten der einzelnen Stellen und Funktionen der Bank aufeinander abgestimmt sind;
- Besetzung der Funktionen mit hohen Anforderungen entsprechenden, „starken“ Persönlichkeiten.

Bei einer möglichen Entscheidung über eine (Teil-)Auslagerung von Beauftragtenfunktionen (wesentliche Auslagerung gemäß AT 9 MaRisk und MaComp) oder andere „Sourcingmodelle“ sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen sowie sorgfältig abzuwägen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, als dass die Verantwortlichkeit sowie die Haftung für die ausgelagerten, gesetzlich klar definierten Beauftragtenfunktionen unmissverständlich bei der Geschäftsleitung verbleibt, eine Auslagerung gleichzeitig aber (einschränkende) Auswirkungen auf die Einflussnahme des Vorstands auf die dann durch ein Drittunternehmen wahrgenommenen gesetzlichen Beauftragtenfunktionen mit entsprechender Außenwirkung hat.

Zudem ist die regelmäßige, wenn nicht gar ständige Präsenz der Personen, welche die Beauftragtenfunktionen wahrnehmen, zur Beurteilung der tatsächlichen Situation vor Ort von herausragender Bedeutung (insbesondere für die „Zentrale Stelle“ sowie zur Beurteilung der WpHG-Beratungsqualität). Dies muss vor allem deshalb erfolgen, um am „Puls der Bank“, ihrer hausspezifischen Kultur und der Mitarbeiterstimmung zu sein sowie Entwicklungen selbst wahrzunehmen, diese einschätzen und ggf. entsprechend gegensteuern zu können. Darüber hinaus sind – auch anlassunabhängig – Kontakte zu den regionalen (Ermittlungs-) Behörden regelmäßig zu pflegen. Ungeachtet dessen kann eine Auslagerung dennoch insbesondere für kleinere Kreditinstitute sinnvoll sein, um die für eine Funktionsfähigkeit erforderliche Expertise der verschiedenen Beauftragtenfunktionen überhaupt gewährleisten zu können.

Unabhängig von der gesetzlichen Pflicht zur Implementierung verschiedener spezifischer Beauftragtenfunktionen sollte es im ureigenen Interesse und Selbst-/Risikoverständnis des Vorstandes liegen, das entsprechende Bewusstsein zu haben bzw. zu entwickeln. Es muss gewährleistet werden, dass die Beauftragtenfunktionen eine sehr wichtige Verteidigungslinie sowohl für die Bank als auch persönlich für den Vorstand darstellen und entsprechend zu stärken sowie zu unterstützen sind. Die Funktionen haben die sehr wichtige Aufgabe, für ein rechts- und regelkonformes Geschäftsgebaren der Bank zu sorgen, Risiken sowie Schäden von der Bank fernzuhalten und somit den guten Ruf sowie die Reputation des Hauses bei ihren Kunden und in der Öffentlichkeit insgesamt nachhaltig zu sichern.

Gesetze und Verordnungen

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814)

Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Arbeitssicherheitsgesetz – AsiG) vom 12. Dezember 1973 (BGBl. I S. 1885), zuletzt geändert durch Artikel 3 Absatz 5 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868)

Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz – GwG) vom 13. August 2008 (BGBl. I S. 1690), zuletzt geändert durch Artikel 6 Absatz 12 des Gesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3395)

Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 09. September 1998 (BGBl. I S. 2776), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3395)

Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz – WpHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 09. September 1998 (BGBl. I S. 2708), zuletzt geändert durch Artikel 6 Absatz 3 des Gesetzes vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3395)

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) vom 07. August 1996 (BGBl. I S. 1246), zuletzt geändert durch Artikel 15 Absatz 89 des Gesetzes vom 05. Februar 2009 (BGBl. I S. 160)

Gesetz zur Optimierung der Geldwäscheprevention (GwOptG) vom 22. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2959)

Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Anpassung des Aufsichtsrechts an die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen (CRD IV-Umsetzungsgesetz) vom 28. August 2013 (BGBl. I S. 3395)

Siebtens Buch Sozialgesetzbuch – Gesetzliche Unfallversicherung – (Artikel 1 des Gesetzes vom 07. August 1996, BGBl. I S. 1254), zuletzt geändert durch Artikel 4 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868)

Strafgesetzbuch (StGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 13. November 1998 (BGBl. I S. 3322), zuletzt geändert durch Artikel 6 Absatz 18 des Gesetzes vom 10. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3799)

Strafprozessordnung (StPO) vom 07. April 1987 (BGBl. I S. 1074, 1319), zuletzt geändert durch Artikel 5 Absatz 4 des Gesetzes vom 10. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3799)

Verordnung über den Einsatz von Mitarbeitern in der Anlageberatung, als Vertriebsbeauftragte oder als Compliance-Beauftragte und über die Anzeigepflichten nach § 34d des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung – WpHGMAAnzV) vom 21. Dezember 2011 (BGBl. I S. 3116), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 15. Juli 2013 (BGBl. I S. 2390)

Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung – SolvV) vom 14. Dezember 2006 (BGBl. I S. 2926), zuletzt geändert durch Artikel 6 der Verordnung vom 20. September 2013 (BGBl. I S. 3672)

Verordnung über die Prüfung der Jahresabschlüsse der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute sowie die darüber zu erstellenden Berichte (Prüfungsberichtsverordnung – PrüfBV) vom 23. November 2009, zuletzt geändert durch Artikel 4 der Verordnung vom 20. September 2013 (BGBl. I S. 3672)

Verordnung über die Prüfung der Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach § 36 des Wertpapierhandelsgesetzes (Wertpapierdienstleistungs-Prüfungsverordnung – WpDPV) vom 26. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3515), zuletzt geändert durch Artikel 27 Absatz 4 des Gesetzes vom 04. Juli 2013 (BGBl. I S. 1981)

Verordnung zur Konkretisierung der Verhaltensregeln und Organisationsanforderungen für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung – WpDVerOV) vom 20. Juli 2007 (BGBl. I S. 1432), zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetzes vom 20. September 2013 (BGBl. I S. 3642)

Literaturverzeichnis

- Abberger, Bettina/Neumann, Stefan/Schürer, Ramon, 2013, Etablierung eines Hinweisgebersystems in Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung kultureller Aspekte, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 409 – 441
- Ackmann, Bernd, 2013, Regulatorische Grundlagen bei der Bekämpfung von „betrügerischen“ und „sonstigen strafbaren Handlungen“ durch Kreditinstitute, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 37 – 76
- Altenseuer, Frank, 2013, Manipulationen im Vertrieb, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 175 – 194
- Becker, Stefan, 2013, Fraud-Praktiken mittels moderner Zahlungsverkehrssysteme, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 195 – 217
- Bédé, Axel, 2012, Krisenmanagement im Unternehmen, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, S. 839 – 872
- Buchert, Rainer, 2012, Hinweisgebersysteme – Insbesondere der externe Ombudsmann als Instrument zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 599 – 611
- Blümler, Peter, 2006, Zunehmende Risiken für Bankvorstände, in BankPraktiker 11/2006, S. 530 – 535
- Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnologie (BSI), Sicherheitsstandard 100-2, IT-Grundschutz-Vorgehensweise, Stand Mai 2008
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Rundschreiben 8/2005 (GW), Institutsinterne Implementierung angemessener Risikomanagementsysteme zur Verhinderung der Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Betrug zu Lasten der Institute gemäß §§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 6, Abs. 1a KWG, 14 Abs. 2 Nr. 2 GWG, Anfertigung der institutsinternen Gefährdungsanalyse, 24. März 2005
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Rundschreiben 17/2009 (GW), Gruppenweite Umsetzung von Präventionsmaßnahmen gemäß § 25g KWG, 24. September 2009
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2012, MaRisk-Novelle 2012 – Veröffentlichung der Endfassung, Geschäftszeichen BA 54-FR 2210-2012/0002, 14. Dezember 2012
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Rundschreiben 10/2012 (BA), Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, vom 14. Dezember 2012
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2010, BaFin-Rundschreiben 4/2010 (WA) – Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpPG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (MaComp), in der zuletzt überarbeiteten Fassung vom 30. November 2012
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), 2012, BaFin-Rundschreiben 4/2012 (GW), u. a. Auslegungs- und Anwendungshinweise der Deutschen Kreditwirtschaft zur Umsetzung des Gesetzes zur Optimierung der Geldwäscheprävention – Veröffentlichung ergänzender Hinweise vom 22.08.2012, vom 26. September 2012

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), 2012, BaFin-Rundschreiben 1/2012 (GW) Verwaltungspraxis zu den gesetzlichen Vorschriften zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung im Geldwäschegesetz und Kreditwesengesetz, vom 06. März 2012

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), 2011, Rundschreiben 7/2011 (GW), Verwaltungspraxis zu § 25c Absätze 1 und 9 KWG (sonstige strafbare Handlungen), 16. Juni 2011

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Jahresberichte der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht für die Jahre 2009 und 2010

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk) – Neue Regelungen für eine Compliance-Funktion gemäß AT 4.4.2 MaRisk (II), Rundschreiben vom 23.10.2013

Bundesverband der Unfallkassen, GUV-I 8503, Der Sicherheitsbeauftragte, Stand Januar 2006

Christ, Peter/Müller, Arne, 2012, Datenschutz und Mitarbeiterkontrollen, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter, Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 169 – 205

de Lamboy, Christian, 2013, Gefährdungsanalyse für „sonstige strafbare Handlungen“, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2013, S. 329 – 352

Deutscher Bundesrat, Gesetzesbeschluss des Deutschen Bundestages, Gesetz zur Abschirmung von Risiken und zur Planung der Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Finanzgruppen, Bundesrats-Drucksache Nr. 378/13 vom 17.05.2013

Deutsche Kreditwirtschaft, 2011, Auslegungs- und Anwendungshinweise der DK zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“, Stand 16. Dezember 2011

Deutsche Kreditwirtschaft, 2012, Auslegungs- und Anwendungshinweise der DK zur Umsetzung neuer Regelungen des Gesetzes zur Optimierung der Geldwäscheprävention (GwOptG), Stand 22. August 2012

Fachgremium MaRisk, Protokoll zur Sitzung des Fachgremiums MaRisk zum Thema Compliance-Funktion am 24.04.2013 in Berlin

Feger, Anika, 2012, Auswirkungen der neuen WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung auf Compliance, in: BankPraktiker 10/2012, S. 368 – 373

Göres, Ulrich G., 2013, Ganzheitliche Compliance-Funktion unter besonderer Berücksichtigung der Aufgabe zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 529 – 552

Grieger-Langer, Suzanne, 2012, Prävention im Personalmanagement, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 469 – 495

Grieger-Langer, Suzanne, 2011, Die Tipps der Trickser, Junfermann Verlag, Paderborn, 1. Auflage

Helfer, Michael, 2011, Rolle der Internen Revision im Rahmen der Projektbegleitung und Prozessüberwachung, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 279 – 294

Helfer, Michael, 2012, Fraud Management aus dem Blickwinkel der Internen Revision, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 405 – 423.

Helfer, Michael, 2012, Praktikables Prozessmanagement-Modell, in BankPraktiker 12/2012, S. 479 – 483

Herhold, Annika/Jablonski, Werner, Die Vertrauensschaden-Versicherung im Lichte erhöhter regulatorischer Anforderungen an Kreditinstitute, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 479 – 506

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) (Hrsg.), IDW Prüfungsstandard: Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 210), Stand 09. September 2010, in: Die Wirtschaftsprüfung (WPG) 22/2006, FN-IDW 11/2006, FN-IDW 10/2010

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) (Hrsg.), IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), Stand 11. März 2011, in: Die Wirtschaftsprüfung (WPG) 2/2011, FN-IDW 4/2011

Jackmuth, Hans-Willi, 2013, Praktische Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an „Interne Sicherungsmaßnahmen“, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 283 – 327

Jackmuth, Hans-Willi/Parketta, Isabel, 2013, Methoden der Datenanalytik, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 595 – 620

Jackmuth, Hans-Willi/Zawilla, Peter, 2011, Aktuelle Gefährdungslage und übergreifende Aspekte/ Ansätze, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 7 – 37

Jackmuth, Hans-Willi/Zawilla, Peter, 2011, Gefährdungsanalyse als zentrale Erkenntnisquelle für das weitere Vorgehen und methodisches Vorgehensmodell, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 151 – 183

Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter, 2012, Ganzheitliches Fraud Management und der Schlüsselfaktor Mensch, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 1 – 17

Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter, 2013, Ganzheitliches Fraud Management in Kreditinstituten, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 1 – 34

Jung, Claude G., 2005, Präventionskonzept zum Schutz vor Wirtschaftskriminalität – Prävention beginnt auf der Chefetage, in Der Schweizer Treuhänder 1 – 2/2005, S. 44 – 50

Kaup, Andreas/Zawilla, Peter, 2013, Professionelles Delikt- und Schadensfallmanagement, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 353 – 407

Konschalla, Thomas, BaFin vergleicht Auslagerungen bei Instituten, BaFinJournal August 2013, S. 22 – 25

Leyendecker, Hans, 2007, Die große Gier – Korruption, Kartelle, Lustreisen: Warum unsere Wirtschaft eine neue Moral braucht, Rowohlt Verlag, Berlin, 1. Auflage

Polenz, Sven, 2013, Grenzen von Fraud Detection im Lichte der aktuellen Datenschutzbestimmungen, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 77 – 101

PricewaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftskriminalität 2009 – Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main

Richter, Hans, 2011, Strafrechtliche Haftungsrisiken aus §§ 25a, 25c KWG, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 295 – 315

Romeike, Frank, 2011, Risikomanagement bei Banken im Kontext Fraud Management, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 60 – 99

Schäfer, Holger, 2011, MaComp: Vor-Ort-Prüfungen und Auslagerung von Compliance – Anmerkungen aus aufsichtsrechtlicher Sicht zu praktisch relevanten Themenfeldern, in: BankPraktiker 06/2011, S. 206 – 210

Sell, Michael/Zawilla, Peter, 2011, Auslagerung der § 25c KWG-Pflichten zur Verhinderung „sonstiger strafbarer Handlungen“ – Möglichkeiten und Grenzen, in: Banken-Times 12/2011, S. 1 – 2

Struwe, Hans, 2013, Erfahrungen und Erkenntnisse im Zusammenhang mit Sonderprüfungen in den Bereichen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstige strafbare Handlungen, in: Ewert, Angela/Geyer, Christian/Schlimgen, Lars/Struwe, Hans und weitere, § 44 KWG-Prüfungen, Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 3. Auflage, S. 201 – 244

Struwe, Hans/Kruse, Lars-Heiko, 2011, Auswirkungen der neuen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen der §§ 25c ff. KWG auf die externe Prüfung der Prävention „sonstiger strafbarer Handlungen“, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, S. 319 – 368

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Unfallverhütungsvorschrift BGV A1, Grundsätze der Prävention, Stand Januar 2010

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Technische Regeln für Arbeitsstätten ASR A 2.2, Maßnahmen gegen Brände, Stand Dezember 2012 (GMBL. Nr. 62 vom 3. Dezember 2012, S. 1225)

von Pierer, Heinrich/Homann, Karl/Lübbe-Wolff, Gertrude, 2003, Zwischen Profit und Moral, Carl Hanser Verlag, München, 1. Auflage

Weimann, Markus/Stein, Philipp, 2013, Felder, Formen und Grenzen der Kooperation zwischen Ermittlungsbehörden und Kreditinstituten, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten – Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, S. 507 – 526

Zawilla, Peter, 2012, Strategische Komponenten im Fraud Management, in: Jackmuth, Hans-Willi/de Lamboy, Christian/Zawilla, Peter (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main, S. 245 – 281

Zawilla, Peter, 2011, Aufbau und Implementierung eines integrierten Fraud Prevention & Fraud Managements, in: Jackmuth, Hans-Willi/Rühle, Hans Dieter/Zawilla, Peter (Hrsg.), § 25c KWG-Pflichten „Sonstige strafbare Handlungen“, Finanz Colloquium Heidelberg, Heidelberg, 1. Auflage, S. 100 – 151

Zentraler Kreditausschuss (ZKA), ZKA-Auslegungs- und Anwendungshinweise zu § 25c KWG („sonstige strafbare Handlungen“), Stand 01. Juni 2011



A D G

Akademie Deutscher Genossenschaften

Schloss Montabaur

Telefon: 02602.14-0

E-Mail: service@adgonline.de

Internet: www.adgonline.de