
Risikoprüfung unter Berücksichtigung des Risikocontrollings in einer Mobilien-Leasing-Gesellschaft

von Per-Olaf Ulrich

1 Einführung

2 Planung der Prüfung als revolvierender Prozess

2.1 Klassifizierung der Geschäfte

2.2 Festlegung einer Prüfungsstrategie

3 Exkurs: Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

4 Prüfung der Risiken und des Risikocontrollings

4.1 Adressenausfallrisiken

4.1.1 Analyse der Adressenausfallrisiken

4.1.2 Steuerung und Überwachung der Adressenausfallrisiken

4.2 Marktpreisrisiken

4.3 Liquiditätsrisiken

4.4 Operationelle Risiken

4.5 Risikotragfähigkeit

5 Mittelbare Einflussfaktoren auf das Risikocontrolling

5.1 Personelle und technische Ausstattung des Leasing-Unternehmens

5.2 Betrugsprävention

5.3 Risikokommunikation

6 Interne Revision

7 Abschließende Bemerkungen

Literaturverzeichnis

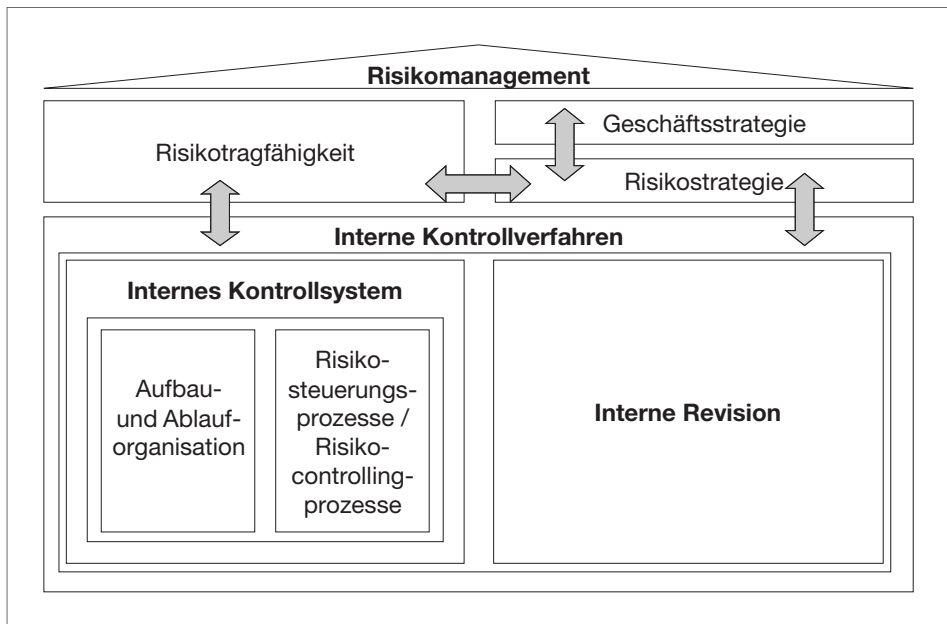
1 Einführung

Eine Leasing-Gesellschaft geht entsprechend ihrer Geschäftstätigkeit in einem kalkulierten Umfang Risiken ein. Um den Bestand und den Erfolg der Gesellschaft dauerhaft sicherzustellen, trifft sie daher Vorkehrungen, um diese Risiken zu erfassen, zu analysieren, zu steuern und zu überwachen.

Bei Leasing-Unternehmen, die seit Inkrafttreten des Jahressteuergesetz 2009 am 25. Dezember 2008 der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der deutschen Bundesbank unterliegen, ist die Ausgestaltung dieser Vorkehrungen, das Risikomanagementsystem, gesetzliche Verpflichtung. Die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit ist zudem Gegenstand einer Abschlussprüfung.

Die Anforderungen an ein Risikomanagementsystem hat die BaFin in einem Schreiben, den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), veröffentlicht. Den Aufbau des dort aufgezeichneten Risikomanagementsystems verdeutlicht die nachfolgende Abbildung:

Abbildung 1: Risikomanagementsystem nach den MaRisk¹



Basis eines effektiven Risikomanagements bilden eine Geschäfts- und eine Risikostrategie, die zueinander im Einklang stehen und in ihrer Ausrichtung nur Risiko-

¹ Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf: Gesetzliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen eines Risikomanagements für Leasing-Unternehmen, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Marijan Nemet, S. 12.

ken zulassen, die für das Unternehmen tragbar sind. Zur Sicherung der strategischen Vorgaben sowie der Risikotragfähigkeit hat das Unternehmen ein internes Kontrollverfahren (IKS) zu installieren, das aus einer angemessenen Auf- und Ablauforganisation mit äquivalenten Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten einschließlich prozessintegrierten Kontrollen (IKS im engeren Sinne) besteht sowie aus einer prozessunabhängigen Internen Revision. Die Prozesse der Risikosteuerung und des Risikocontrollings sind demnach dem IKS im engeren Sinne zuzuordnen.

Eine Darstellung der Risikoprüfung unter Einbezug des Risikocontrollings ist Inhalt dieses Aufsatzes. Dabei liegt der Fokus auf der Risikoprüfung von Mobilienleasing-Gesellschaften, so dass auf Besonderheiten des Immobilien-Leasinggeschäftes nicht eingegangen wird. Die Betrachtungen erfolgen dabei im Wesentlichen aus dem Blickwinkel eines Abschlussprüfers. Sie sind aber in den wesentlichen Aussagen auch auf die internen Prüfungen des Unternehmens, beispielsweise im Rahmen der Internen Revision, übertragbar.

2 Planung der Prüfung als revolvierender Prozess

Die Durchführung einer effizienten Prüfung beginnt mit einer Prüfungsplanung. Hierbei werden im Vorfeld der Prüfung anhand von Vorgesprächen und der Sichtung von Unterlagen erste Analysen des Unternehmens vorgenommen. Derartige Planungsüberlegungen sind niemals abschließend, sondern werden während der Prüfungsarbeiten aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich anzupassen sein. Sie münden zudem in Langfristplanungen für nachfolgende Prüfungen oder für spezielle Untersuchungen. Idealerweise sollten die in den Prüfungen erlangten Erfahrungen auch dazu dienen, der Unternehmensleitung konstruktive Verbesserungshinweise zu unterbreiten.

2.1 Klassifizierung der Geschäfte

Die Frage nach der Klassifizierung der von den Leasing-Gesellschaften angebotenen Verträge ist seit dem Inkrafttreten des Jahressteuergesetzes 2009 am 25. Dezember 2008 von zentraler Bedeutung. Leasing-Unternehmen, deren Verträge als Finanzierungsleasingverträge im Sinne des Kreditwesengesetzes anzusehen sind, unterliegen seit diesem Datum der Aufsicht der BaFin und der Deutschen Bundesbank und damit einhergehend zusätzlichen gesetzlichen Verpflichtungen. Damit verbunden ist aus prüferischer Sicht eine Prüfungsplanung, die den damit verbundenen Prüfungsumfang erkennt und in sachlicher, zeitlicher und personeller Hinsicht berücksichtigt. So muss das zur Prüfung eingesetzte Personal auch die fachliche Eignung im Bereich des Aufsichtsrechtes mitbringen. Zudem sind die gesetzlich vorgegebenen zeitlichen Restriktionen zur Erstellung und Prüfung des Jahresabschlusses einzuhalten.

Klassifizierungsfragen werden daher im Vorfeld der Prüfung zu klären sein. Hierzu werden insbesondere die Geschäftstätigkeit sowie die von dem Unternehmen

angebotenen Vertragsmodelle analysiert, wobei diese Untersuchung bei nicht standardisierten, differenzierten Vertragsstrukturen zeitintensiv sein können. Dabei kann es durchaus zu Abgrenzungsproblemen kommen, die im Zweifelsfall mittels Anfrage bei der BaFin geklärt werden sollten.

Eine fehlerhafte Klassifizierung hat weitreichende Konsequenzen, die auch den Jahresabschluss betreffen:

- Die Aufsichtspflicht wird nicht erkannt und die Geschäftsführung führt nach § 32 KWG erlaubnispflichtige Geschäfte durch
- Gesetzlich auferlegte Pflichten werden nicht erfüllt
- Eine unzutreffend angenommene Gewerbesteuerbefreiung (§ 19 GewStDV) und damit einhergehend eine nicht gebildete Gewerbesteuerrückstellung führt neben einen fehlerbehafteten Jahresabschluss bei den teilweise nennenswerten Nachzahlungsverpflichtungen (inkl. Zinsen) zu mitunter erheblichen bilanziellen und finanziellen Risiken.
- Der Jahresabschluss wird nach den falschen Rechnungslegungsvorschriften erstellt. Finanzdienstleistungsinstitute haben die ergänzenden Vorschriften für Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute gemäß den §§ 340ff. HGB sowie die Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV) bei der Erstellung ihres Jahresabschlusses zu beachten und haben zur Gliederung ihrer Bilanz und GuV die branchenspezifischen Formblätter anzuwenden. Nichtigkeitsfragestellungen des Jahresabschlusses können sich anschließen

Die Ausführungen zeigen die Notwendigkeit einer frühzeitigen Klärung dieser Fragestellung deutlich auf. Dazu gehört auch die Überprüfung, ob die Gesellschaft bei Vorliegen von Finanzierungsleasing-Geschäften die erforderliche Erlaubnis gemäß § 32 KWG erhalten hat.

2.2 Festlegung einer Prüfungsstrategie

Leasing-Gesellschaften zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus, sowohl in ihrer Größe als auch in den jeweiligen Geschäftsfeldern, in denen sie sich bewegen. Zudem können Leasing-Gesellschaften in größere Organisationseinheiten – insbesondere von Banken oder Herstellern – eingebunden sein oder unabhängig ihre Geschäfte betreiben. Entsprechend differenziert stellt sich auch die Ausgestaltung der Geschäftsorganisation und der Ablaufprozesse der Unternehmen dar. Aus diesen unterschiedlichen Organisations- und Geschäftsstrukturen können die Risiken, denen die jeweiligen Unternehmen ausgesetzt sind, sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

Zudem bestehen weitreichende Möglichkeiten, Risiken auf Dritte zu verlagern, z. B. durch Auslagerung von Bonitätsrisiken durch regresslose Forfaitierungen oder die Verlagerung von Objektisiken durch Restwertvereinbarungen oder Rückkaufgarantien. Auch können Risiken gänzlich ausgeschlossen werden, wie beispielsweise das Zinsänderungsrisiko durch festverzinsliche fristenkongruente Refinanzierungen.

Die Analyse der Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Rahmen der Prüfungsplanung dient daher insbesondere der ersten Risikoorientierung. Der Prüfer wird sich ein Bild über die erwartete Risikostruktur des zu betrachtenden Unternehmens bilden, um aus dieser Erwartungshaltung heraus eine effiziente und risikoorientierte Prüfungsstrategie festzulegen. Dies erfordert ein grundlegendes Verständnis der Geschäftstätigkeit sowie der damit verbundenen Risiken.

Häufig werden die zu betrachtenden Mobilien-Leasinggesellschaften im Massegeschäft tätig sein. Der Fokus der Prüfungshandlungen wird in diesen Fällen regelmäßig auf die Prozessabläufe der Gesellschaft mit einem besonderen Augenmerk auf die implementierten Kontrollen und deren Funktionsfähigkeit liegen. Der Untersuchung des internen Kontrollsystems und damit einhergehend insbesondere des Risikocontrollings der Gesellschaft kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Einzelfallprüfungen allein führen im Massegeschäft nicht zu einem aussagefähigen Prüfungsergebnis, sondern dienen vorrangig dazu, die Ergebnisse dieser Prozessüberprüfungen zu bestätigen.

3 Exkurs: Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

Als eine aufsichtsrechtliche Anforderung haben Finanzdienstleistungsinstitute nach § 25a Abs. 1 KWG für ein angemessenes und wirksames Risikomanagement zu sorgen. Bei den MaRisk handelt es sich um ein von der BaFin veröffentlichtes Schreiben, das die Anforderungen an ein derartiges Risikomanagementsystem konkretisiert. Wesentliches Merkmal dieser MaRisk ist deren flexible Ausgestaltung, das heißt, die Umsetzung und die Überprüfung der MaRisk haben sich an der Institutionsgröße sowie an der Art, dem Umfang, der Komplexität sowie dem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten zu orientieren (Grundsatz der doppelten Proportionalität). Zudem gewähren MaRisk Methodenfreiheit bezüglich der anwendbaren Verfahren.

Die Forderung eines adäquaten Risikomanagementsystems ist zweifellos für erfolgreich bestehende Leasing-Gesellschaften nichts Neues. Insbesondere größere Häuser verfügen von jeher über detaillierte und dokumentierte Steuerungs-, Controlling- und Überwachungssysteme oder sind bereits in einer Konzernsteuerung eingebunden. Auch kleinere und mittelständische Unternehmen verfügen über diese Systeme, allerdings fehlte es häufig an einer ausreichenden Dokumentation der Auf- und Ablauforganisation und damit der Prozessabläufe.

Eine qualitativ gute Umsetzung der MaRisk erleichtert die Risikoprüfung in vielerlei Hinsicht. Basis der MaRisk ist eine Geschäftsstrategie und eine mit ihr konsistente Risikostrategie. Diese wiederum ist die Basis für die Ausgestaltung des gesamten Risikomanagementsystems mit seinem Risikocontrolling und seiner Risikosteuerung.

Wie in Kapitel 2.2 dargelegt dient eine bereits im Vorfeld vorgenommene Analyse der Geschäftstätigkeit des Unternehmens der Risikoorientierung und der ersten Festlegung einer geeigneten Prüfungsstrategie. Informationen zu den Geschäfts-

feldern und den innewohnenden Risiken sollte sich entsprechend den Anforderungen der MaRisk bereits in der institutsspezifischen Geschäftsstrategie sowie in der Risikostrategie widerspiegeln. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Strategien bereits im Rahmen der Prüfungsplanung ist hier sicherlich zielführend.

Aber auch bei der Durchführung der Risikoprüfung ist die Umsetzung der MaRisk hilfreich, denn Dokumentation der Auf- und Ablauforganisation der Unternehmen und den implementierten Kontroll- sowie Steuerungsinstrumenten (IKS) geben einen ersten Einstieg in die vorgesehenen Prozessabläufe (Sollsystem). Im Rahmen der Risikoprüfung wird sich der Prüfer dann ein Urteil über die Angemessenheit dieser vorgesehenen Prozessabläufe und deren Wirksamkeit bilden sowie die tatsächliche Umsetzung überprüfen (Ist-Erhebung).

Aus der Prüfung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Risikomanagementsystem und damit auch des Risikocontrollings ergeben sich wiederum Interdependenzen auch für die Jahresabschlussprüfung, da die hier gewonnenen Erkenntnisse über potenzielle Risiken und deren Steuerung unmittelbar genutzt und die Notwendigkeit von Einzelfallprüfungen deutlich reduziert werden kann.

Dies soll an der Prüfung von Adressen- und Objektrisiken verdeutlicht werden, für die im Jahresabschluss eine Risikovorsorge gebildet werden muss. Dabei werden Adressenausfallrisiken durch Einzel- und Pauschalwertberichtigungen abgebildet, während sich Objektrisiken vornehmlich in Drohverlustrückstellungen und außerplanmäßigen Abschreibungen niederschlagen. Ein effizientes Risikocontrolling sollte zu einer sachgerechten Identifizierung und Bewertung der in den Vertragsbeständen innewohnenden potenziellen Risiken führen. Werden diese Informationen in das Rechnungswesen kommuniziert und dort sachgerecht verarbeitet, können entsprechende Rückschlüsse auf die Angemessenheit der vorgenommenen Risikovorsorge gezogen werden. Die Prüfung des Risikomanagementsystems und damit auch des Risikocontrollings ist nicht nur eine aufsichtsrechtliche Notwendigkeit, sondern zugleich Basis für eine effiziente, am Grundsatz der Wesentlichkeit ausgerichtete, risikoorientierte Prüfung des Jahresabschlusses.²

4 Prüfung der Risiken und des Risikocontrollings

Zunächst werden bei der Durchführung der Risikoprüfungen die Risiken der Gesellschaft aufgenommen und analysiert. Dabei wird es insbesondere bei erstmaligen Prüfungen häufig zu Rückkopplungen zu den in der Planung im Vorfeld gewonnenen Erkenntnissen kommen. Die Planungen, die Prüfungsschwerpunkte und damit einhergehend die Prüfungsstrategie müssen dann gegebenenfalls angepasst, verändert oder erweitert werden.

2 Nemet, Marijan: Besonderheiten bei der Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen nach § 29 KWG unter besonderer Berücksichtigung der MaRisk in IDW Sonderdruck: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen, S. 44.

Entsprechend den MaRisk werden nachfolgend die Risiken in Adressenausfall-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationellen Risiken unterteilt, wobei die Bedeutung dieser einzelnen Risikoarten je nach Geschäftstätigkeit und – ausgestaltung sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

4.1 Adressenausfallrisiken

4.1.1 Analyse der Adressenausfallrisiken

Adressenausfallrisiken gehören bei Leasing-Gesellschaften regelmäßig zu den wesentlichen Risiken. Es betrifft das Risiko, ob der Leasing-Nehmer seine Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann. Zur Kontrolle dieses Risikos ist sowohl die Überwachung der Bonität des Leasing-Nehmers als auch der Wertverläufe der finanzierten Objekte erforderlich.

Im Falle eines Kundenausfalls werden Leasing-Gesellschaften zunächst einmal im Zuge einer Verwertung des Leasing-Gegenstandes versuchen, ihre ausstehenden Forderungen zu befriedigen oder zumindest den potenziellen Ausfall so gering wie möglich zu halten. Daher geht die Beurteilung der Adressenausfallrisiken regelmäßig einher mit Untersuchungen hinsichtlich der Werthaltigkeit und der Marktgängigkeit der finanzierten Objekte. Obwohl die Frage nach der Verwertbarkeit der Objekte eigentlich dem Marktpreisrisiko zuzuordnen wäre, wird sie deshalb bei der Betrachtung des Adressenausfallrisikos mit eingebunden.

Auch die Vertragsgestaltung selbst kann unmittelbar Einfluss auf Adressenausfallrisiken nehmen. So sollten sich die Zahlungsverläufe und die Vertragslaufzeiten idealerweise an dem Werteverlauf der Objekte orientieren. Es werden aber mitunter aufgrund der Liquiditätssituation oder aufgrund saisonal schwankender Geschäftsverläufe der Leasing-Nehmer längere Vertragslaufzeiten, saisonale Ratenkürzungen oder progressive Leasing-Raten vereinbart, die das Adressenausfallrisiko entsprechend erhöhen. Umgekehrt kann das Adressenausfallrisiko durch die Vereinbarung von Zusatzsicherheiten, degressiver Ratenverläufe oder durch Mietsonderzahlungen/Ballonraten reduziert werden.

Das Adressenausfallrisiko kann des Weiteren ganz oder teilweise auf Dritte ausgelagert werden. So werden diese bei regresslosen Forfaitierungen auf die Refinanzierungsinstitute verlagert, wobei bei der Risikoprüfung zu beachten ist, dass auch in diesen Fällen das Veritätsrisiko bei der Leasing-Gesellschaft verbleibt. Eine Auslagerung der Risiken auf Dritte stellen beispielsweise Rückkaufvereinbarungen/buy back Vereinbarungen dar. Diese können sowohl lediglich Vereinbarungen zum Rückkauf am Vertragsende als auch den Rückkauf bei Ausfall des Leasing-Nehmers während der Vertragslaufzeit zu bestimmten gestaffelten Rückkaufwerten beinhalten. Hier darf jedoch nicht übersehen werden, dass diese Drittunternehmen ihrerseits einem Adressenausfallrisiko unterliegen. Bei der Analyse der Risikosituation der Leasing-Gesellschaft ist hier die Bonitätsstärke des Rückkäufers/Garanten zu berücksichtigen, da bei dessen Ausfall das Adressenausfallrisiko wieder auf die Leasing-Gesellschaft zurückfällt. Auch sind die Rückkaufvereinbarungen dahingehend zu untersuchen, ob sich die jeweiligen Rückkaufswerte entsprechend den Engagementverläufen entwickeln. Dies umfasst die Untersuchung,

inwieweit das Engagement jederzeit durch die Rückkaufswerte abgedeckt ist oder ob ein Risikoüberhang bei der Gesellschaft verbleibt.

Von diesen Risikoanalysen ist wiederum abhängig, welche Gewichtung der Leasing-Nehmer selbst und dessen Bonität für die Risikobeurteilung des Engagements einnimmt.

Weiterhin können mit den Leasing-Nehmern vertragliche Serviceleistungen wie beispielsweise Wartungsleistungen vereinbart worden sein, deren Erbringung auf Dritte ausgelagert wurde. Bei deren Ausfall würde wiederum die Leistungserbringungspflicht auf die Leasing-Gesellschaft zurückfallen. Hieraus ergeben sich Risiken in Form von Regressansprüchen, aber auch in Form von erhöhten Objekt Risiken, wenn sich unzureichende Wartungsleistungen auf die Verwertungsmöglichkeiten der finanzierten Objekte ungünstig auswirken.

Bei einigen Leasing-Gesellschaften sind zudem aufgrund einer besonderen Fokussierung auf bestimmte Geschäftsfelder hinsichtlich der Leasing-Nehmer als auch hinsichtlich der finanzierten Objekte erhebliche Risikokonzentrationen festzustellen:

- Kundenstamm: Konzentrationen auf bestimmte Kunden, Kundengruppen, Branchen oder Regionen im Leasing-Vertragsbestand
- Objekte: Konzentrationen bei der Finanzierung auf bestimmte Objektarten. Dies ist insbesondere bei auf bestimmte Geschäftsfelder spezialisierten Unternehmen oder bei herstellernahen Leasing-Gesellschaften anzutreffen. Hier besteht vor allem in Krisenzeiten der betreffenden Branche ein erhöhtes Verwertungsrisiko aufgrund negativer Restwertentwicklungen.
- Drittauslagerungen: Besonders bei hochpreisigen Objektfinanzierungen sind Risikodrittauslagerungen durch Rückkaufvereinbarungen oder ähnliche Vereinbarungen anzutreffen. Hier können sich erhebliche Objektwerte auf einige wenige Drittunternehmen bündeln. Bei Ausfall dieser Unternehmen würden damit entsprechend hohe Verwertungsrisiken wieder auf die Leasing-Gesellschaft zurückfallen.

Bestehende Risiken werden durch derartige Konzentrationen potenziert. So wird beispielsweise eine Leasing-Gesellschaft den im Bestand befindlichen Objekten eine bestimmte Werthaltigkeit beimessen, abhängig von der Marktgängigkeit der Objekte und der Verwertungsmöglichkeiten der Gesellschaft. Fällt aber ein Großkunde aus, mit dem in hohem Maße Objekte der gleichen Objektart finanziert wurden, müssen diese gleichzeitig vermarktet werden, was regelmäßig zu hohen Wertungseinbußen führt. Hierdurch sind bereits einige Leasing-Gesellschaften in der Vergangenheit in Schwierigkeiten geraten. Konzentrationsrisiken sollten daher vermieden oder durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen wie beispielsweise durch die oben dargestellten Risikoauslagerungen – auf idealerweise mehrere Drittunternehmen – abgeschwächt werden. Eine Analyse der Geschäftstätigkeit der Leasing-Gesellschaften auch in Bezug auf Risikokonzentrationen wird daher stets ein wesentlicher Bestandteil einer Risikoprüfung sein.

Diese Darstellungen zeigen auf, wie differenziert bei den Leasing-Gesellschaften bzw. in dem Vertragsbestand einer Leasing-Gesellschaft das Adressenausfallrisiko ausgeprägt sein kann. Unterschiedliche Kombinationen der oben dargestellten Komponenten sind bei den einzelnen Leasing-Gesellschaften natürlich ebenfalls anzutreffen. Schwerpunkt einer zielgerichteten Risikoanalyse muss es daher sein zu untersuchen, wie die Leasing-Gesellschaft das tatsächlich bestehende Risiko – im Massegeschäft auf Portfoliobasis mit Hilfe ihres Risikocontrollings – herausarbeitet.

Dies beginnt mit der Überprüfung, ob die Kundenengagements richtig und vollständig zusammengeführt werden, um den kompletten Umfang des Engagements eines Leasing-Nehmers bzw. einer Leasing-Nehmereinheit zu erfassen. Es folgt die Analyse, inwieweit Risiken auf Dritte wirksam und vollständig ausgelagert wurden. Im Ergebnis muss das Unternehmen für seine eingegangenen Engagements zu einer gesicherten Erkenntnis kommen können, wie hoch das tatsächliche Adressenausfallrisiko eines Leasing-Nehmers bzw. einer Leasing-Nehmereinheit ist und inwieweit dieses Risiko durch die Werthaltigkeit der finanzierten Objekte, durch Dritte oder durch andere Sicherheiten unter Abwägung gegebenenfalls bestehender Risikokonzentrationen abgesichert ist. Für das verbleibende Restrisiko der Gesellschaft steht dann die Bonitätsüberwachung der Gesellschaft im Fokus der Betrachtung.

Die Risikoanalyse dient aber nicht nur der Risikoerhebung, sondern ist auch Basis einer Risikosteuerung, denn die oben dargestellten Sachverhalte stehen einzeln wie auch in Kombination als Gestaltungselemente zur aktiven Risikominimierung zur Verfügung. So können Adressenausfallrisiken gezielt reduziert werden durch Finanzierungen insbesondere hochwertiger und marktgängiger Objekte, durch Verwendung von risikomindernden Vertragsmodellen sowie deren Vertragsgestaltungen, durch Risikodrittverlagerungen, durch besondere Ratenvereinbarungen, Hereinnahme von Restwertgarantien usw.

4.1.2 Steuerung und Überwachung der Adressenausfallrisiken

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargelegt, werden bei der Prüfung der Prozessabläufe und des internen Kontrollsystems (IKS) sowohl die Angemessenheit der getroffenen Maßnahmen als auch deren Funktionsfähigkeit untersucht. Eine Untersuchung der Prozessabläufe beginnend bei der Vertragsanbahnung bis zur Vertragsbeendigung und Objektverwertung sind somit Basis der Prüfungsdurchführung. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf den in den Prozessabläufen integrierten Kontrollen, auf das IKS liegen. Dabei kann die Prüfung der Prozessabläufe und des IKS beispielsweise folgende Bereiche umfassen³:

3 Nemet, Marijan: Besonderheiten bei der Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen nach § 29 KWG unter besonderer Berücksichtigung der MaRisk in IDW Sonderdruck: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen, S. 47.

- Angemessenheit der Dokumentation der Auf- und Ablauforganisation (z. B. Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, Organisationshandbücher)
- Angemessenheit der Regelungen zur Bonitätsprüfung einschließlich der Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen
- Angemessenheit der Regelungen zur Risikolimitierung durch die Einführung geeigneter Limitsysteme für Kunden/Kundengruppen/Objektgruppen/Branchen/Drittauslagerungen usw.
- Qualität der Bonitätsunterlagen und deren erstmalige sowie – soweit geboten – regelmäßige Auswertung
- Qualität der implementierten prozessabhängigen Kontrollen
- Organisation der Vertragskalkulation
- Organisation der Überwachung des Zahlungsverhaltens
- Organisation des Mahnwesens
- Organisation und Qualität der erstmaligen und der laufenden Objektbewertung
- Organisation der Objektverwertung und Überwachung des Verwertungsergebnisses mit gegebenenfalls notwendigen Rückkopplungen zu den Objektbewertungen
- Organisation und Qualität der Schätz- und Prognoseverfahren zur Ermittlung von zukünftigen (kalkulierten) Restwerten mit gegebenenfalls notwendigen Rückkopplungen zur Vertragskalkulation
- Organisation der Verwaltung der Sicherheiten
- Organisation, Instrumente und Verfahren der Adressenausfallrisikosteuerung und -überwachung
- Qualitative und quantitative Ausgestaltung der Internen Revision

Bei der Bonitätsüberwachung ist sicherzustellen, dass sämtliche risikotragenden natürlichen und juristischen Personen untersucht werden. Das sind nicht nur die Leasing-Nehmer selbst, sondern auch die Unternehmen, auf die Risiken ausgelagert wurden (Rückkäufer, Garanten usw.), sonstige Sicherheitengeber sowie im Vertriebsleasing die geschäftszuführenden Partner (Händler). Sofern zur Bonitätsbeurteilung Ratingssysteme und Scoringprogramme zur Anwendung kommen, sind die Organisation der Überwachung der hinterlegten Parameter und deren Gewichtungen aufzunehmen. Es muss sichergestellt sein, dass in regelmäßigen Abständen die Ergebnisse der Systeme analysiert und die Parameter hinterfragt werden. Zudem ist die sachgerechte Anwendung der Systeme zu überprüfen.

In diesem Zusammenhang ist besonders darauf hinzuweisen, dass das Risikomanagement insgesamt, also die Identifizierung, Erfassung, Bewertung und Steuerung von Risiken inklusive deren bilanzielle Erfassung im Jahresabschluss abhängig ist von der Qualität der zugrundeliegenden Daten. Insbesondere ist eine

Steuerung und Überwachung einer Leasing-Gesellschaft auf Portfoliobasis im Rahmen des Risikocontrollings ohne eine zuverlässige Datenqualität nicht denkbar. Im Zuge der Risikoprüfung ist es daher unerlässlich, sich ein Bild über die Qualität der vorliegenden Daten und deren Verarbeitung zu machen.

4.2 Marktpreisrisiken

Das wesentlichste Marktpreisrisiko einer Leasing-Gesellschaft dürfte regelmäßig das Objekt- und damit das Verwertungsrisiko sein, das bereits unter den Adressenausfallrisiken subsummiert worden ist. Dort nicht abgehandelt wurden allerdings diejenigen Verträge, die mit offenen Restwerten abgeschlossen werden. Hier ergeben sich leasingtypisch zum Vertragsende sogenannte Restwertrisiken. Da die Leasing-Gesellschaften in diesen Fällen mit der Verwertung der Objekte konfrontiert sind, verfügen sie zumindest in den Fällen, in denen die Objektrisiken nicht wirksam auf Dritte ausgelagert werden, regelmäßig über sehr gute Marktkenntnisse bei den in ihren Bestand befindlichen Objekten.

Gerade die Objektverwertung stellt nicht selten einen bedeutenden Anteil am Gesamterfolg einer Leasing-Gesellschaft dar. Auch der Risikogehalt eines einzelnen Engagements wie auch des gesamten Vertragsportfolios wird hierdurch beeinflusst. Bei der Steuerung und Überwachung einer Leasing-Gesellschaft auf Portfoliobasis ist daher eine effektive Überwachung der erzielten Verwertungsergebnisse im Zuge des Risikocontrollings erforderlich. Auswertungen sollten dabei hinsichtlich sämtlicher potenzieller Risikofaktoren erfolgen (Vertragsart, Objektart, Branche usw.), um entsprechende Rückschlüsse beispielsweise für die Objektbewertung oder die Vertragskalkulation ziehen zu können.

Sofern das Unternehmen Fremdwährungsrisiken eingegangen ist, sind die Risiken aus Wechselkurschwankungen zu analysieren. Sollten bestehende Kursrisiken durch Absicherungsgeschäfte wie beispielsweise einem Währungsswap begegnet worden sein, wird im Rahmen der Risikoprüfung die Effektivität dieser Transaktion zu beurteilen sein.

Von besonderer Bedeutung ist bei Leasing-Gesellschaften deren Umgang mit den Zinsänderungsrisiken, die sich aufgrund unterschiedlicher Zinsbindungsfristen der Leasing-Verträge und der aufgenommenen Refinanzierungsmittel ergeben.

Zinsänderungsrisiken werden häufig ausgeschlossen durch die Aufnahme festverzinslicher und fristenkongruenter Refinanzierungsmittel, entweder in Form von Forfaitierungen oder in Form von einzelnen Verträgen zugeordneten Darlehensaufnahmen. Auch bei der Refinanzierung durch Blockdarlehen wird angestrebt, eine Laufzeitkongruenz einigermaßen zu gewährleisten. Bei der Aufnahme variabler Refinanzierungsmittel lassen sich Zinsänderungsrisiken durch den Abschluss von Zinssicherungsgeschäften weitgehend ausschließen.

Bei der Prüfung wird bei laufzeitkongruenter und festverzinslicher Refinanzierung in erster Linie zu untersuchen sein, ob und inwieweit beabsichtigte oder gegebenenfalls auch unbeabsichtigte Laufzeitinkongruenzen aufgetreten sein können. Aufgenommene Zinssicherungsgeschäfte sind dahingehend zu analysieren, ob sie den gewünschten Zinssicherungseffekt haben oder ein Restrisiko bei der Gesell-

schaft verbleibt oder möglicherweise durch das – unvorteilhaft – abgeschlossene Zinssicherungsgeschäft sogar zusätzliche Risiken entstanden sind.

Im Falle eines vorliegenden Massegeschäftes ist auch in diesem Bereich eine effektive Prüfungsdurchführung insbesondere in Form einer Prozessaufnahme und der Aufnahme der implementierten Kontrollen durchzuführen. Die Prüfungsergebnisse werden durch die Prüfung einzelner Refinanzierungsvorgänge verifiziert. Sollten nennenswerte fehlerhafte Laufzeitinkongruenzen auftreten, sind durch geeignete Prüfungshandlungen – gegebenenfalls durch eine Ausweitung von Einzelprüfungen – zu klären, welchen Umfang die tatsächlich vorliegenden Zinsänderungsrisiken haben. Es können in diesen Fällen Nachfinanzierungen notwendig werden bzw. bereits notwendig geworden sein, die aufgrund einer ungünstigen Zinsentwicklung zu Negativmargen führen, was auch bilanziell zu würdigen wäre.

Leasing-Gesellschaften gehen entsprechend ihrer strategischen Vorgaben mitunter diese Zinsänderungsrisiken bewusst ein, um durch diese Inkongruenzen ein zusätzliches Ergebnis zu erzielen. Im Rahmen der Prüfung des Risikocontrollings wird in diesen Fällen zu untersuchen sein, inwieweit die Gesellschaft effiziente Analyse- Überwachungs- und Steuerungsinstrumente eingeführt hat, die die Lage der Gesellschaft in geeigneter Weise widerspiegeln, und ob diese Instrumente für die Risikolage des Unternehmens angemessen und wirksam sind.

Eine Verwendung der üblichen Zinsbindungsbilanzen, bei denen die festverzinslichen Aktiv- und Passivbestände ermittelt und in laufzeitabhängigen Gruppen gegenübergestellt werden, um Aktiv- und Passivüberhänge zu ermitteln, führen im Leasing-Geschäft nicht zu befriedigenden Ergebnissen. Dies ergibt sich aus dem Umstand, dass es sich bei den ausgewiesenen Aktivbeständen im Wesentlichen um Leasing-Gegenstände handelt, deren Restbuchwerte sich mitunter deutlich anders entwickeln als die passivierten Refinanzierungsbestände. Hier führen zahlungsstrombasierte Zinsbindungsbilanzen zu besseren Ergebnissen.⁴ Zur Steuerung und Kontrolle der Zinsänderungsrisiken sollten sich hierauf aufbauende Sensitivitätsanalysen anschließen. Die dem Unternehmen verbleibenden Risiken können durch Limitsysteme überwacht und gegebenenfalls durch kompensatorische Gegengeschäfte reduziert werden.

4.3 Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken entstehen für Leasing-Gesellschaften im Wesentlichen durch den Ausfall von Leasing-Nehmern – und sind damit direktes Resultat von Adressenausfallrisiken – oder durch Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Refinanzierungsmitteln. Dabei hat gerade die jüngste Vergangenheit gezeigt, dass der Wegfall wesentlicher Refinanzierungsinstitute zu schwerwiegenden Refinanzierungsproblemen führen kann, die das Geschäft einer Leasing-Gesellschaft gefährden. Selbst wenn nicht unmittelbar die Zahlungsunfähigkeit drohen sollte, bedeutet das Fehlen neuer Refinanzierungsmittel zumindest die Einstellung des

4 Siehe auch Dr. Albrecht, Marcus: Messung und Steuerung von Zinsänderungsrisiken im Leasinggeschäft, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Marijan Nemet, S. 135 ff.

Neugeschäftes, wodurch der Leasing-Gesellschaft die Geschäftsgrundlage entzogen wäre.

Auch hier können wieder Risikokonzentrationen die Problematik verschärfen, denn bei nur einigen wenigen Refinanzierungspartner ergeben sich entsprechend hohe Abhängigkeiten. Zur Analyse der Risikosituation einer Leasing-Gesellschaft sollte daher neben der Ausstattung und Inanspruchnahme vorhandener Kreditlinien auch auf eine hinreichende Diversifikation der Refinanzierungspartner geachtet werden.

Ein besonderer Prüfungsfokus wird auch hier auf die Ausgestaltung der Risikoüberwachung und -steuerung zu legen sein. Die Überwachung der Kreditauslastungsquoten und ein gutes externes Rating können hierfür eine Basis darstellen. Die Zielvorgaben an die Geschäftsentwicklung, wie sie sich aus den Planungsrechnungen der Leasing-Gesellschaft ergeben, geben Aufschluss auf den zukünftigen Liquiditätsbedarf des Unternehmens. Unter Einbezug der erwarteten Liquiditätszuflüsse aus dem laufenden Geschäft – insbesondere auch aus den Objektverwertungen – lassen sich Kapitalbedarfsrechnungen erstellen, die periodisch in Laufzeitbänder unterteilt den künftigen Liquiditätsbedarf veranschaulichen. Zur besseren Steuerung der Liquiditätsrisiken sollten sich aussagefähige Sensitivitätsanalysen anschließen.

Erkennbaren Liquiditätsengpässen können dann durch Anpassung der Kreditlinien oder durch die Suche nach neuen Refinanzierungspartnern, aber auch durch eine Änderung der Refinanzierungsstruktur begegnet werden. Hier bieten sich Forfaitierungen, sale & lease back Transaktionen, das Eingehen von offenen und stillen Beteiligungen, die Aufnahme von Mezzanin-Kapital oder die Durchführung von ABS-Transaktionen an.⁵

Daneben sind aber auch die Vertragswerke, insbesondere die mit den Instituten abgeschlossenen Rahmenvereinbarungen von Interesse. Denn in diesen Verträgen können außerordentliche Kündigungsrechte enthalten sein, die bei den Leasing-Gesellschaften in Vergessenheit geraten sind. So können beispielsweise die gewährten Kreditlinien mit der Einhaltung sogenannter Covenant-Kriterien verbunden sein. Nicht überwachte Covenant-Vereinbarungen können völlig unerwartet Strafzahlungen, Nachverhandlungen und schlimmstenfalls zu Ausfällen von fest eingerechneten Kreditlinien führen.

4.4 Operationelle Risiken

Operationelle Risiken umfassen technische Risiken wie auch das Risiko menschlichen Versagens, IT-Risiken wie Rechtsrisiken, das Fehlen von menschlichen, technischen oder sonstigen Ressourcen (*siehe auch Kapitel 5.1*), Betrugsfälle (*siehe auch Kapitel 5.2*) wie auch die negative Einflussnahme durch externe Ereignisse. Dementsprechend sind die möglichen Wechselwirkungen zu den anderen Risikoarten besonders umfassend, nicht selten sind sie auch die Ursache für bestehende

⁵ Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf: „Aufsicht für Leasing-Gesellschaften: Überblick und Anforderungen“, FLF 2009, Heft-Nr. 1, S. 11.

Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiken. Aufgrund dieses häufig risikübergreifenden Charakters kommt den operationellen Risiken und damit auch deren Prüfung eine wichtige Rolle zu.

So nutzen beispielsweise Leasing-Unternehmen im Massegeschäft in der Regel standardisierte Verträge. Gerade im großvolumigen Geschäft sind aber auch individuelle und umfangreiche Vertragsgestaltungen anzutreffen, aus denen besondere rechtliche Risiken erwachsen können, die den operationellen Risiken zuzuordnen sind. Dies gilt auch für die Veritätsrisiken, die sich aus fehlerhaften rechtlichen Vertragsgestaltungen, aber auch aus Betrugs- oder Unterschlagungshandlungen ergeben. Daneben stehen auch Risiken im Zusammenhang mit dem laufenden IT-Betrieb im Vordergrund, weshalb sich der Prüfer vom fehlerfreien und sicheren Betrieb überzeugen muss, einschließlich der Untersuchung von Notfallkonzepten und den Auswirkungen von Katastrophenszenarien.

Die Prüfung erfolgt insbesondere in Form einer Systemaufnahme und Überprüfung deren Wirksamkeit. Die Gesellschaften werden im Vorfeld eine für ihr Unternehmen relevante Risikobestandsaufnahme vornehmen und die aufgenommenen Risiken gewichten und bewerten. Sie werden unternehmensindividuell festlegen, wie sie diesen Risiken begegnen wollen und geeignete Überwachungs- und Steuerungsinstrumentarien festlegen. Es können auch einzelne Risiken auf Drittunternehmen, beispielsweise auf Versicherungen ausgelagert werden. Zur Risikomessung können auftretende Schadenfälle in Schadendatenbanken erfasst, ausgewertet und deren Ursache analysiert werden. Die Risikoprüfung wird sich somit darauf erstrecken, ob die betrachteten Risiken die Risikolage des Unternehmens umfassend darstellt, die Risiken rechtzeitig erkannt werden und die entwickelten Instrumentarien sachgerecht und wirksam sind.

4.5 Risikotragfähigkeit

Eine Risikoprüfung kann sich nicht auf die Untersuchung beschränken, wie die Gesellschaft ihre Risiken erkennt, analysiert, steuert und überwacht. Es muss vor allem sichergestellt sein, dass nur Risiken eingegangen werden, die für das Unternehmen tragbar sind. Das von einem Unternehmen tragbare Risiko ist durch dessen Risikodeckungspotenzial beschränkt. Die Ziele und Planungen der Gesellschaft, wie sie insbesondere in der Geschäftsstrategie zum Ausdruck kommen, müssen nicht nur konsistent mit der entwickelten Risikostrategie sein, sondern sie müssen auch mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Einklang stehen.

Die Risikotragfähigkeit stellt somit eine zentrale Steuerungsgröße dar, die die Realisierung von Geschäftsstrategien beschränkt und die durch geeignete Risikosteuerungs- und -controllingprozesse koordiniert werden muss. Auf der anderen Seite ergibt sich aber auch die Möglichkeit, zusätzliche Risiken eingehen zu können, indem durch effektive Maßnahmen die einzelnen Risiken reduziert werden und damit das Risikodeckungspotenzial geschont wird.

Konkret wird im Rahmen der Risikotragfähigkeitsrechnung untersucht, ob eine Leasing-Gesellschaft zur Abdeckung ihrer eingegangenen Risiken über ein ausreichendes Risikodeckungspotenzial verfügt, wobei auch die MaRisk keine Vorga-

ben enthalten, wie ein solches Risikodeckungspotenzial zu ermitteln ist. So sind sowohl bilanz- wie auch barwertorientierte Ansätze möglich.

Für ein Leasing-Unternehmen ist aber ein barwertorientierter Ansatz unter Einbezug der Substanzwertrechnung besonders zielführend. Dabei werden den eingegangenen Risiken nur die Ertragspotenziale aus den bereits kontrahierten Geschäften gegenübergestellt. Es werden die Barwerte der zukünftigen Cashflow-Bewegungen errechnet und nach Abzug von Betriebs-, Overhead- und Ausfallkosten ein diskontiertes Reinvermögen ermittelt, das zur Abdeckung der potenziellen Risiken zur Verfügung steht. Auf der Grundlage eines in dieser Weise ermittelten Risikodeckungspotenzials wird anschließend – in Abhängigkeit von der Risikoneigung des Unternehmens – eine Verlustobergrenze für das gesamte Unternehmen vorgegeben, das heißt je nach Risikoneigung der Gesellschaft wird nur ein Teil des Risikodeckungspotenzial als verfügbare Risikodeckungsmasse definiert. Daneben werden auch dezidierte Limite für alle relevanten Risikoarten einzeln vorgegeben.⁶

Diesem Risikodeckungspotenzial bzw. dieser daraus angesetzten Risikodeckungsmasse sind die eingegangenen Risiken gegenüberzustellen, die daher ebenfalls quantifiziert werden müssen. Hierzu sind für die einzelnen Risikoarten verschiedene Verfahren denkbar, zum Beispiel Ratingverfahren und hieraus abgeleiteten Ausfallerwartungen, Risikomodelle, historische Auswertungen bis hin zu qualifizierten Expertenschätzungen.

Insgesamt ergibt sich der Aufbau einer Risikotragfähigkeitsberechnung somit aus den nachfolgenden vier Schritten⁷:

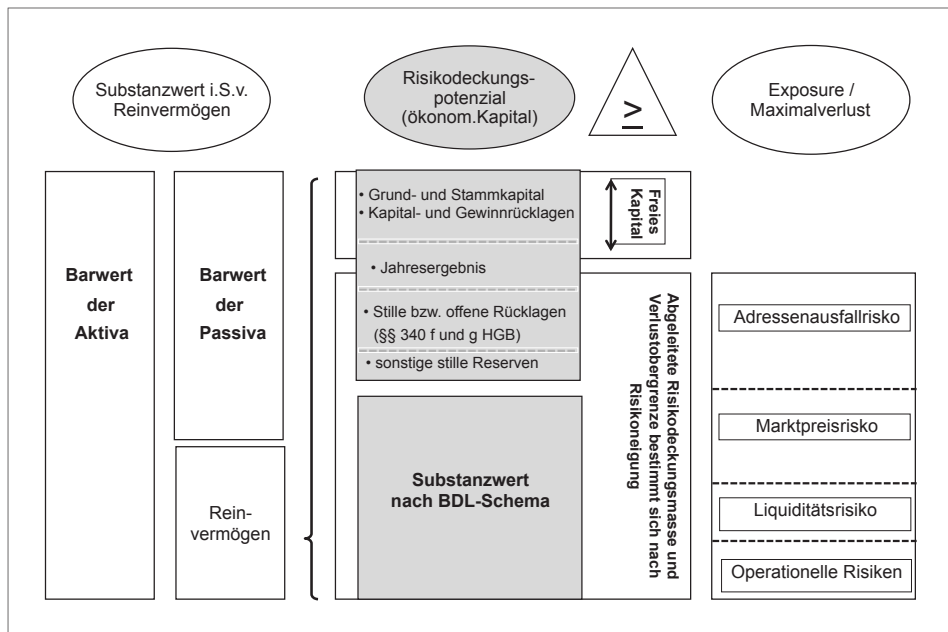
- Festlegung des Steuerungsansatzes
- Festlegung des Verfahrens für die Ermittlung des Risikodeckungspotenzials
- Festlegung von Verfahren zur Risikomessung
- Ableitung von Verlustobergrenzen für die Risikofelder

Eine tieferegehende, detaillierte Darstellung der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials, von Risikodeckungsmassen und der Quantifizierung der eingegangenen Risiken soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Die Ermittlung und die Wirkungsweise der Risikotragfähigkeitsrechnung – unter Einbezug des Substanzwertes – ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

6 Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf: „Substanzwertrechnung: Anwendungsbereiche und Weiterentwicklung“, FLF 2010, Heft-Nr. 3, S. 125f.

7 Henneberger, Michael: „Anwendung der MaRisk bei Leasing- und Factoringgesellschaften“, in IDW Sonderdruck: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen, S. 20.

Abbildung 2: Ermittlung der Risikotragfähigkeit einer Leasing-Gesellschaft aus der Substanzwertperspektive⁸



Die Risikotragfähigkeitsrechnung bewirkt somit⁹:

- Eine Limitierung aller wesentlichen Risiken – insgesamt und einzeln – im Rahmen eines dezidierten Risikoplanungsprozesses
- Eine Allokation des begrenzten ökonomischen Kapitals auf die unter Ertrags- und Risikoaspekten profitabelsten Geschäftsfelder

Im Rahmen der Risikoprüfung ist die Überwachung der Risikotragfähigkeit bzw. die Untersuchung der zugrundegelegten Berechnungen von besonderer Bedeutung. Die in der obigen Abbildung dargestellten Komponenten des Risikodeckungspotenzials müssen nachweisbar und dokumentiert sein. Für den Ansatz der sonstigen stillen Reserven müssen belastbare Nachweise vorhanden sein. Die in der Substanzwertrechnung dargelegten Ertragspotenziale sollten in einer nachvollziehbaren und überprüfbaren Substanzwertrechnung, beispielsweise nach dem vom BDL erstellten Schema, dargelegt werden.

Die Verfahren zur Ermittlung und Quantifizierung der Risikoarten sind kritisch zu würdigen wie auch der vollständige Einbezug aller wesentlichen Risiken in die Risi-

8 Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf: „Substanzwertrechnung – Bedeutung und Möglichkeiten der Weiterentwicklung“, in: Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften, Deloitte, Herausgeber Marijan Nemet, S. 457.

9 Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf: „Substanzwertrechnung: Anwendungsbereiche und Weiterentwicklung“, FLF 2010, Heft-Nr. 3, S. 125.

kotragfähigkeitsberechnung. Alle Verfahren sind regelmäßig zu überprüfen. Die den Verfahren zugrunde liegenden Prämissen und Parameter sind inhaltlich zu hinterfragen.

5 Mittelbare Einflussfaktoren auf das Risikocontrolling

5.1 Personelle und technische Ausstattung des Leasing-Unternehmens

In Kapitel 4 wurden die unmittelbar zur Risikoanalyse bzw. zur Risikosteuerung und -überprüfung notwendigen Prüfungsanforderungen betrachtet. Auch bei bestehender Angemessenheit der Systeme ist aber zur Beurteilung der dauerhaften Wirksamkeit notwendig, sich ein Bild über die personelle und technische Ausstattung des Unternehmens zu machen. Diesbezügliche Mängel haben insbesondere das Bestehen operationeller Risiken zur Folge. Auch die MaRisk haben mit den Modulen AT 7.1 bis 7.3 hier einen deutlichen Schwerpunkt gelegt.

Die Leasing-Gesellschaft muss sowohl hinsichtlich der Mitarbeiterstärke als auch hinsichtlich der fachlichen Eignung der Mitarbeiter der Risikosituation der Gesellschaft angemessen besetzt sein. Die fachliche Eignung der Mitarbeiter und ihrer jeweiligen Vertreter müssen entsprechend ihrer betriebsinternen Einsatzgebieten gegeben sein. Maßnahmen zur dauerhaften Qualitätssicherung sollten in ausreichenden Umfang getroffen worden sein, wie z. B. Mitarbeiterschulungen, Aufgabendokumentationen, Informationssysteme usw.

Neben der grundsätzlichen fachlichen Eignung ist auch die Motivation der Mitarbeiter für den erfolgreichen Betriebsablauf von Bedeutung. Ein grundsätzlich negatives Betriebsklima, aber auch einzelne unmotivierte Mitarbeiter können je nach Einsatzgebiet Risiken bedeuten. Falsche, insbesondere zu aggressive finanzielle Anreizsysteme können zum Eingehen riskanter Geschäfte führen und damit dem Unternehmen Schaden zufügen.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, die zumeist ein klar umrissenes, mitunter sehr spezialisiertes Geschäftsfeld bedienen und übersichtliche Arbeitsprozesse aufweisen, sind die fachlichen Notwendigkeiten in der Regel gewährleistet. Hinsichtlich der quantitativen Ausstattung sind jedoch nicht selten einzelne, prozessdominierende Mitarbeiter anzutreffen, deren Ausfall nachhaltige Störungen der Betriebsabläufe zur Folge haben können. Die in den MaRisk formulierten aufsichtsrechtlichen Anforderungen zur Dokumentation der auf- und ablauforganisatorischen Prozessabläufe wirken hier gegebenenfalls risikomindernd. Im Rahmen der Risikoprüfung wird auch unter diesem Aspekt zu untersuchen sein, ob die Dokumentation der Prozessabläufe einschließlich der festgelegten Vertretungsregeln geeignet ist, derartigen Risiken wirksam zu begegnen.

Auch die IT-Organisation und die IT-Ausstattung haben sich den Anforderungen der konkreten Betriebsaktivitäten und dem daraus resultierenden Risikoumfeld anzupassen. Hier ist in der Ausgestaltung wiederum auf die Komplexität der

Gesellschaft mit ihren Geschäftsabläufen abzustellen. So wird bei kleinen Leasing-Unternehmen das IT-Umfeld in den meisten Fällen weniger bedeutsam sein, da beispielsweise bei den Leasing-Verträgen nur monatliche Sollstellungen zu behandeln sind.

Im Rahmen der Risikoprüfung hat sich der Prüfer von der Angemessenheit des IT-Umfeldes zu überzeugen. Dabei wird er die in dem EDV-Betrieb innewohnenden Risiken aufnehmen und untersuchen, auf welche Weise das Unternehmen diesen Risiken begegnet. Er wird zudem zu überprüfen haben, ob die getroffenen Maßnahmen ordnungsgemäß umgesetzt und getestet wurden und eine ausreichende, den beteiligten Mitarbeitern zugängliche Dokumentation erfolgt ist.

5.2 Betrugsprävention

Betrügerische Handlungen stellen, wie in Kapitel 4.4 dargestellt, eine Form der operationellen Risiken dar. Auf die Notwendigkeit und Verpflichtung, zur Verhinderung von betrügerischen Handlungen geeignete Sicherungssysteme und Kontrollen zu installieren, wird durch § 25c KWG hingewiesen.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Leasing-Gesellschaften durch betrügerische Handlungen wie Mehrfachfinanzierungen, Scheingeschäften, Veruntreuungen usw. erhebliche Schäden zugefügt werden können. Dass sich diese Risiken unmittelbar auch bilanziell durchschlagen ist selbstverständlich. Dabei sind Leasing-Gesellschaften, die lediglich Kleingeschäfte in breiter Kundenstreuung durchführen, in deutlich geringerem Umfang gefährdet als Leasing-Gesellschaften mit hohen Objektwertfinanzierungen. Nochmals hinzuweisen ist an dieser Stelle, dass in diesen Fällen Risikoauslagerungen auf Drittgesellschaften wie bei der regresslosen Forfaitierungen wirkungslos sind, da auch in diesen Fällen das Veritätsrisiko bei den Leasing-Gesellschaften verbleibt.

Entsprechend der unternehmensindividuellen Gefährdungslage hat eine Leasing-Gesellschaft ein angemessenes Präventionssystem zur Abwehr externer wie auch interner Betrugsfälle zu installieren, das im Rahmen der Risikoüberprüfung auf seine Angemessenheit und Wirksamkeit hin zu beurteilen ist. In diesem Zusammenhang sollten die Mitarbeiter geschult und für ungewöhnliche Geschäftsvorgänge oder sonstige Warnindizes sensibilisiert werden. Auch technische Maßnahmen wie die Nutzung sogenannter Anfragezähler der Creditreform sind denkbar.¹⁰ Es muss ein Mitarbeiter als zuständiger Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

5.3 Risikokommunikation

Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines effizienten Risikocontrollings ist auch der Risikokommunikation eine besondere Bedeutung beizumessen. Ein effizientes Risikocontrolling ist ohne eine hinreichende Risikokommunikation kaum

¹⁰ Siehe auch Schröder, Jörg, Entwicklung eines Betrugspräventionssystems im Leasingbereich, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Nemet, Marijan, S. 237 ff.

vorstellbar. Um sie sicherzustellen, müssen die Kompetenzträger rechtzeitig, richtig und vollständig über die aktuelle Risikolage der Gesellschaft informiert werden.

Hierunter ist nicht nur der Kommunikationsweg in den Arbeitsabläufen, beispielsweise die laufende Unterrichtung der Kompetenzträger durch Limitlisten, Überziehungslisten, Mahnstandslisten, Kreditauslastungen, Liquiditätsberechnungen, Kapitalbedarfsrechnungen usw. zu verstehen, sondern auch eine regelmäßige, zeitnahe und vollständige Berichterstattung der Geschäftsführung sowie der verantwortlichen Gremien über die aktuelle Risikolage in Form einer aussagefähigen internen Berichterstattung. Hierzu müssen die für die betreffende Leasing-Gesellschaft wichtigen Daten in geeigneter Form zusammengetragen und ausgewertet werden. Die Darstellung der Ergebnisse in einer aussagefähigen Berichterstattung schließt sich an.

Im Rahmen der Risikoprüfung wird zu überprüfen sein, ob eine geeignete und zeitnahe Risikokommunikation stattfindet, ob die richtigen Stellen in diese Risikokommunikation eingebunden sind und ob das aufbereitete Datenmaterial die Risikosituation der betreffenden Leasing-Gesellschaft sachgerecht und vollständig widerspiegelt.

Aus der internen Berichterstattung ergeben sich auch Interdependenzen zur Prüfung des Jahresabschlusses, denn hier wird sich der Prüfer ein Bild machen, ob die Ausführungen der internen Berichterstattung im Einklang mit dem Lagebericht stehen.

6 Interne Revision

Die Interne Revision nimmt bei der Ausgestaltung des Risikomanagementsystems nach § 25a Abs. 1 KWG eine zentrale Bedeutung ein (*siehe Abbildung 1*). Während bislang im Rahmen der Ausgestaltung des internen Kontrollsystems der Leasing-Gesellschaft die in den Prozessen integrierten Kontrollen betrachtet wurden, stellt die Interne Revision eine prozessunabhängige Kontrollinstanz dar. Sie ist weisungsunabhängig und direkt der Geschäftsleitung unterstellt. In kleineren Leasing-Gesellschaften kann die Interne Revision aufgrund der geringen Personalstärke verbunden mit einer überschaubareren Komplexität der Geschäftsabläufe auch vom Geschäftsführer selbst durchgeführt werden. Die Anforderungen der MaRisk an eine Interne Revision sind aber auch in diesem Fall vollständig umzusetzen. Auch eine Auslagerung der Revisionstätigkeit ist möglich, wobei die Revisionsverantwortlichkeit bei der Geschäftsleitung verbleibt.

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit der Internen Revision stellt die Prüfung der Umsetzung der MaRisk dar. Entsprechend dem Wortlaut der MaRisk im Modul AT 4.4 hat die Interne Revision „risikoorientiert und prozessunabhängig die Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagements im Allgemeinen und des internen Kontrollsystems im Besonderen sowie die Ordnungsmäßigkeit grundsätzlich aller Aktivitäten und Prozesse zu prüfen und zu beurteilen“.

Damit kommt der Internen Revision auch für die Risikoprüfung eine besondere Bedeutung zu. Bereits die Durchsicht des Prüfungsplans gibt Aufschluss darüber,

wo die interne Revision die Schwerpunkte und damit die Hauptrisikofelder der Gesellschaft sieht. Die Auswertung der Revisionsberichte sollte bereits im Stadium der Prüfungsplanung erfolgen, nicht nur um sich einen Überblick über die Arbeitsweise und die Qualität der Internen Revision zu verschaffen, sondern auch, um anhand der ausgewiesenen Ergebnisse die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte und der vorgesehenen Prüfungsstrategie zu untermauern oder gegebenenfalls anzupassen.

7 Abschließende Bemerkungen

Die Risikoprüfung und die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikocontrollings und mithin des internen Kontrollsystems wie das gesamte Risikomanagement der Leasing-Gesellschaft setzen ein gewisses Maß an Erfahrung in diesen komplexen Gebiet voraus. Dabei sind nicht nur die branchenspezifischen Besonderheiten in seinen sehr heterogenen Ausgestaltungen zu beachten. Bei den als Finanzdienstleistungsinstitut klassifizierten und damit unter die staatliche Aufsicht fallenden Leasing-Gesellschaften sind zudem Erfahrungen in der Beurteilung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen vorzuhalten sowie die sich daraus ergebenden steuerlichen und bilanziellen Besonderheiten zu beachten.

Dabei lassen sich bei den Leasing-Gesellschaften, die ihr Geschäft im Massegeschäft betreiben, aussagefähige Prüfungsergebnisse in erster Linie durch eine Prüfung der Prozessabläufe mit den implementierten Kontrollen gewinnen. Dabei setzt eine Prüfung auf Portfoliobasis ein effizientes Risikocontrolling voraus.

Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an ein Risikomanagementsystem sind seitens der BaFin in den MaRisk festgelegt worden. Auch der Fokus der MaRisk liegt in der Ausgestaltung eines angemessenen internen Kontrollsystems mit seinen Prozessabläufen und den Risikosteuerungs- und -controllingsinstrumenten und deren Dokumentation. Dies entspricht in seinen wesentlichen Zügen dem Risikoprüfungsansatz eines externen oder internen Prüfers.

Die qualitativ gute Umsetzung der in den MaRisk vorgeschriebenen Anforderungen sind daher zur Risikoprüfung und zur Beurteilung des Risikocontrollings hilfreich, denn die Gesellschaft hat im Zuge der Umsetzung Informationen und Dokumentationen vorzuhalten, die dem Prüfer sowohl in der Prüfungsplanung, bei der Festlegung einer effizienten Prüfungsstrategie als auch bei der Prüfungsdurchführung unterstützen können.

Literaturverzeichnis

Dr. Albrecht, Marcus, „Messung und Steuerung von Zinsänderungsrisiken im Leasinggeschäft“, in: Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften, Deloitte, Herausgeber Marijan Nemet, S. 135 ff.

Henneberger, Michael, „Anwendung der MaRisk bei Leasing- und Factoringgesellschaften“, in IDW Sonderdruck: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen, S. 17 ff.

Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf, „Aufsicht für Leasing-Gesellschaften: Überblick und Anforderungen“, FLF 2009, Heft-Nr. 1, S. 6 ff.

Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf, „Substanzwertrechnung: Anwendungsbereiche und Weiterentwicklung“, FLF 2010, Heft-Nr. 3, S. 123 ff.

Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf, „Gesetzliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen eines Risikomanagements für Leasing-Unternehmen“, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Nemet, Marijan, S. 2 ff.

Nemet, Marijan und Ulrich, Per-Olaf, „Substanzwertrechnung – Bedeutung und Möglichkeiten der Weiterentwicklung“, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Nemet, Marijan, S. 441 ff.

Nemet, Marijan, „Besonderheiten bei der Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen nach § 29 KWG unter besonderer Berücksichtigung der MaRisk“, in IDW Sonderdruck: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzierungsleasing- und Factoringunternehmen, S. 41 ff.

Schröder, Jörg, „Entwicklung eines Betrugspräventionssystems im Leasingbereich“, in: „Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften“, Deloitte, Herausgeber Nemet, Marijan, S. 237 ff.