



# **Die angemessene sachliche und personelle Ausstattung von Compliance - Kriterium der Unabhängigkeit -**

**Compliance-Tagung 2005 der Börsen-Zeitung  
10./11. November 2005 in Eschborn**

**Dr. Stefan Gebauer  
Leiter Group Compliance, WestLB**

# Inhalt

- I. Einleitung
- II. Rechtsgrundlagen
- III. Budgetprozess
- IV. Resümee und Ausblick

# I. Einleitung

- Die BaFin verlangt von den Geschäftsleitungen, Compliance mit angemessenen sachlichen und personellen Ressourcen auszustatten; dies gilt gleichermaßen für wirtschaftlich erfolgreiche wie weniger erfolgreiche Zeiten.
- Staatliche Finanzaufsicht (BaFin, Börsenaufsicht der Länder, HüSt) erhält das notwendige Geld per Gesetz.
- Trotz Steuern werden nochmals Beaufsichtigungsentgelte von den Instituten verlangt.
- Braucht man dann Compliance-Abteilungen überhaupt? Sollte man stattdessen nicht sogleich ausschließlich auf staatliche Aufsicht setzen?

# I. Einleitung

## Britische FSA erhebt zur Zeit Daten „Compliance Function Survey 2005“

### Resources

- 9. What is the budgeted expenditure on staff remuneration and training for the compliance function in 2005/06 and for 2006/07?
  - What other significant costs apart from IT does the Compliance function bear?
  - Explain how overall resources have changed over the last three years.
  - What is the total budgeted remuneration figure for staff below managing director for the year 2004/05?
- 10. What is the IT budget for the compliance function for the last three years up to and including 2005/06?
  - Outline the objectives of the function's top three IT projects and target end delivery dates.
- 11. What is the actual vs budgeted FTE headcount of the compliance function as at end September 2005?
  - What is the ratio of compliance staff to front office staff by business line?
- 12. Indication of skills and experience levels of staff within compliance function – average number of years in the profession and relevant qualifications.
- 13. What types of personal learning and development activities do compliance staff undertake? (base level requirements and average number of days on training per year).

# I. Einleitung

**PwC –Studie** (Protecting the Brand – Compliance Studie in Europa, Mittlerer Osten, Nordamerika, Pazifischer Raum 2005):

- 49 % der befragten Banken haben ein ausdrückliches Budget für Compliance
- Vielfach sind Compliance-Budgets in Geschäftsbereichs-Budgets
- Group Compliance und örtliche Compliance sind oftmals nicht in einem Budget
- Viele Organisationen haben keinen Überblick über ihre Compliance-Kosten
  - Kein Compliance Budget
  - Kein Überblick über Kosten der Non-Compliance (Bußgelder, Wiedergutmachungskosten, Geschäftsausfall wg. Suspendierung); Einfluss auf Eigenkapitalkosten

# I. Einleitung

## Was ist angemessen?

- WestLB-Konzern hat ca. 65 Compliance-Mitarbeiter, Budget 2006: oberer einstelliger Mio-Betrag
- Deutsche Bank-Konzern hat weit über 600 Mitarbeiter in der Compliance-Abteilung und ein Budget von mehr als 160 Mio € (vgl. Börsen-Zeitung vom 15. Oktober 2005)
- Große europäische Universalbanken:\*)
  - 1 Compliance Officer pro 100 Mitarbeiter
  - im Investment Banking: bis zu 3 : 100
  - Verhältnis zwischen Wertpapier- und Geldwäsche-Compliance-Spezialisten beträgt ca.: 55 zu 45 % (mit Tendenz zum Generalisten)

\* Schätzungen, da Aufgaben wie Corporate Governance, Datenschutz, Reklamationswesen, Marktkonformitäts-Prüfung, Beteiligungs-Monitoring, Einhaltung der Anlagerichtlinien nicht zwingend von Compliance übernommen werden.

# I. Einleitung

## Was ist angemessen?

- Welche Anforderungen sind an einen Compliance Officer zu stellen?
  - Bankausbildung
  - Geschäftspraxis
  - Rechtskenntnisse
  - IT-Kenntnisse
  - Management Erfahrung
  - „Emotional Intelligence“
- Was darf ein Compliance-Officer kosten?
- Wie muss ein Compliance Officer ausgestattet sein?
- Was sind die bedeutenden Sachkosten?
  - IT-Kosten für Monitoring
  - Schulungsprogramme

# I. Einleitung

## Ein Plädoyer für mehr Freiheit der Unternehmen

Deutsche Bank beklagt den zunehmenden Regulierungsdruck – „Compliance ist wertbildender Faktor“

Börsen-Zeitung, 15.10.2005  
ski Luxemburg – Die Deutsche Bank hat eine bislang nicht gekannte Zunahme der Regulierungsdichte mit neuen Regeln, Kontrollmechanismen und Sanktionsdrohungen konstatiert. Das Institut appelliert an die Regulatoren, beim Erlassen neuer Vorschriften die Verhältnismäßigkeit von Mittel und Zweck zu wahren. Vor allem müssten in die Beurteilung, ob eine neue Regel wirklich erforderlich ist, die Kosten der Rechtsetzung einbezogen werden, sagte Vorstandsmitglied Tessen von Heydebreck beim Finanzmarkt-Forum der Börsen-Zeitung und der Deutschen Bank Luxembourg.



Tessen von Heydebreck

heute nur zu erahnen Umfang zunehme, meinte von Heydebreck. Für den europäischen Finanzdienstleistungssektor werde diese Richtlinie verbreitet als die wohl größte und kostenintensivste regulatorische Herausforderung der kommenden Jahre gesehen. Umso bemerkenswerter sei es, dass sie ohne eine umfassende Kosten-/Nutzen-Analyse in Kraft gesetzt worden sei.

### EU reagiert auf Kritik

Der Deutsche-Bank-Manager begrüßte, dass die Europäische Kommission auf die Kritik aus der Bran-

che immerhin teilweise eingegangen sei. Er verwies auf die von Brüssel ursprünglich geplante Pflicht zur Aufzeichnung von Telefongesprächen, in deren Verlauf eine Wertpapierorder erteilt wird oder auch nur erteilt werden könnte.

Als Folge dieses Vorschlags hätten allein in Deutschland rund 300 000 Beraterplätze mit der entsprechenden Aufzeichnungstechnik ausgestattet werden müssen, die hierdurch entstehenden Kosten nur der Deutschen Bank hätten sich auf etwa 20 Mill. Euro belaufen. Die dagegen geäußerten Bedenken seien aber nun seitens der EU offenbar verstanden worden, denn im jüngsten Diskussionspapier der Kommission sei die Aufzeichnungspflicht nicht mehr enthalten.

„Wir müssen uns wieder von dem Gedanken lösen, dass nur mehr Regulierung zu mehr Anleger- und Kapitalmarktschutz führt“, sagte von Heydebreck. Man werde niemals alle Lebensaspekte bis ins kleinste regeln können. Deswegen sei ein prinzipien- oder risikobasierter Regulierungs- und Aufsichtsansatz einer auf detaillierter Einzelfallregelung basierenden Normsetzung unbedingt vorzuziehen. Die Rahmenbedingungen müssten klar definiert

sein. Dann aber sollte es in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmens liegen, die Compliance- und Risikoorganisation seiner Geschäftstätigkeit entsprechend auszurichten, die jeweiligen Risiken zu identifizieren und zu bewerten sowie vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen. „Unternehmen wissen diese Freiheit zu schätzen, weil sie Compliance längst als wertbildenden Faktor erkannt haben“, so von Heydebreck.

### Kosten steigen kräftig

Die Bedeutung von Compliance werde angesichts der rasanten Veränderungen der Finanzdienstleistungsbranche und der nicht abbreißenden Flut neuer nationaler und internationaler Vorschriften in Zukunft eher zu- als abnehmen. Aktuelle Studien zufolge rechneten amerikanische und europäische Konzerne für die kommenden Jahre mit einer Steigerung der Compliance-Kosten um durchschnittlich über 20 %. Bei der Deutschen Bank selbst seien in diesem Bereich weltweit 600 Mitarbeiter beschäftigt. Als direkte und indirekte Compliance-Kosten habe das Institut für das laufende Jahr 160 Mill. Euro budgetiert.

# I. Einleitung

## Bringt Compliance einen Mehrwert?

Beispiele für Messbarkeit:

- Wie ist die Qualität der Beratungsleistung?
- Sind die Policies aktuell und leicht verständlich?
- Wie ist die Qualität des Trainings?
- Strafen durch Aufsichtsbehörden (ggf. im Vergleich zu den Wettbewerbern)
- Compliance-gemäße Geschäftsentscheidungen
- Gute Prüferergebnisse (z.B. keine Mängel in der § 36 WpHG-Prüfung)
- Reputationsgewinn
- Wenig Kundenbeschwerden
- ...

# Inhalt

- I. Einleitung
- II. Rechtsgrundlagen
- III. Budgetprozess
- IV. Resümee und Ausblick

## II. Rechtsgrundlagen

Woraus ergibt sich die Forderung der Aufsichtsbehörden nach angemessenen Ressourcen?

- **§ 25 a Abs. 1 KWG:**

Institut muss über angemessene interne Kontrollverfahren bzw. angemessene Sicherungssysteme gegen Geldwäsche und betrügerische Handlungen verfügen.

- **§ 33 Abs. 1 WpHG**

- Nr. 1: Institut muss die für die ordnungsgemäße Durchführung der Dienstleistungen notwendigen Mittel und Verfahren vorhalten und wirksam einsetzen
- Nr. 2: Institut muss möglichst interessenkonfliktfrei organisiert sein
- Nr. 3: Institut muss über angemessene interne Kontrollverfahren verfügen, die geeignet sind, Gesetzesverstößen entgegenzuwirken.

## II. Rechtsgrundlagen

### BaFin Verlautbarung über Maßnahmen zur Bekämpfung und Verhinderung der Geldwäsche (Auszug)

36 Der Geldwäschebeauftragte und sein Stellvertreter müssen die zur Erfüllung ihrer Funktion erforderliche Sachkompetenz besitzen. Welcher Mitarbeiter mit den Aufgaben betraut wird, hat das Kreditinstitut selbst zu entscheiden, wobei seine Größe und strukturelle Gliederung zu berücksichtigen sind. Der Geldwäschebeauftragte muss aber in jedem Fall über die erforderliche sachliche Ausstattung und zeitliche Kapazität verfügen, um seine Aufgaben effektiv erfüllen zu können.

# II. Rechtsgrundlagen

## BaFin-Organisationsrichtlinie (Auszug)

2.1. Wertpapierdienstleistungsunternehmen sind verpflichtet, eine ihrer Struktur und Geschäftstätigkeit entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation sowie laufende Überwachung zur ordnungsgemäßen Durchführung der Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenleistungen zu gewährleisten (Compliance).

Die Angemessenheit der Umsetzung der sich aus dieser Richtlinie ergebenden Organisationspflichten ergibt sich aus einer Gesamtbetrachtung der getroffenen Maßnahmen unter Berücksichtigung von Größe, Geschäftstätigkeit und Struktur des Wertpapierdienstleistungsunternehmens.

Das Wertpapierdienstleistungsunternehmen hat des Weiteren sicherzustellen, dass sämtliche Anforderungen an die Mitarbeitergeschäfte entsprechend den Verhaltensregeln für Mitarbeiter eingehalten werden.

Auswahl und Ausgestaltung geeigneter organisatorischer und technischer Maßnahmen hat das Wertpapierdienstleistungsunternehmen in seinen betriebsinternen Regelungen zu dokumentieren. Dabei obliegt es der Verantwortlichkeit des Unternehmens, welche konkreten Vorkehrungen es tatsächlich trifft, um die Anforderungen des § 33 Abs. 1 Nr. 1 WpHG einzuhalten, und welche Stelle des Unternehmens zuständig ist.

# II. Rechtsgrundlagen

## BaFin-Organisationsrichtlinie (Auszug)

4.1 Die Geschäftsleitung des Wertpapierdienstleistungsunternehmens hat dafür Sorge zu tragen, dass das Wertpapierdienstleistungsunternehmen über angemessene interne Verfahren verfügt, die geeignet sind, die nach dieser Richtlinie erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um Verstößen gegen Verpflichtungen nach dem WpHG, der konkretisierenden Richtlinien des BAWe einschließlich der Anforderungen an die Mitarbeitergeschäfte entsprechend den Verhaltensregeln für Mitarbeiter entgegenzuwirken.

Die Geschäftsleitung kann einzelne oder alle diese Funktionen unbeschadet ihrer Gesamtverantwortung auf geeignete Mitarbeiter des Wertpapierdienstleistungsunternehmens delegieren. Zudem kann sie, insbesondere zur Überwachung der Organisationspflichten, eine Compliance-Stelle einrichten.

# II. Rechtsgrundlagen

## Compliance and the Compliance Function in Banks, Baseler Ausschuss 2005

9. *Regardless of how the compliance function is organised within a bank, it should be independent and sufficiently resourced, ...*

### *Principle 6: Resources*

The bank's compliance function should have the resources to carry out its responsibilities effectively.

33. The resources to be provided for the compliance function should be both sufficient and appropriate to ensure that compliance risk within the bank is managed effectively. In particular, compliance function staff should have the necessary qualifications, experience and professional and personal qualities to enable them to carry out their specific duties. Compliance function staff should have a sound understanding of compliance laws, rules and standards and their practical impact on the bank's operations. The professional skills of compliance function staff, especially with respect to keeping up-to-date with developments in compliance laws, rules and standards, should be maintained through regular and systematic education and training.

# Inhalt

- I. Einleitung
- II. Rechtsgrundlagen
- III. Budgetprozess
- IV. Resümee und Ausblick

# III. Budgetprozess

## Gedankliche Schritte

1. Wie ist die Bank geschäftlich aufgestellt?
2. Welche Aufgaben hat Compliance?
3. Ist Compliance wie das Geschäft aufgestellt?
4. Bildung von Teilbudgets nach Aufgabe und Geschäftsbereich bzw. Region
5. Abstimmung des Gesamt-Budgets mit der Geschäftsleitung
6. Wie hält man das Compliance-Budget im Rahmen?



# III. Budgetprozess

## Compliance Principles WestLB Group (Auszug)

**Funktion der Compliance-Abteilung:** Die Hauptaufgabe von Compliance besteht darin, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu steuern, zu minimieren oder zu vermeiden. Solche Risiken können in der Verhängung rechtlicher Sanktionen, dem Eintritt finanzieller Schäden und der Schädigung des Ansehens der WestLB liegen, weil Vorschriften nicht eingehalten werden.

Dazu gehört:

- Verbesserung und Förderung der Compliance-Kultur der WestLB.
- Beratung hinsichtlich der anwendbaren Vorschriften.
- Festschreibung und Kommunikation der Compliance-Richtlinien, Standards und Verfahren in Compliance-Handbüchern, internen Verhaltensvorschriften und Praxisrichtlinien.
- Durchführung von Überwachungsmaßnahmen und Überprüfung der Einhaltung der relevanten Vorschriften.
- Regelmäßige Berichterstattung an den Vorstand über Compliance-Angelegenheiten.
- Behebung von identifizierten Mängeln und Problemen im Zusammenhang mit den einschlägigen Vorschriften.
- Kooperation mit Aufsichtsbehörden und anderen Behörden sowie Führung eines offenen Dialogs mit diesen.
- Bereitstellung von aktuellen Informationen und Durchführung von laufenden Fortbildungsmaßnahmen über die anwendbaren Vorschriften für Mitarbeiter.

# II. Budgetprozess

## Compliance Principles WestLB Group (Auszug)

**Struktur der Compliance-Abteilung:** Der Head of Group Compliance ist verantwortlich für die gesamte Compliance-Abteilung der WestLB, deren interne Organisation der Struktur der Gesamtorganisation der WestLB entspricht. Sie ist gegliedert in Regionen und Unternehmensbereiche, die jeweils von Regional- und Business Unit Heads geleitet werden. Die Leiter der Regionen, die die Compliance-Aufgaben in diesen koordinieren, und die Leiter der Unternehmensbereiche unterstehen dem Head of Compliance.

# III. Budgetprozess

**Time Schedule for Budget 2006 - 2008**

- Tuesday, August 16th, 2005**
  - Board Meeting: Approval of guidelines of the Budget
- Monday, August 29th, 2005**
  - Starting date for Budget input for Business Units
- Monday, October 3rd, 2005**
  - Due date for Budget input for Business Units
- Monday, October 31st, 2005**
  - Board Meeting: First Board Submission Budget 2006
- Tuesday, November 15th, 2005**
  - Board Meeting: Final Board Decision
- Wednesday, December 5th, 2005**
  - Supervisory Board Meeting

## III. Budgetprozess

**Welche Kosten (ggf. Erträge) sind zu budgetieren?**

- Personalaufwand (Gehalt)
- Verwaltungsaufwand (Raumkosten, Reisekosten, Prüfungskosten, Fortbildungskosten, IT-Kosten, Materialkosten etc.)
- Erträge aus Insourcing
- Interne Leistungsverrechnung (ILV)

# III. Budgetprozess

## Abstimmung mit der Geschäftsleitung

- Vereinbarung von Zielen für das Geschäftsjahr
- Verteidigung des Budgets gegenüber dem Vorstand

## Wie sind die Kosten im Griff zu halten?

- Stärkung der Compliance-Kultur
- Eingangskontrollen ggf. billiger als nachgelagerte Kontrollen
- Klasse statt Masse
- Kostendisziplin
- Compliance Business Manager
- Vermeidung von Doppelarbeit mit Rechtsabteilung, Revision, Risiko-Management durch ständigen Dialog (Integriertes Risiko-Management / Wer macht was?)

# Inhalt

- I. Einleitung
- II. Rechtsgrundlagen
- III. Budgetprozess
- IV. Resümee und Ausblick

## IV. Resümee und Ausblick

- Ohne Vorstands-Unterstützung ist keine angemessene Compliance-Ausstattung möglich
- Fachliches Können schafft die Anerkennung im Unternehmen und damit Unabhängigkeit
- Fachliches Know-How muss jedoch bezahlt werden
- MiFiD und 3. EU-Geldwäsche-Richtlinie werden nochmals zu einem Ansteigen der Compliance-Etats führen