



Herausgeberbeirat

Bales, Klaus

Rechtsanwalt und Geschäftsführer
ImmoAdvisors GmbH, ALTOR Gruppe, Heidelberg

Carl, Ekkehart

Staatsanwalt, Schwerpunktstaatsanwaltschaft
Wirtschaftskriminalität, Bochum

Engel, Dr. Markus

Direktor Recht, Sparkasse Saarbrücken

Geiersbach, Dr. Karsten

Bereichsleiter Innenrevision, Kasseler Sparkasse

Hilbert, Ulrich

Dezernatsleiter Betrieb,
Frankfurter Volksbank eG

Kirsch, Andreas

Leiter IT-Revision, Sparkasse Witten

Stränger, Marc

Abteilungsleiter Compliance
Sparkasse Krefeld

Tauber, Johannes

Rechtsabteilung
DZ BANG AG, Frankfurt/M.

Timmer, Klaus

Personalleiter für bundesweite Backoffice-
und Callcentergesellschaften der
Deutschen Bank, Essen

Veith, Michael

Leiter Recht, Stadtparkasse Remscheid

Zehrfuß, Sascha

Abteilungsleiter Geld- und Kapitalmarkt
Strategisches Kapitalmarktgeschäft
Berliner Volksbank eG

Die MaRisk-konforme organisatorische Ausgestaltung der Funktionstrennung der Risikocontrolling-Funktion

Prof. Dr. Stefan Janßen,
Corporate Finance & Banking, vormals Leiter
Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung
Hannover, Jade Hochschule
Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Karsten Schuiling,
Bankgeschäftliche Prüfungen, Deutsche
Bundesbank, Hauptverwaltung Hannover

Mit den erneut überarbeiteten MaRisk vom 14.12.2012 rückt neben der Internen Revision und der Compliance-Funktion auch die **Risikocontrolling-Funktion** als sog. **Besondere Stelle** stärker in den Fokus der Bankenaufsicht. Die aufsichtlichen (Mindest-) Anforderungen an die Risikocontrolling-Funktion sind nun prominent im neuen AT 4.4.1 gebündelt und konkretisiert. Bei der Umsetzung in den Instituten und im Rah-

men von Prüfungen der Bankenaufsicht kristallisieren sich indes Fragen heraus, deren Beantwortung eine sachgerechte Auslegung der MaRisk erfordern, darunter auch die zur organisatorischen Ausgestaltung der Funktionstrennung der Risikocontrolling-Funktion.

Die Anforderungen zur Funktionstrennung der Risikocontrolling-Funktion schränken die speziellen **Funktionstrennungsanforderungen** des BTO zwar nicht ein, können aber situativ sogar über diese **hinausgehen**. Sie gelten zudem (im Gegensatz zur Forderung nach einem exklusiv für das Risikocontrolling zuständigen CRO) nicht nur für große, international tätige Institute mit komplexen Geschäftsaktivitäten, sondern zunächst auch für kleinere und mittlere Kreditinstitute. Jedoch erfordern sie eine institutsindividuelle Auslegung vor dem Hintergrund von Art, Umfang und Risikogehalt der vom Institut betriebenen Geschäfte.

Mit freundlicher und fachlicher
Unterstützung von:

GSK STOCKMANN
+ KOLLEGEN

RECHTSANWÄLTE

Seibert Link
Rechtsanwälte · Steuerberater

Bank- und Kapitalmarktrecht · www.seibertlink.de

GRUB BRUGGER

RECHTSANWÄLTE

HERMANN

HERMANN JOBE & PARTNER

RECHTSANWÄLTE · WIRTSCHAFTSPRÜFER · STEUERBERATER

Thümmel, Schütze & Partner

RECHTSANWÄLTE

TSP

BDO

**UNIVERSAL
INVESTMENT**



SWB Treuhand
Ihr Gutachter



Institut für Qualität und Standards
in der Insolvenzabwicklung GmbH

COMINDO

CREDITMANAGEMENT GMBH



Entsprechend erwartet die BaFin bei kleinen und mittleren Instituten grundsätzlich auch nicht die Einrichtung eines ausschließlich für das Risikocontrolling zuständigen Vorstands, wohl aber eine sachgerechte Trennung der Risikocontrolling-Funktion von anderen Bereichen unterhalb der Vorstandsebene, die Geschäfte initiieren und abschließen. Das bei kleinen und mittleren Häusern mit einfach strukturiertem Geschäft bewährte Modell eines **Vorstands mit zwei Geschäftsleitern**, von denen der eine für Markt/Handel und der andere für Marktfolge/Überwachung/Rechnungswesen zuständig ist, **kann** also grundsätzlich **beibehalten werden**. Dies gilt gleichwohl nicht für diejenigen Institute, deren Geschäftsmodell solche Besonderheiten aufweist, dass die Einrichtung einer solchen Position in der Geschäftsleitung zwingend geboten scheint. Als Indikation kann eine (realistische) Selbsteinschätzung dienen. Hierbei empfiehlt es sich, auch die Erkenntnisse und Ergebnisse der jährlichen **Risikoinventur** mit einzubeziehen.

Darüber hinaus ist es insbesondere bei kleinen und auch bei mittleren Instituten mit nur zwei Geschäftsleitern denkbar, die Risikocontrolling-Funktion **nicht strikt von den Bereichen zu trennen, die Geschäfte initiieren und abschließen**. Dies erscheint vor dem Hintergrund möglich, dass auch die strikte Trennung von Markt und Marktfolge nur für diejenigen **Kreditgeschäfte** zwingend notwendig ist, die risikorelevant sind, wohingegen bei nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft ein Verzicht auf eine Funktionstrennung auf Ebene der Geschäftsleitung möglich ist. Die erforderliche personelle Trennung unvereinbarer Tätigkeiten aus Markt und Marktfolge kann dabei durch unterschiedliche Mitarbeiter unterhalb der Vorstandsebene gewährleistet werden. Auch eine Übertragung dieser Überlegungen auf den Bereich der **Eigenanlagen** erscheint grundsätzlich möglich. Dieses ist zwar in den MaRisk nicht explizit angesprochen, dennoch können Institute auch für das Einlagengeschäft **Risikorelevanzgrenzen** definieren. In Analogie zum (Kunden-)Kreditgeschäft kann es sich bei nicht-risikorelevantem Einlagengeschäft jedoch regelmäßig auch nur um standardisiertes Mengengeschäft handeln.

Im Ergebnis könnte also dem für die Marktfolge zuständigen Geschäftsleiter sowohl die Verantwortung für die Initiierung und den Abschluss von nicht-risikorelevanten Kredit- und Einlagengeschäften als auch die Verantwortung für die

Risikocontrolling-Funktion übertragen werden, sofern die personelle Trennung und Unabhängigkeit des Risikocontrollings unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung sichergestellt ist. Bei der Identifikation von Risiko und Ertragskonzentrationen im Rahmen der Risikoinventur und bei der anschließenden Festlegung der Risikorelevanzgrenzen ist dann jedoch besonders **sorgfältig vorzugehen**. Hier könnte bereits ein vergleichsweise hohes Volumen des nicht-risikorelevanten Geschäfts zu einer kritischeren (aufsichtlichen) Einschätzung führen. Sofern es sich um drittinitiiertes Kreditgeschäft handelt wäre außerdem sicherzustellen, dass mögliche zusätzliche Risiken auch umfassend mit untersucht werden. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten empfiehlt es sich zudem, die Marktfolge **nicht als Profit Center** zu führen.

Die Leitung der Risikocontrolling-Funktion ist grundsätzlich in exklusiver Weise wahrzunehmen, bei großen Instituten durch einen Geschäftsleiter. Bei kleinen und mittleren Instituten kann die Leitung der Risikocontrolling-Funktion auch unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung angesiedelt sein, muss dann jedoch einer Person auf einer ausreichend hohen Führungsebene übertragen werden. Gemeint ist damit die zweite Führungsebene eines Instituts, bei kleinen Instituten ggf. auch noch die dritte Ebene, sofern der zuständige Mitarbeiter über ein ausreichendes Durchsetzungsvermögen verfügt und den fachlichen Herausforderungen der Position gewachsen ist.

Sofern bei großen Instituten ein Geschäftsleiter zugleich für Marktfolge und Risikocontrolling zuständig ist, fordert die BaFin eine klare Trennung von Risikocontrolling-Funktion und Marktfolge direkt unterhalb der Vorstandsebene. Auch dürfen die Mitarbeiter der Risikocontrolling-Funktion keine Tätigkeiten übernehmen, die eigentlich der Marktfolge zuzuordnen sind. Zu kleinen und mittleren Häusern hat die BaFin dabei keine Aussage getroffen. Sie richtet sich damit nicht direkt an diese Institute, verdeutlicht aber die auch für diese Häuser maßgebliche Intention der Sicherstellung der **Neutralität des Risikocontrollings**.

Da eine exklusive Ausübung der Leitung der Risikocontrolling-Funktion bei kleinen und auch bei mittleren Instituten nicht zwingend gefordert wird, ist sie somit in Abhängigkeit von Art, Umfang und Risi-

kogehalt der betriebenen Geschäfte und auch vor dem Hintergrund des organisatorischen Aufbaus des Instituts und der personellen Ressourcen zu sehen, wobei Interessenkonflikte zwingend zu vermeiden sind. Es ist also grundsätzlich möglich, die **Leitung des Risikocontrollings und der Marktfolge** bei einer Person unterhalb des Vorstands zu **bündeln**. Jedoch ist dann wiederum kritisch zu hinterfragen, inwieweit in der Marktfolge nicht-risikorelevante Geschäfte getätigt werden, wie diese definiert sind und/oder ob die Marktfolge als Profit Center organisiert ist.

Zur Wahrung ihrer Neutralität sollten die **Mitarbeiter der Risikocontrolling-Funktion** allerdings **keine Aufgaben über das Risikocontrolling hinaus wahrnehmen**, also z. B. keine eigentlich der Marktfolge zuzuordnenden Tätigkeiten ausführen. Da es sich beim Risikocontrolling nach MaRisk um eine Funktion handelt, können aber auch andere Organisationseinheiten Aufgaben übernehmen, solange die Anforderungen an Unabhängigkeit und Vereinbarkeit eingehalten werden. So kann sich das Risikocontrolling bei der Risikoberichterstattung von anderen Bereichen unterstützen lassen,

PRAXISTIPPS

- Bei kleinen und mittleren Häusern mit einfach strukturiertem Geschäft kann das Modell eines Vorstands mit zwei Geschäftsleitern, von denen einer für Markt/Handel und einer für Marktfolge/Risikocontrolling zuständig ist, grundsätzlich beibehalten werden.
- Der Marktfolge-Vorstand kann dabei ggf. auch nicht-risikorelevantes Kredit- und Einlagengeschäft verantworten, sofern die Marktfolge nicht als Profit Center geführt wird und die Risikorelevanzgrenzen hinreichend konservativ hergeleitet, festgelegt und regelmäßig überprüft werden.
- Die Leitung der Risikocontrolling-Funktion bei kleinen und mittleren Instituten mit einfach strukturiertem Geschäft kann auch unterhalb des Vorstands angesiedelt sein und muss nicht exklusiv ausgeübt werden.
- Die Mitarbeiter der Risikocontrolling-Funktion sollten keine Aufgaben über das Risikocontrolling hinaus wahrnehmen, andere Organisationseinheiten können jedoch zuarbeiten.
- Die Risikocontrolling-Funktion muss die Validität der zugeliferten Daten beurteilen und die Messmethoden beeinflussen können, die Betreuung der Risikomodelle und die Wahl der Risikoparameter bleibt damit im Bereich des Risikocontrollings.

SEMINARTIPP

- 5. Kölner Risikomanagement-Tagung, 27.–28.04.2015, Köln.
Infos unter www.FC-Heidelberg.de

BUCHTIPP

- Zeranski (Hrsg.), Praktikerhandbuch Gesamtbanksteuerung in der Praxis im Kontext verschärfter regulatorischer Neuregelungen, 2013.
Infos unter www.FC-Heidelberg.de



solange die Validierung, Zusammenfassung und übergreifende Würdigung der Risikolage durch die Risikocontrolling-Funktion erfolgt. Allerdings muss

die Risikocontrolling-Funktion dann aber auch die Validität der gelieferten Daten beurteilen und die Messmethoden beeinflussen können. Letztlich

bleiben damit die **Betreuung der Risikomodelle** und die **Wahl der Risikoparameter** zwingend im Bereich des Risikocontrollings.

Der cashfloworientierte Prüfungsansatz für das Immobilienkreditgeschäft

Christoph Beth
Interims Audit Manager, ehem. Leiter Interne Revision Stadtparkasse Wunstorf

Vor dem Hintergrund der immer wiederkehrenden schwierigen Situation in Teilmärkten der Immobilienmärkte und der erhöhten bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen aus den MaRisk, bei gleichzeitig steigendem Effizienzdruck gegenüber der Internen Revision (IR), nehmen der Umfang und die Komplexität der einzelnen Prüfungen ständig zu.

Im Mittelpunkt effizienter Immobilienkreditprüfungen steht neben der Bonität der Kreditnehmer die Bewertung der Kreditsicherheiten, die Angemessenheit der Kreditrisikovorsorge und die Einhaltung der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auch die Aufbau- und Ablauforganisation sowie effiziente interne Kontrollen gelegt werden. Das **Kreditausfallrisiko** ist nach wie vor das mit **Abstand bedeutendste Einzelrisiko** der Kreditinstitute.

Nachdem seit Anfang der 90er Jahre deutsche Investoren verstärkt Immobilien im Ausland erworben haben, folgt jetzt der Drang ausländischer Investoren auf den deutschen Immobilienmarkt. Deren Ziel ist aber nicht das langfristige Investieren und Halten der Immobilie, sondern die Nutzung als Produktivitätsfaktor und alternative Anlagemöglichkeit. Die dadurch zunehmende Internationalisierung des Geschäftes führt zu einer **einheitlichen Betrachtungsweise hinsichtlich der Immobilienrendite**. Dazu dient die Analyse sämtlicher Zahlungsströme, die aus dem jeweiligen Geschäft resultieren. Der geplante **Cashflow** über die geplante Laufzeit des Investments wird zur Basis des Controllings. Diese Cashflowausrichtung findet sich auch vermehrt in der Bewertung und im Finanzierungsgeschäft.

Bei seiner **Investitionsrechnung** unterscheidet der Investor zwischen dem **laufenden Cashflow** und einem **Veräußerungsgewinn** nach Ablauf der geplanten Haltedauer. Sämtliche Komponenten bilden die Grundlage seiner barwertigen Renditeberechnung (internal rate of return, IRR). Zur Ermittlung des künftigen Cashflows ist eine umfassende kaufmännische, rechtliche und technische Prüfung (Due Dilligence) vom Investor/Kreditnehmer vorzunehmen, um den künftigen Cashflow zu ermitteln. Das Ergebnis ist eine wertende Betrachtung der immobilienbezogenen Einnahmen- und

Ausgabenströme. Die Summe der Einnahmen vermindert um die Summe der Ausgaben führt zum „net-operating-income“. Nach weiterem Abzug von außerordentlichen Positionen zur Reservebildung ist der Nettocashflow entscheidend für die Bedienbarkeit der Fremd- und Eigenmittel.

Bei Eingang einer Finanzierung ist das Hauptinteresse der Bank auf den **Nettocashflow vor und nach Kapitaldienst** gerichtet. Entscheidend sind hierbei die Objektrentabilität und damit auch die nachhaltige Cashflowstabilität. Demzufolge haftet in der Regel auch nur das Objekt mit seinen daraus entstehenden Einnahmen. Den Banken stehen meist keine anderen Haftungsmassen als Kreditgrundlage zur Verfügung, da **die zu finanzierenden Immobilien fast immer Objektgesellschaften gehören**.

Die erforderlichen Break-even-Rechnungen nutzen auch die cashfloworientierte Aufbereitung zu einem Immobilieninvestment. Hier wird beispielsweise ermittelt, wie weit Mieten fallen können oder die Vermietungsquote sinken darf, ohne die Kapitaldienstfähigkeit zu gefährden. Heutzutage muss der **professionelle Immobilienmanager** – und damit auch der **Interne Revisor** – analytische Fähigkeiten haben und in der Lage sein, auch **komplexe Finanz- und Kapitalmarktprozesse zu strukturieren**. Es werden detaillierte Berechnungen der aktuellen und zukünftigen Cashflows, Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalysen und Aussagen über die Drittverwendungsfähigkeit von Objekten, insbesondere von großen Immobilienportfolien, verlangt. Aus diesem Grund muss die Interne Revision sich zum Erhalt ihrer Fachkompetenz ständig auf dem neuesten Informationsstand halten, um im Zusammenspiel mit der internen Kreditbearbeitung ein entsprechendes Gegengewicht zu bilden.

Folgende Punkte sind bei der **Prüfung des Cashflows** im Immobilienkreditgeschäft zu beachten:

- Untersuchung des kunden- als auch des bankseitigen Cashflowszenarios als Stresstest für jedes Jahr der Finanzierungslaufzeit und des darüber

hinausgehenden Zeitraums hinsichtlich Sorgfältigkeit und Transparenz.

- Feststellen der Investitionsstrategie des Investors und die damit verbundene Kapitaldienstfähigkeit; beispielsweise höchste Zielrendite, die einem relativ hohen Risiko entspricht. Diese wird geplant wie ein Neubauvorhaben in stark aufstrebenden Märkten.
- Untersuchung der Investitionsrechnung des Kreditnehmers und der Ermittlung des Nettocashflows vor und nach Kapitaldienst.
- Vornahme von oder Kontrolle durchgeführter Break-even-Rechnungen zur Sicherstellung der Kapitaldienstfähigkeit.
- Neben niedrigen oder moderaten Beleihungsausläufen bei stabilen Cashflows sollten Tilgungen bei ertragbringenden Objekten frühzeitig einsetzen.
- Das Ende der Finanzierungslaufzeit sollte grundsätzlich nicht mit dem Ende der Mietvertragslaufzeiten zusammenfallen (Ausnahme: erstklassige Immobilien mit hoher Wahrscheinlichkeit der Anschlussvermietung zu Marktkonditionen)

Neben dem **operativen Cashflow aus der Immobilie** hat auch der **Cashflow aus der Finanzierung** für den Investor und den Kreditnehmer eine große Bedeutung. Hierzu gehören mögliche Aufnahmen von langfristigen Darlehensmitteln zu variablen Zinssätzen verbunden mit Zinssicherungsgeschäften.

PRAXISTIPPS

- Eine präventive und effektive Revision ist modern ausgerichtet, wenn entsprechende Kenntnisse bei den Fachrevisoren zum cashfloworientierten Prüfungsansatz vorliegen und diese bei Kreditprüfungen nutzenstiftend eingesetzt werden.
- Cashflowausrichtung als einheitliche Betrachtungsweise hinsichtlich der Immobilienrendite mit Analyse sämtlicher Zahlungsströme, die aus dem jeweiligen Geschäft über die geplante Laufzeit des Investments resultieren.
- Daher ist der Ausbildungsstand in der Internen Revision umfassend und aktuell zu halten, um den Anforderungen an Prüfung und Beurteilung des Immobilienkreditgeschäftes zu genügen.

BUCHTIPP

- Lauer, Hrsg.: Praktikerhandbuch Gewerbliche Immobilienfinanzierung, 2. Auflage 2014.
Infos unter www.FC-Heidelberg.de



Absonderungsrechte korrekt abgerechnet

Thomas Henning,
Rechtsanwalt, Justitiar,
Abteilung Recht,
Sparkasse Nürnberg

Zu den Kernaufgaben des Insolvenzverwalters gehört es, bestimmte Absonderungsrechte für den betreffenden Gläubiger zu verwerten, § 166 InsO. Als Gegenleistung stehen der Insolvenzmasse Ansprüche auf Ersatz der Feststellungs- und Verwertungskosten zu. Ferner gebühren der Insolvenzmasse als Steuerschuldnerin die in dem Verwertungserlös enthaltenen Umsatzsteuern, § 171 InsO. Der verbleibende Übererlös ist durch den Insolvenzverwalter **zeitnah** an die Absonderungsgläubiger auszukehren, § 170 Abs. 1 InsO. Trotz dieser klaren gesetzlichen Vorgaben kommt es in der Praxis aber immer wieder zu Differenzen zwischen Insolvenzverwaltern und Absonderungsgläubigern, wie das Urteil des OLG Nürnberg vom 11.12.2013 (12 U 1530/12 – ZInsO 2014, 206) zeigt.

Ausgangspunkt der Verwertungsabrechnung ist der vom Insolvenzverwalter vereinnahmte **Bruttoerlös**. Es kommt, wie das OLG Nürnberg klarstellt, also auf den **tatsächlichen Massezufluss** an und nicht auf ggf. vertraglich vereinbarte Leistungen.

Von diesem Ausgangswert abzusetzen sind zunächst die Kosten der Feststellung und der Verwertung. Für diese Positionen sieht das Gesetz Pauschalbeträge vor, nach denen die Kosten der Feststellung mit 4 % und die der Verwertung mit 5 % des Verwertungserlöses, also des Bruttobetrag inklusive etwaig enthaltener Umsatzsteuer, anzusetzen sind. Von der Verwertungskostenpauschale ist (zwingend) dann abzuweichen, wenn die tatsächlichen Verwertungskosten die gesetzliche Pauschale **erheblich** unter- oder überschritten haben. Erheblich ist eine Abweichung jedenfalls dann, wenn die tatsächlichen Verwertungskosten weniger als die Hälfte oder mehr als das **Doppelte** des Pauschalbetrages betragen (Binz/Hess, Der Insolvenzverwalter, Rn. 1709 m. w. N.). Relevant ist diese Unterscheidung

für solche Fälle, die offensichtlich eine solche Abweichung erwarten lassen. So ist für die Verwertung einer **Lebensversicherung** beispielsweise ein ganz anderer Aufwand erforderlich (das OLG Jena [Urteil v. 03.02.2004 – 5 U 709/03] billigt dem Insolvenzverwalter nur Verwertungskosten von € 300,00 zu), als bei der Verwertung einer Spezialmaschine: Letztere wird wohl nur mit Hilfe eines professionellen Industrieverwerter loszuschlagen sein; die von diesen als Vergütung verlangten Aufschläge liegen aber deutlich über 5 % des Erlöses, so dass hier ebenfalls die tatsächlichen Kosten anzusetzen sein werden. Wie das OLG Nürnberg betont, sind alle tatsächlich angefallenen Kosten abzugsfähig; dies können auch rechtlich nicht geschuldete Kosten sein, solange diese wirtschaftlich **vernünftig** waren (vgl. auch § 60 Abs. 1 Satz 2 InsO).

Wichtig ist hier der Hinweis auf das **Entweder-Oder-Prinzip** des Gesetzes: Entscheidet sich der Insolvenzverwalter – zulässigerweise – für den Ansatz der Verwertungskostenpauschale, ist ihm der Ansatz jeder weiteren Verwertungskosten verwehrt. Insbesondere der in der Praxis noch immer anzutreffende vorrangige Abzug tatsächlich angefallener Kosten, gefolgt vom Abzug der Pauschale, ist unzulässig (BGH v. 22.02.2007 – IX ZR 112/06).

Weiter abzusetzen ist die im Gesamterlös, d. h. vor Berichtigung der Kostenbeiträge nach §§ 170, 171 InsO, enthaltene **Umsatzsteuer**. Zu beachten ist aber, dass neben der Insolvenzmasse auch der Absonderungsgläubiger für nicht abgeführte Umsatzsteuer haftet. Dies gilt auch dann, wenn der Insolvenzverwalter an den Absonderungsgläubiger nur einen um die Umsatzsteuer bereits berichtigten Nettobetrag ausgekehrt hat (vgl. BFH

v. 20.03.2013 – XI R 11/12). Aus diesem Grunde sollte sich ein Absonderungsgläubiger stets vom Insolvenzverwalter bestätigen lassen, dass die ggf. angefallene Umsatzsteuer auch tatsächlich abgeführt wurde.

Um die vorstehenden Ausführungen mit Leben zu erfüllen, sollen diese abschließend anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht werden:

Verwalter A verwertet ein sicherungsübereignetes Fahrzeug zum Listenpreis von € 10.000,00. Die Masse ist umsatzsteuerpflichtig. Es fallen Kosten für die Überführung von € 300,00 und die Ausstellung/Verwahrung durch ein Autohaus von € 50,00 an. Der an den Absonderungsgläubiger herauszugebende Erlös errechnet sich wie folgt:

Bruttoerlös	€ 11.900,00
Feststellungskostenpauschale 4 %	./. € 476,00
Verwertungskostenpauschale 5 %	./. € 595,00
<i>(Kontrollrechnung: tatsächliche Verwertungskosten = € 350,00, damit Ansatz der Pauschale)</i>	
im Erlös enthaltene USt 19 %	./. € 1.900,00
auszukehrender Betrag	€ 8.929,00

SEMINARTIPP

- Praxis der Sicherheitenverwertung, 11. Juni 2015.
- Infos unter www.FC-Heidelberg.de

PRAXISTIPPS

- Jede vom Insolvenzverwalter erstellte Abrechnung über ein verwertetes Absonderungsrecht sollte genau geprüft werden. Wenn der notwendige Aufwand für eine tiefe Abrechnungsprüfung vermieden werden soll, kann diese Aufgabe neuerdings auch ausgelagert werden (z. B. <https://www.fc-heidelberg.de/fch-insolvenzgläubiger>).
- Ein doppelter Ansatz von Verwertungskosten und der Pauschale ist nicht zulässig.
- Es sollte sichergestellt werden, dass die vom Verwalter einbehaltene Umsatzsteuer tatsächlich an das Finanzamt abgeführt wurde.

Implementierung eines IT-Portfoliomanagements

André Thomas
Leiter Organisation und Informationstechnologie, Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH

Unter dem IT-Portfoliomanagement (ITPM) verstehen wir ein Planungs- und Steuerungsinstrument, das, wenn es umfassend geführt und gepflegt wird, ein vollständiges Bild der Ist- und Soll Situation einer IT-Landschaft abbilden soll. Es verknüpft Entscheidungen verschiedener Ebenen. So können

beispielsweise, neben vielen anderen Aspekten, aus Elementen der Unternehmensstrategie abgeleitete IT-Leitideen entstehen, mittel- bis kurzfristige Ressourcenbedarfe ermittelt werden oder aber die Berücksichtigung von Planungszyklen von Lieferanten bei Outsourcing ihren Platz finden. Damit aus dem ITPM ein wirkungsvolles Instrument für das Management einer Bank entstehen kann, muss eine hinreichende Verknüpfung und Durchgängigkeit von Überlegungen, Zielbestimmungen und Entscheidungen gegeben sein. Es ist keine Aufgabe für die stille Kammer, in der eine Tabelle mit Daten aus

eingegangenen Projektanträgen gefüllt wird, um mit Summenbildung als anonymer Report in Meetings zu landen. ITPM berücksichtigt immer zukünftige **Projekte** und bestehende Aufwände im operativen **IT-Betrieb**. Zum Umfang eines wirkungsvollen ITPM gehört die durchgängige **Informationsweitergabe** und -verarbeitung von Planungsdaten, eine entscheidungskonforme Ausgestaltung des IT-Portfolios sowie eine inhaltlich aussagekräftige Statuspräsentation der durchgeführten Maßnahmen. Die **Strategische Planung** ist eines der wichtigsten Instrumente des Managements. Sie determiniert



u. a. die für das ITPM unabdingbaren Voraussetzungen. Werden in dieser langfristigen Sichtweise die **Eigenkapitalrentabilität** berücksichtigt oder Cost-to-Income-Werte festgelegt, so sind dies notwendige Eckpfeiler für die Planung eines IT-Portfolios. Auf der anderen Seite benötigt das Management bestimmte Werte, um Zielgrößen festlegen zu können. Diese Werte kann das ITPM in einer groben Analyse der Anforderungen liefern. Im Verlauf der weiteren Planung sind diese Annahmen zu verifizieren und zu verfeinern.

In der Beurteilung des strategischen Beitrags eines IT-Portfolios kann es notwendig werden eine pragmatische Lösung zu wählen. Es muss eventuell ein Ausgleich zwischen Planungsunsicherheit und Genauigkeit der Kalkulation geschaffen werden. Dazu könnte die Entscheidung beitragen, ein IT-Portfolio möglichst in seiner Gesamtheit zu bewerten ohne es in seine Einzelbestandteile aufzuteilen. Grundsätzlich könnte man annehmen, dass unter gegebenen Budgetannahmen (Kosten und Investitionen) u. a. eine geforderte Eigenkapitalrentabilität erzielt werden wird. Das heißt, dass alle Maßnahmen im ITPM dafür Sorge tragen, dass das Portfolio insgesamt diesem Anspruch genügt. Damit wäre u. a. die Möglichkeit geschaffen, **Programme** aufzusetzen, die nicht ab der ersten Periode Beiträge zum Erfolg des Portfolios liefern können. Daneben werden grundsätzliche Zielgrößen definiert, die eine bestimmte Maßnahme nicht überschreiten sollte. Mit diesem Ausblick über eine Budgetperiode hinweg kann u. a. eine **IT-Architektur** entwickelt und ausgerichtet werden. Im Ergebnis entsteht eine **Roadmap**, die durch Festlegung von Prioritäten als auch durch die Bildung von Horizonten die Basis für die Ausgestaltung des IT-Portfolios darstellt (Budget, Zeit und Personal).

Eine aus der Strategie abgeleitete **mittelfristige Planung** (nehmen wir einen Drei-Jahreshorizont an) enthält Festlegungen, die im Betrachtungszeitraum wirksam werden müssen. Budgetrestriktionen bestimmen den möglichen Umfang von Projekten und der Aufwände für den IT Betrieb. Es ist aus meiner Sicht daher zwingend notwendig, eine **TCO-Betrachtung** von Projekten oder Infrastrukturmaßnahmen in die Planung einfließen zu lassen. Dies ist auch eine Verifikation der in der strategischen Planung aufgestellten Annahmen. In das **Jahresbudget** werden einerseits, bedingt durch den TCO Ansatz, die operativen IT Aufwände

berücksichtigt. Andererseits fließen die konkreten, durch das Management priorisierten Projekte und Maßnahmen ein, die durch das Projektmanagement umzusetzen sind. Das Projektmanagement sollte Input für die Jahresplanung liefern, diese aber nicht durchführen. Kennzahlen und Potentiale sind durch das Management zu definieren. Das Projektmanagement beantragt mit einem Projektantrag nach genehmigter Jahresplanung die Freigabe zur Mittelverwendung und zeigt die Durchführbarkeit der Maßnahme an.

Es ist sinnvoll, an der Planung der mittelfristigen sowie jährlichen Maßnahmen und Projekte, die anfordernden (oder nutznießenden) **Fachbereiche zu beteiligen**. Beispielsweise lassen sich in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und dem Marketing bei gegebener (Grob-)Planung eines Projekts Time-to-Market Anforderungen definieren. Gerade in Banken mit einer schlanken Personalstruktur, die hauptsächlich vertriebs- bzw. ertragsorientiert ausgerichtet sind, ist es erforderlich die Umsetzung von Projekten so abzustimmen, dass Friktionen im operativen Tagesbetrieb der Fachbereiche vermindert oder gar vermieden werden. Nichtsdestotrotz müssen die **Vereinbarungen** mindestens die Definitionen der fachlichen Anforderungen sowie die Kriterien für eine Testphase und abschließende Abnahme enthalten. Aus dieser Verantwortung dürfen die Fachbereiche nicht entlassen werden. Das ITPM erhält vom Projektmanagement über Statusmitteilungen ein **Lagebild** über den Umsetzungsrad der angeforderten Projekte. Darüber hinaus überwacht es den **Werteverzehr** der für den operativen IT-Betrieb genehmigten Mittel. Dies geschieht in enger Abstimmung mit dem Controlling und der Kostenrechnung in der Bank. In Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement lassen sich die **Risiken** in den Projekten und Planungen beurteilen und in den Statusmitteilungen verarbeiten. Das Management erhält mit den Statusberichten ein aktuelles und zeitnahes Lagebild. Es soll die **Beurteilung des Umsetzungsrades** unterstützen.

Banken-Times kostenlos bestellen

Mit diesem Newsletter informieren wir unsere Kunden und weitere interessierte Kreise über aktuelle Fachthemen aus der Kreditwirtschaft. Der E-Mail-Versand der Banken-Times erfolgt nach vollständigem Ausfüllen und Rücksenden des nachstehenden Coupons kostenlos.

Name:

Vorname:

Position:

Abteilung:

Unternehmen:

E-Mail:

Impressum

Redaktion
Dr. Patrick Rösler
(verantwortlicher Redakteur im Sinne des Presserechts)
Dr. Christian Göbes
Frank Sator
Marcus Michel
Michael Helfer
Thomas Göhrig
Jürgen Blatz
Christine Glemser
Jörg Wehmeyer
Björn Wehling
Sabine Warner
Sandra Leicht
Peter Keller

Manuskripte
Über elektronisch übersandte Manuskripte an info@FC-Heidelberg.de freuen wir uns. Mit der Übersendung übertragen Sie uns das Verlagsrecht zur Veröffentlichung in der Banken-Times.

Urheber- und Verlagsrechte
Alle Beiträge in dieser Zeitschrift sind urheberrechtlich geschützt, jede anderweitige Nutzung bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verlages.

Anzeigen, Sponsoring und Abos
Annabell.Jahn@FC-Heidelberg.de

Verlag
Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Plöck 32a, 69117 Heidelberg
Tel. +49 6221 99898-0, Fax +49 6221 99898-99
info@FC-Heidelberg.de
www.FC-Heidelberg.de

Druck
best response GmbH, Bruchsal
Erscheinungsweise
10x pro Jahr, Juli/August und Dezember/Januar
Doppelausgaben
ISSN 1869-4640

SEMINARTIPPS

- IT-Strategie praxistauglich und prüfungssicher, 02.07.2015, Frankfurt/M.
 - IT-Governance: Ausgestaltung und Prüfung, 18.11.2015, Frankfurt/M.
- Infos unter www.FC-Heidelberg.de

PRAXISTIPPS

- Erreichen, dass notwendige Informationen aus dem Management für das ITPM bereitstehen
- ITPM in den Entscheidungs- und Planungsprozess einbinden
- Festlegungen im Portfolio so oft wie möglich und notwendig abstimmen
- Ständige Verbesserungen des Planungsprozesses auf Basis von Feedback und Ergebnissen vornehmen
- ITPM nicht als „Tabellenerstellung“ betrachten

Erfolgreicher Spezialist für die Kreditabwicklung

Spezialisierung in der Leistung, Kompetenz im Handeln und hochwertige Strukturen in der Organisation sind die Kennzeichen unserer erfolgreichen und nachhaltigen Abwicklung gekündigter Immobilienfinanzierungen und fälliger Forderungen.

- Intensives Forderungsinkasso
- Aktives Sicherheitenmanagement
- Zielgerichtete Objektverwertung
- Szenarien des Rettungserwerbs (REO)
- Effizientes Schnittstellenmanagement
- Aussagekräftiges Reporting und Controlling
- Aufsichtsrechtlich konforme Prozesse und Systeme
- Prüfungsnachweise nach dem IDW Standard

VR Inkasso GmbH

📍 Brüsseler Straße 7, 30539 Hannover 📞 0511-763332-0 ✉ info@vr-inkasso.de 🌐 www.vr-inkasso.de

ein Gemeinschaftsunternehmen des Genossenschaftsverband und der HmcS Gruppe

Insolvenzverfahren sind aufwändig
und bringen nichts?!

FALSCH!

FCH **INSOLVENZ**
GLÄUBIGER

Holen Sie für Ihre Bank mehr aus Insolvenzverfahren heraus:

- Professionelle Verteidigung gegen Anfechtungen des Insolvenzverwalters
- Aktive Beteiligung an Gläubigerausschüssen und Gläubigerversammlungen
- Exakte Prüfung von Verwertungshandlungen und -abrechnungen
- Hartnäckige Verfolgung von Schadensersatzansprüchen wegen Verstoß gegen § 168 InsO
- Tiefgehende Kontrolle von Schlussrechnungen

Wir erledigen das für Sie – und das Ergebnis wird Sie überraschen!

Kosten? = **KEIN Kostenrisiko für Sie!**
Aufwand? = **KEIN Aufwand für Sie!**

Jetzt informieren:
www.fc-heidelberg.de/fch-insolvenzglaeubiger
Jörg Wehmeyer, Tel: +49 6221 99898-24
eMail: Joerg.Wehmeyer@FC-Heidelberg.de