

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Kosten der Compliance-Regulierung**  
-  
**Eine empirische Untersuchung am Beispiel**  
**der deutschen Genossenschaftsbanken**

von Andreas Schenkel  
Nr. 169 ▪ September 2016

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Banken sind mit einer Fülle regulatorischer Vorgaben konfrontiert, die jede für sich genommen meist plausibel begründet werden kann. Zahlreiche Gruppen gilt es vor nicht zu rechtfertigenden Nachteilen, Härten und Informationsasymmetrien zu schützen. Dazu kommen Anreizstrukturen und Verhaltensweisen in manchen Banken, die in der Lage sind, die Bankwirtschaft und die Finanzmärkte zu destabilisieren. Die globale Finanzmarktkrise 2007 ff hat dies zuletzt sehr drastisch zum Ausdruck gebracht.

Doch für die einzelnen Banken entstehen durch die regulatorischen Reaktionen insgesamt hohe zusätzliche Kosten, die durch die Erträge zu decken sind, die derzeit durch die Zinssituation ohnehin nach unten tendieren. Zusätzlich ist die Vermutung sehr präsent, dass kleinere und regional ausgerichtete Banken durch Regulierungs- und Bürokratiekosten überproportional belastet werden, was dem Proportionalitätsprinzip widerspricht. Dies ist der Ausgangspunkt des Promotionsprojekts von IfG-Mitarbeiter Andreas Schenkel. Er legt in diesem Arbeitspapier die ersten Ergebnisse der Auswertung seiner Befragung von Genossenschaftsbanken vor. Dabei legt er den Schwerpunkt auf die Kosten der Compliance-Regulierung, für die er bisher nicht verfügbare Erkenntnisse vorlegen kann.

Das Arbeitspapier ist Teil eines größeren Projekts, das im „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“ angesiedelt ist. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Die Auswirkungen der Bankenregulierung auf die Kreditinstitute sind in der genossenschaftlichen FinanzGruppe ein sehr intensiv diskutiertes Thema. Es besteht die Befürchtung, dass ein unproportionaler regulatorischer Markteingriff die Wettbewerbsfähigkeit von regional aufgestellten Banken gefährdet. Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser Thematik anhand der Kosten für die bankspezifischen Compliance-Vorgaben.

Im Ergebnis kann die These einer proportionalen Verteilung der Compliance-Kosten auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht unterstützt werden. Kleine Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme unter 220 Mio. EUR verwenden 6,42% ihres Verwaltungsaufwandes für die Compliance-Bereiche. Dem gegenüber stehen große Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von über 1,2 Mrd. EUR, die nur 1,01% ihrer Verwaltungsaufwendungen für die Compliance-Tätigkeiten beanspruchen.

## **Abstract**

The effects of banking regulation are a very intensively discussed issue among the German cooperative banks. There is concern that an unproportional market intervention threatens the competitiveness of regional banks. This working paper analyses the subject based on the cost of bank-specific compliance requirements.

Based on the data, the hypothesis of a proportional distribution of compliance costs among cooperative banks cannot be supported. Small banks with total assets under 220 million EUR use 6.42% of their operating expenses for compliance. In contrast, large banks with total assets of more than 1.2 billion EUR only use 1.01% of their operating expenses for compliance activities.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung .....	II
Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	VI
1 Einleitung .....	1
2 Aktueller Forschungsstand .....	2
2.1 Literatur zur Höhe von Regulierungskosten .....	2
2.2 Literatur zur Proportionalität von Regulierungskosten .....	4
3 Konzeption der empirischen Untersuchung .....	6
3.1 Erhebungsmethode .....	6
3.2 Vorgehensweise .....	7
3.3 Qualität der erhobenen Daten .....	9
4 Berechnung der Compliance-Kosten .....	14
4.1 Methodisches Vorgehen .....	14
4.2 Berechnungsergebnisse zur Höhe der Compliance-Kosten .....	17
4.2.1 Durchschnittliche Compliance-Kosten auf Institutsebene .....	18
4.2.2 Hochrechnung für den Genossenschaftsbankensektor .....	22
4.2.3 Berechnungsergebnisse für die Größenkategorien .....	23
4.3 Berechnungsergebnisse zur Proportionalität der Compliance-Kosten .....	25
5 Untersuchung der Organisationsformen .....	27
5.1 Interne Organisation .....	28
5.2 Outsourcing .....	32
6 Weiterer Forschungsbedarf: Nutzen von Compliance- Regulierung .....	36
7 Fazit .....	37
Anhang .....	39
Literaturverzeichnis .....	43
Verzeichnis über Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften .....	46

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Position des Befragten in der Bank .....	11
Abb. 2:	Einzugsgebiete der teilnehmenden Banken .....	11
Abb. 3:	Allgemeine Kosten der Compliance-Regulierung.....	18
Abb. 4:	Gesamtkosten der Compliance-Regulierung nach Größenkategorien .....	24
Abb. 5:	Bewertung von Kosten-Proportionalität.....	26
Abb. 6:	Verhältnis der Compliance-Kosten zum Verwaltungsaufwand .....	26
Abb. 7:	Verteilung der Compliance-Kosten.....	27
Abb. 8	Kosten-Nutzen Verhältnis vom Compliance-Regulierung.....	36
Abb. 9:	Allgemeiner Nutzen von Compliance-Regeln.....	37
Abb. 10:	Erwartete zukünftige Entwicklung von Compliance- Regulierung .....	38

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Übersicht über die Interview-Partner .....	8
Tab. 2:	Kerndaten der Befragung .....	10
Tab. 3:	Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken .....	12
Tab. 4:	Lageparameter der Verteilung der Bilanzsumme .....	13
Tab. 5:	Zusammensetzung der Stichprobe und der Grundgesamtheit.....	14
Tab. 6:	Zusammenfassung der Personalkosten .....	17
Tab. 7:	Deskriptive Ergebnisse der Kostenabfrage .....	20
Tab. 8:	Sowieso-Umsetzung der Compliance-Regulierung.....	21
Tab. 9:	Durchschnittliche Compliance-Kosten ohne Sowieso-Kosten .....	21
Tab. 10:	Hochrechnung für alle Kreditgenossenschaften.....	23
Tab. 11:	Deskriptive Ergebnisse der Kostenabfrage nach Größenklassen .....	24
Tab. 12:	Organisationsformen der Compliance-Funktionen.....	30
Tab. 13:	Compliance-Kosten nach Organisationsform und Größenkategorie .....	31
Tab. 14:	Auslagerungsformen der Compliance-Funktionen .....	34
Tab. 15:	Kosten-Vergleich von Eigenproduktion und Outsourcing .....	35

## Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

$\chi^2$	Chi-Quadrat
$\emptyset$	Durchschnitt bzw. Mittelwert
Abb.	Abbildung
abs.	absolut(e)
AVR	Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
BWGV	Baden-Württembergische Genossenschaftsverband
$C_i$	Compliance-Kosten je Bank
CRD	Capital Requirements Directive (=Eigenkapitalrichtlinie)
df	Degrees of Freedom (=Freiheitsgrade)
DGS	Deposit Guarantee Schemes
EBA	European Banking Authority (=Europäische Bankenaufsichtsbehörde)
EMIR	European Market Infrastructure Regulation
EUR	Euro
F.	Funktion(en)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
$INV_j$	Investitions- bzw. Sachkosten in T EUR je Compliance-Teilbereich
IT	Informationstechnik
$K$	Aggregierte Compliance-Kosten
Kat.	Kategorie
koord.	koordinieren(den)
M.	Mitarbeiter
MAK	Mitarbeiterkapazität
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Max	Maximum
Min	Minimum
$OUT_j$	Outsourcing-Kosten in T EUR je Compliance-Teilbereich
p	p-Wert

$PERS_j$	Personalaufwand in MAK je Compliance-Teilbereich
rel.	relativ(e)
RWGV	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband
$s_i$	Prozentsatz für die Sowieso-Umsetzung je Bank
SRM	Single Resolution Mechanism
Std.	Stunde
T	Tausend
Tab.	Tabelle
USD	United States Dollar
$VA_i$	Verwaltungsaufwendungen je Bank
$VA$	Aggregierte Verwaltungsaufwendungen
$w$	Personalkostensatz
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
$Z_{MAK}$	Zusatzkosten, die in MAK angegeben wurden
$Z_{T\text{ EUR}}$	Zusatzkosten, die in T EUR angegeben wurden



## 1 Einleitung

Regulatorisch induzierte Kosten werden aktuell in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert. Die Kritik der Bankwirtschaft richtet sich vor allem gegen den Umfang der neu umzusetzenden Vorgaben und die daraus entstehenden substantiellen Aufwendungen. Des Weiteren wird insbesondere bei kleineren und mittleren Banken hinterfragt, ob das übergeordnete europäische Rechtsprinzip der Proportionalität eingehalten wird.<sup>1</sup> Banken und Bankenverbände äußern die Befürchtung, dass ein unproportionaler regulatorischer Markteingriff die Wettbewerbsfähigkeit von regional aufgestellten Banken gefährdet.<sup>2</sup>

Bankwirtschaftliche Compliance-Vorgaben sind ein wichtiger Bestandteil der Debatte und rücken zunehmend in den Vordergrund.<sup>3</sup> Denn Compliance-Aufwendungen werden intern selten erfasst und meist nicht explizit ausgewiesen. Compliance-Kosten haben den Charakter von versteckten Kosten. Das erschwert die Quantifizierung und verhindert schnelle Aussagen über die Angemessenheit des Verhältnisses von Kosten zu Nutzen<sup>4</sup>.

Das vorliegende Arbeitspapier widmet sich diesem Quantifizierungsproblem. Durch eine empirische Erhebung unter deutschen Genossenschaftsbanken ist es erstmalig möglich, die Höhe und die Verteilung der Regulierungskosten der Compliance-Vorgaben abzuschätzen. Im Ergebnis kann insbesondere die These einer proportionalen Verteilung der Compliance-Kosten auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht unterstützt werden.

Das vorliegende Arbeitspapier beginnt in Kapitel 2 mit einem Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Kapitel 3 beinhaltet die Konzeption der empirischen Untersuchung. In Kapitel 4 werden die Quantifizierungsmethodik sowie die Berechnungsergebnisse für die Höhe und die Verteilung der Kosten dargestellt. Unterschiedliche Organisationsformen der Compliance-Bereiche werden in Kapitel 5 diskutiert. Kapitel 6 erörtert weiteren Forschungsbedarf. Das Arbeitspapier endet in Kapitel 7 mit einem Fazit.

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. KRÜGER (2016).

<sup>2</sup> Vgl. bspw. BVR (2015), BVR (2016a), BVR (2016c), DIE DEUTSCHE KREDITWIRTSCHAFT (2016).

<sup>3</sup> Vgl. SCHENKEL (2016).

<sup>4</sup> Die Messung des Nutzens von bankwirtschaftlichen Compliance-Vorgaben ist ebenfalls eine anspruchsvolle Herausforderung, die im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts untersucht wird.

## 2 Aktueller Forschungsstand

### 2.1 Literatur zur Höhe von Regulierungskosten

Dieses Kapitel präsentiert einen Literaturüberblick über die wesentlichen Studien zur Quantifizierung von Regulierungskosten in der Bankwirtschaft.<sup>5</sup> Dabei werden sowohl Studien aus dem Umfeld der Bankindustrie als auch von öffentlichen Institutionen und Universitäten berücksichtigt.<sup>6</sup>

#### Studien zu Compliance-Kosten

Die Studie der IW CONSULT GMBH (2006) ermittelt jährliche bankspezifische Bürokratiekosten in Höhe von 3,1 Mrd. EUR für die deutsche Kreditwirtschaft. Das entspricht 4,1% der Verwaltungsaufwendungen der Banken. Dabei behandeln die Autoren mit den Vorgaben zur Geldwäscheprävention und Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung einen wesentlichen Bereich der Compliance-Regulatorik.<sup>7</sup> Dort fallen nach IW CONSULT GMBH (2006) für die gesamte deutsche Bankwirtschaft jährliche Kosten in Höhe von 775 Mio. EUR an, was einem Prozent der Verwaltungskosten entspricht. Im Bereich der WpHG-Compliance liegen die jährlichen Gesamtkosten bei 240 Mio. EUR.<sup>8</sup>

Die wissenschaftliche Veröffentlichung von SATHYE (2008) widmet sich ebenfalls der Geldwäscheprävention und der Bekämpfung der Finanzierung von Terrorismus. Für die gesamte australische Bankwirtschaft werden jährliche Kosten in Höhe von 1,02 Mrd. australischen Dollar<sup>9</sup> in Preisen von 2007 ermittelt, was 0,05% der aggregierten Bilanzsummen entspricht.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Die in diesem Kapitel dargestellten Kostenwerte sind die Ergebnisse der jeweiligen Autoren, die je nach Betrachtungsobjekt und Studiendesign (Datengrundlage, Berechnungsmethode) variieren können.

<sup>6</sup> Bei den Studien, die von der Bankbranche durchgeführt oder beauftragt wurden, sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund zu betrachten, dass Anreize bestehen die Kostenhöhe zu überzeichnen, damit Vorteile im politischen Prozess generiert werden können. Ebenso könnten Studien von öffentlichen Institutionen versuchen den Nutzen der regulatorischen Neuerungen eher positiv darzustellen.

<sup>7</sup> Die Autoren der Studie nennen folgende Rechtsgrundlagen für die Geldwäsche-Compliance: § 25a Abs. 1 S. 3 Nr. 6 KWG; §§ 8, 9, 11, 14 Abs. 2 Nr. 2, 15 GWG.

<sup>8</sup> Die für diese Studie relevanten Rechtsgrundlagen im Bereich WpHG-Compliance sind § 9 WpHG (Meldung Wertpapiergeschäfte), § 4 WpHG (Auskunftersuchen Wertpapiergeschäfte) und § 10 WpHG (Insidergeschäfte).

<sup>9</sup> Das entspricht 612,47 Mio. EUR zum Wechselkurs vom 31.12.2007.

<sup>10</sup> Die Autoren liefern keine Angaben zu den Verwaltungsaufwendungen.

COSMA ET AL. (2013) schätzen die Regulierungskosten für den italienischen Bankensektor für die Umsetzung der gesetzlichen Transparenzrichtlinien. Aus einer Stichprobe von 29 Studienteilnehmern ermitteln die Autoren einmalige Kosten von etwa 1 Mio. EUR pro Bank und laufende Kosten von 650.000 EUR pro Jahr. Das entspricht 0,56% bzw. 0,27% der Verwaltungsaufwendungen.

SCHOWALTER (2015) ermittelt für die Mitgliedsbanken des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands die Gesamtkosten des Mitarbeitereinsatzes im Beauftragtenwesen. Für Banken mit einer Bilanzsumme zwischen 301 Mio. EUR und 500 Mio. EUR liegen die jährlichen Kosten bei 48.000 EUR pro Bank. Für Banken mit einer Bilanzsumme zwischen 501 Mio. EUR und 1 Mrd. EUR steigt die Summe auf ca. 103.000 EUR pro Bank und für Banken mit einer Bilanzsumme von über 1 Mrd. EUR liegen die jährlichen Gesamtkosten bei ca. 228.000 EUR pro Bank.

#### **Studien zu weiteren Regulierungskosten**

KPMG erarbeitete mehrere Studien mit Schätzungen zu den Auswirkungen der Umsetzung von Basel III, der Einrichtung eines gemeinsamen europäischen Systems der Einlagensicherung (Deposit Guarantee Scheme, DGS) sowie der Einführung einer Finanztransaktionssteuer. KPMG (2012) schätzt die Kosten auf 3,3 Mrd. EUR für den niederländischen Bankensektor in der Zeitperiode von 2013 bis 2016. Zudem ermittelt KPMG (2013b) für den gleichen Zeitraum Kosten von 4,4 Mrd. EUR für den belgischen Bankensektor.

Für den deutschen Bankensektor berechnet KPMG (2013a) mit Bezug auf das CRD IV Paket und EMIR direkte Regulierungskosten von 2,3 Mrd. EUR von 2010 bis 2012 sowie von 2,9 Mrd. EUR von 2013 bis 2015.

STAPPEL (2014) schätzt die Belastungen, die durch die Einführung der Bankenunion entstehen. Nach seinen Berechnungen müssen die deutschen Banken ab dem Jahr 2015 zusätzlich jährliche Kosten<sup>11</sup> von etwa 10 Mrd. EUR tragen.

---

<sup>11</sup> Die Kosten für die Bankenunion sind nach STAPPEL (2014) vor allem die Beiträge für den DGS Einlagensicherungsfonds und den SRM Abwicklungsfonds sowie die Verteuerung der Refinanzierung aufgrund des „Bail in“ nach dem SRM.

Die Auftragsstudie von HACKETHAL / INDERST (2015) analysiert die Auswirkungen der Regulatorik auf die deutschen Genossenschaftsbanken. Dabei ermitteln sie allein für den Anlegerschutz jährliche Gesamtkosten von etwa 100 Mio. EUR für die betrachteten Banken.

Die Studie der EBA (2014) versucht eine Quantifizierung der Gesamtkosten im Rahmen der Erstellung von Sanierungs- und Abwicklungsplänen. Die einmaligen Kosten liegen für deutsche Banken zwischen 1 und 65 Mio. EUR. Laufende Kosten betragen für deutsche Banken in etwa 10 bis 23 Mio. EUR jährlich.

CILLIA ET AL. (2014) schätzen die Implementierungskosten und die laufenden Kosten der europäischen Finanzmarktregulierung für den luxemburgischen Finanzsektor für das Jahr 2013. Dabei ermitteln die Autoren eine Kostenhöhe von 382 Mio. EUR, was einem Prozent des nationalen BIP entspricht.

## **2.2 Literatur zur Proportionalität von Regulierungskosten**

Die vorgestellten Studien zeigen, dass Regulierungsvorgaben Kosten in einer erheblichen Größenordnung verursachen. Die aggregierten Berechnungsergebnisse lassen jedoch keine Rückschlüsse auf die Verteilung der Kosten auf die Marktteilnehmer zu. Daher wird im Folgenden das Prinzip der Proportionalität knapp erläutert. Anschließend wird die relevante Literatur zur Proportionalität von Regulierungskosten vorgestellt.

### **Das Prinzip der Proportionalität**

Vorgaben im Bereich der Bankenregulierung müssen sich an den übergeordneten Prinzipien des EU Rechtssystems orientieren. Neben den europäischen Rechtsnormen der Eignung<sup>12</sup> und Notwendigkeit<sup>13</sup> soll das Prinzip der Proportionalität Berücksichtigung finden.<sup>14</sup> Proportionalität zu berücksichtigen bedeutet schlicht, dass die unterschiedlichen Wirkungen einer Maßnahme abzuwägen sind.<sup>15</sup>

Demnach soll die Intensität der Aufsicht in einem angemessenen Verhältnis zur Bedeutung der Bank sowie zu Art, Umfang und Komplexität der

---

<sup>12</sup> Eine Maßnahme soll objektiv angemessen sein, um ihr vorgesehene Ziel zu erreichen. Vgl. FERRAN (2015).

<sup>13</sup> Eine Maßnahme soll im Vergleich zu anderen Optionen nicht exzessiv erscheinen. Vgl. FERRAN (2015).

<sup>14</sup> Vgl. FERRAN (2015).

<sup>15</sup> Vgl. FERRAN (2015).

Geschäfte bzw. der Risikolage erfolgen.<sup>16</sup> Allerdings soll aus regulatorischer Sicht auch auf die Implementierung möglichst einfacher Regeln geachtet werden, sodass die Ziele Einfachheit und Proportionalität abgewogen werden müssen.<sup>17</sup>

Ganz allgemein können durch regulatorische Vorgaben asymmetrische Auswirkungen entstehen, wenn unterschiedliche Kostenstrukturen, beispielsweise aufgrund von economies of scale oder Spezialisierungsvorteilen, entstehen.<sup>18</sup> Zudem führt Fixkostendegression auch bei einer identischen Kostenstruktur zu geringeren Durchschnittskosten für größere Banken.<sup>19</sup>

### **Studien zur Kostenproportionalität**

In einer Studie über nordamerikanische Credit Unions zeigen FERRI / KALMI (2014), dass das gemessen an der Bilanzsumme kleinste Quartil der Banken ca. 43% (USA) bzw. ca. 21% (Kanada) ihrer Personalressourcen für regulierungsinduzierten Aufwand aufwenden. Bei Banken aus dem höchsten Quartil sind es für beide Staaten nur ca. 4%. Dieses Ergebnis erklären die Autoren damit, dass der größte Kostenanteil die fixen personalintensiven Tätigkeiten sind, während die vergleichsweise variablen monetären Kosten nur einen kleinen Teil ausmachen.

FELDMAN ET AL. (2013) simulieren die Auswirkungen zusätzlicher regulierungsbedingter Kosten für US-amerikanische Community Banks. 13% der Banken mit einer Bilanzsumme kleiner als 50 Mio. USD werden durch die zusätzlichen Kosten unprofitabel, verglichen mit ca. 0,2% der Banken mit einer Bilanzsumme von über 500 Mio. USD. Von allen Banken, die durch die zusätzlichen Kosten unprofitabel werden, liegen 60% in der niedrigsten Größenkategorie (Bilanzsumme < 50 Mio. USD).

Die bereits aufgeführten Studien von COSMA ET AL. (2013) für die Umsetzung der Transparenzrichtlinien in italienischen Banken sowie von HACKETHAL / INDERST (2015) für die Belastungen im Meldewesen und der

---

<sup>16</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK / BAFIN (2007), S. 2.

<sup>17</sup> Vgl. FERRAN (2015).

<sup>18</sup> Vgl. HACKETHAL / INDERST (2015), S. 25f.

<sup>19</sup> Vgl. HACKETHAL / INDERST (2015), S. 22.

Anlageberatung für deutsche Genossenschaftsbanken bestätigen ebenfalls eine asymmetrische Kostenverteilung zu Ungunsten der kleineren Institute.<sup>20</sup>

Der Literaturüberblick zeigt, dass es bisher keine wissenschaftlichen Ergebnisse gibt, welche die Regulierungskosten von Compliance-Vorgaben vollständig quantifizieren. Zudem liefert das vorliegende Arbeitspapier erstmals einen wissenschaftlichen Beitrag zur Diskussion über die Proportionalität von bankwirtschaftlichen Compliance-Maßnahmen.

### **3 Konzeption der empirischen Untersuchung**

#### **3.1 Erhebungsmethode**

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, eine adäquate Analyse unter Nutzung vollständiger und vergleichbarer Daten zu den Kosten der Compliance-Regulierung von Genossenschaftsbanken zu ermöglichen. Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Nutzung von Primär- und Sekundärdaten.<sup>21</sup>

Compliance-Kosten sind als versteckte Kosten zu charakterisieren, so dass die benötigten Daten nicht verfügbar sind.<sup>22</sup> Aus diesem Grund nutzen das vorliegende Forschungsprojekt sowie eine Vielzahl von anderen Studien zu Regulierungs- und Bürokratiekosten mit der Befragung als Erhebungsmodalität eine Form der Primärerhebung<sup>23, 24</sup>

---

<sup>20</sup> Weiterführend bestätigen WHEELOCK / WILSON (2011) ebenfalls economies of scale für die Kostenfunktionen von US-amerikanischen Credit Unions, allerdings ohne Angabe der zugrunde liegenden Faktoren. Die bereits ältere Veröffentlichung von LANG / WELZEL (1996) weist anhand deutscher Genossenschaftsbanken economies of scale nach.

<sup>21</sup> Während Primärdaten einen hohen Erhebungsaufwand verursachen, liegt der Vorteil von Sekundärdaten in ihrer direkten Verfügbarkeit. Allerdings sind sie nicht immer für das aktuelle Forschungsvorhaben geeignet, woraus der Vorteil der Primärdaten entsteht. Denn diese können gezielt für die vorliegende Forschungsfrage erhoben werden. Vgl. KAYA (2009), S. 50.

<sup>22</sup> Vgl. NIJSEN ET AL. (2009), S. xi.

<sup>23</sup> Formen von Primärerhebungen sind Beobachtungen und Befragungen. Letztere sind in mündliche und schriftliche Befragungen zu unterteilen. Beobachtungen können in diesem Fall aufgrund zeitlicher und räumlicher Beschränkungen ausgeschlossen werden. Zudem bestehen Bedenken bezüglich Anonymität und Datenschutz. Vgl. KAYA (2009), S. 51f.

<sup>24</sup> Vgl. SCHENKEL (2015), S. 20f. Für weitere grundsätzliche Methoden der Regulierungskostenmessung, siehe ELLIEHAUSEN (1998).

Eine schriftliche Befragung bietet den Vorteil, dass eine hohe Fallzahl erreicht werden kann, was insbesondere für die Aussagekraft der Ergebnisse wichtig ist.<sup>25</sup> Zudem ermöglicht die Verwendung eines Fragebogens mit vorgegebener Antwortstruktur eine hohe Qualität und Vergleichbarkeit der Daten.<sup>26</sup> Die gewährte Anonymität beim Ausfüllen des Fragebogens ist ebenfalls qualitätsfördernd.<sup>27</sup>

Daher erfolgt in Übereinstimmung mit den Zielen der vorliegenden Forschungsarbeit eine Befragung in schriftlicher Form.

### **3.2 Vorgehensweise**

Der empirischen Untersuchung liegt ein mehrstufiges Erhebungsverfahren zugrunde, welches nachstehend vorgestellt wird.<sup>28</sup>

#### **Erstellung des Fragebogens**

Auf Grundlage von theoretischen Vorüberlegungen und den Ergebnissen einer Literaturanalyse<sup>29</sup> wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, welcher sieben inhaltlich abgegrenzte Themenbereiche beinhaltet.

Da die Vorstände von Genossenschaftsbanken sehr häufig durch Mitglieder der genossenschaftlichen FinanzGruppe und der anderer Institutionen gebeten werden an Befragungen teilzunehmen,<sup>30</sup> wurde versucht, die benötigte Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens durch viele geschlossene Fragestellungen, welche Antwortmöglichkeiten vorgeben, zu minimieren.<sup>31</sup>

#### **Experteninterviews und Pretests**

Zur Überprüfung der Verständlichkeit und der Vollständigkeit des Fragebogens wurden vier teilstandardisierte Experteninterviews mit Führungskräften deutscher Genossenschaftsbanken geführt. Zusätzlich zu den po-

---

<sup>25</sup> Vgl. TAAPE (2015), S. 111. Möglicher Nachteil einer schriftlichen Befragung ist allerdings, dass Verständnisfragen nicht direkt beantwortet werden können. Daher wurde im Rahmen dieser Befragung die persönliche Erreichbarkeit des Interviewers über verschiedene Kommunikationswege zu jeder Zeit sichergestellt.

<sup>26</sup> Vgl. MICHEEL (2010), S. 77.

<sup>27</sup> Vgl. KAYA (2009), S. 54.

<sup>28</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise KLEIN (2015).

<sup>29</sup> Vgl. SCHENKEL (2015).

<sup>30</sup> Vgl. Interviews [A] - [E].

<sup>31</sup> Vgl. MICHEEL (2010), S. 79.

tenziellen Befragungsteilnehmern wurde ein Experte eines Genossenschaftsverbands befragt. Eine Übersicht über die Interview-Partner ist der nachstehenden Tab. 1 zu entnehmen.

Tab. 1: Übersicht über die Interview-Partner

Interview-Partner	Funktion	Größenklasse
[A]	Vorstand	220 Mio. EUR ≤ Bilanzsumme < 550 Mio. EUR
[B]	MaRisk-Compliance-Beauftragter	1,2 Mrd. EUR ≤ Bilanzsumme
[C]	Mitarbeiter eines Prüfungsverbandes mit relevanten Aufgaben	
[D]	Leiter der Internen Revision	220 Mio. EUR ≤ Bilanzsumme < 550 Mio. EUR
[E]	Vorstand	220 Mio. EUR ≤ Bilanzsumme < 550 Mio. EUR

Nach den Experteninterviews, in denen der Fragebogen bereits intensiv inhaltlich diskutiert wurde, erfolgten Pretests mit wissenschaftlichen Mitarbeitern, um die Eindeutigkeit der Fragestellungen letztmalig zu überprüfen sowie die beabsichtigte Bearbeitungszeit von 10 bis 15 Minuten zu kontrollieren.<sup>32</sup> Die Anmerkungen der Pretest-Teilnehmer wurden berücksichtigt und der Fragebogen finalisiert.<sup>33</sup>

### Durchführung der Befragung

Analyseobjekt der empirischen Befragung waren alle genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland. Nach der Liste des BVR gab es zum Ende des Jahres 2015 1.019 Genossenschaftsbanken.<sup>34</sup>

Um die Vergleichbarkeit zu bestehenden und zukünftigen Messungen zu gewährleisten, wurde in der Befragung mit dem Jahr 2015 ein Referenzjahr angegeben, auf das sich sämtliche Angaben des Fragebogens bezogen.<sup>35</sup> Daher wurden alle Banken der BVR-Liste angeschrieben und Fusionen, die nach dem Stichtag 31.12.2015 bis zum Befragungsbeginn am 19.05.2016 stattfanden, folglich nicht berücksichtigt.

<sup>32</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise SPANDAU (2012), S. 126; SCHLAEFKE (2015), S. 5; KLEIN (2015), S. 4.

<sup>33</sup> Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

<sup>34</sup> Vgl. BVR (2016b).

<sup>35</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise SCHATZ ET AL. (2009).



Für jede Genossenschaftsbank fungierte ein Vorstandsmitglied als Ansprechpartner. Der Fragebogen wurde am 19.05.2016 an die entsprechenden Ansprechpartner versandt.

Um die Bereitschaft zur Teilnahme durch die angeschriebenen Vorstandsmitglieder zu erhöhen, wurden nachfolgende Maßnahmen ergriffen.

- *Personalisierung und Information:* Dem Fragebogen wurde sowohl elektronisch als auch schriftlich ein Anschreiben von der Institutsdirektorin mit informativen Erläuterungen zu Motivation und Ziel der Erhebung beigelegt.
- *Zusicherung der Anonymität:* Den Befragungsteilnehmern wurde die streng vertrauliche Behandlung der angegebenen Informationen zugesichert.
- *Motivation zur Teilnahme:* Den Befragungsteilnehmern wurde auf Wunsch die Zusendung der wichtigsten Ergebnisse zugesagt.
- *Verschiedene Teilnahmeoptionen:* Die Fragebögen konnten postalisch, per Fax oder eingescannt per E-Mail zurückgesendet werden. Zudem konnte der Fragebogen auch direkt online ausgefüllt werden.
- *Erinnerung:* Drei Wochen nach dem ursprünglichen Versand erfolgte eine Erinnerung an die Teilnahme per E-Mail.

### **3.3 Qualität der erhobenen Daten**

Im Folgenden wird die Qualität der erhobenen Daten beschrieben. Dazu wird zum einen die Rücklaufquote vorgestellt und zum anderen die Repräsentativität diskutiert.

#### **Rücklaufquote**

Von den 1.019 genossenschaftlichen Primärbanken gaben fünf Banken an, dass sie grundsätzlich nicht an Befragungen teilnehmen. Weitere drei Banken gaben zeitliche Ablehnungsgründe an. Ein Bankvorstand begründete seine Nicht-Teilnahme mit einem abweichenden Verständnis von Compliance. Zudem reagierten 565 Genossenschaftsbanken auf die Anfrage zur Teilnahme nicht. Nach Ende des Umfragezeitraums enthielt die Datenbank 445 Antworten (siehe Tab. 2). Dies entspricht einer Reaktionsquote von 43,67%.

Tab. 2: Kerndaten der Befragung

Zusammensetzung der Stichprobe	
Grundgesamtheit	1019
Keine Teilnahme gewünscht	5
Keine Zeit zur Teilnahme	3
Abweichendes Themenverständnis	1
Keine Rückmeldung	565
Vorliegende Antworten	445
Aufruf des Fragebogens ohne Antwort	85
Fragebogen unvollständig ausgefüllt	35
Gültige Antworten	325

Quelle: Eigene Berechnung

Im Anschluss wurden diejenigen Antworten aus der Datenbank entfernt, die keine oder nur unvollständige<sup>36</sup> Angaben enthielten. Schlussendlich konnten 325 Genossenschaftsbanken zur Teilnahme an der Befragung gewonnen werden, was einer effektiven Rücklaufquote von 31,89% entspricht.<sup>37</sup> Vor dem Hintergrund der häufigen Anfragen an Genossenschaftsbanken bezüglich der Teilnahme an Befragungen kann dies, auch unter Vergleich mit ähnlichen Studien, als sehr hoch eingestuft werden.<sup>38</sup>

### Position der Befragungsteilnehmer

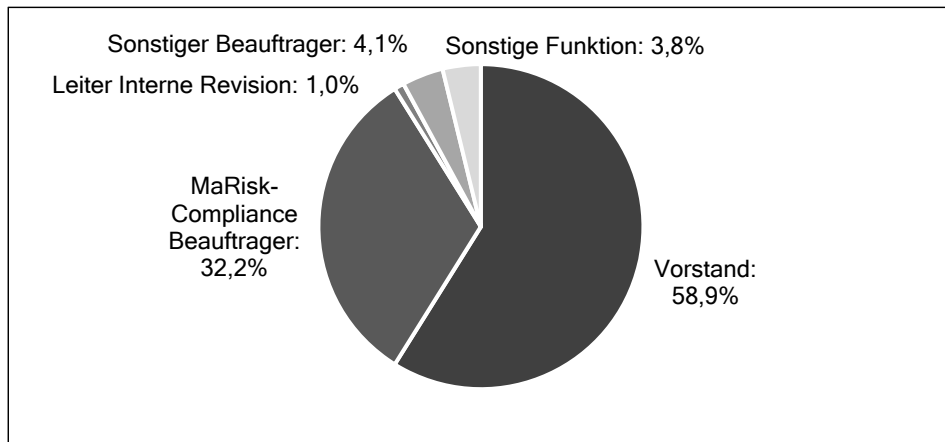
Für eine hohe Datenqualität ist es wichtig, dass der Befragte Zugang zu den für die Untersuchung relevanten Informationen besitzt. Daher wurde der Fragebogen an die Bankvorstände adressiert, da dort von einem hohen Wissensstand bezüglich Compliance-Kosten und Compliance-Kultur ausgegangen werden kann. Größtenteils haben die jeweiligen Vorstände der teilnehmenden Genossenschaftsbanken (58,9%) den Fragebogen ausgefüllt (siehe Abb. 1). Weitere 32,2% der Teilnehmer waren MaRisk-Compliance Beauftragte. Zudem wurden 4,1% von sonstigen Beauftragten und 1% von den Leitern der Internen Revision ausgefüllt. Daher kann gefolgert werden, dass nahezu alle Personen den notwendigen hohen Wissensstand besaßen.

<sup>36</sup> Als unvollständig gelten diejenigen Fragebögen, die keine Angaben zu den Compliance-Kosten enthalten.

<sup>37</sup> Die effektive Rücklaufquote beinhaltet nur die gültigen Antworten, welche Eingang in die empirische Analyse erhalten.

<sup>38</sup> Für einen Vergleich mit Rücklaufquoten ähnlicher Befragungen der genossenschaftlichen Primärbanken, siehe KLEIN (2015): 23,6%; SCHLAEFKE (2015): 20,2% sowie SPANAU (2012): 17%.

Abb. 1: Position des Befragten in der Bank

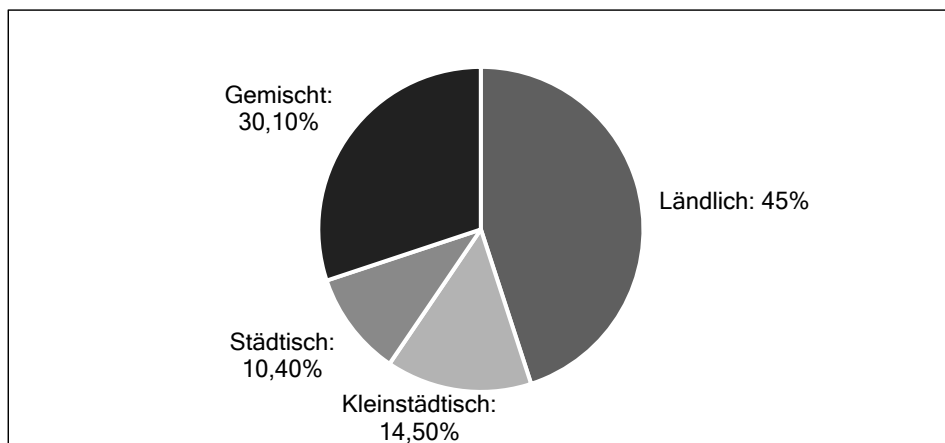


Quelle: Eigene Berechnung (n=292; n'=33 ohne Angabe)

### Repräsentativität der Ergebnisse

In der Befragung haben 289 Banken Angaben zu ihrem Einzugsgebiet gemacht. 45% der Befragungsteilnehmer bezeichnen dies als ländlich, 55% als städtisch, kleinstädtisch oder gemischt (siehe Abb. 2). Aufgrund fehlender Angaben über die Verteilung der Grundgesamtheit ist keine Schlussfolgerung auf die Repräsentativität zulässig. Dennoch entspricht dies vergleichbaren Studien zu Genossenschaftsbanken.<sup>39</sup>

Abb. 2: Einzugsgebiete der teilnehmenden Banken



Quelle: Eigene Berechnung (n=289; n'=36 ohne Angabe)

Im Folgenden werden bekannte Merkmale der Stichprobe mit der Grundgesamtheit verglichen, um die Repräsentativität<sup>40</sup> der erhobenen Daten

<sup>39</sup> Vgl. WERRIES (2009), S. 198f., KLEIN (2015), S. 5f.

<sup>40</sup> Der Begriff Repräsentativität wird häufig verwendet, wenn angegeben wird, ob eine Stichprobe ein vollständiges, verkleinertes Spiegelbild der Grundgesamtheit darstellt. Da nie alle Eigenschaften der Grundgesamtheit korrekt wiedergegeben werden können, ist dies im engeren, wissenschaftlichen Sinne nicht

beurteilen zu können. Dabei werden die Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken ebenso berücksichtigt wie die Größenverteilungen anhand der Kennzahl Bilanzsumme.

Ein zweites Merkmal ist die Zugehörigkeit der teilnehmenden Banken zu den unterschiedlichen Prüfungsverbänden. Wie in Tab. 3 erkennbar, hat aus jedem Prüfungsverband eine ausreichend große Anzahl an Banken teilgenommen. Die Mitgliedsbanken des RWGV sind leicht überrepräsentiert, was durch die räumliche Nähe der befragungsdurchführenden Universität erklärt werden kann.<sup>41</sup>

Tab. 3: Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken

Prüfungsverband	Anzahl Stichprobe	Verteilung Stichprobe	Verteilung Grundgesamtheit <sup>42</sup>
Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverb. e.V.	67	23,8%	17,7%
Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.	25	8,9%	5,6%
Genossenschaftsverband Bayern e.V.	74	26,3%	26,9%
Baden-Württembergischer Genossenschaftsverb. e.V.	39	13,9%	20,3%
Genossenschaftsverband e.V.	76	27,1%	29,5%
Summe	281	100%	100%

Quelle: Eigene Berechnung (n=281; n'=44 ohne Angabe)

Als drittes Merkmal kann ein Vergleich der Größenverteilung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit anhand der Kennzahl Bilanzsumme herangezogen werden, da sie ein wesentliches beschreibendes Strukturmerkmal der Untersuchungsobjekte darstellt.<sup>43</sup> Aus Tab. 4 ist ersichtlich, dass die teilnehmenden Genossenschaftsbanken im Durchschnitt eine Bilanzsumme von 939,6 Mio. EUR ausweisen, während der Wert für die Grundgesamtheit lediglich 793,5 Mio. EUR beträgt. Die Betrachtung des Median bestätigt, dass im Vergleich zur Grundgesamtheit weniger kleine Banken an der Befragung teilgenommen haben. Möglicherweise stehen

---

zutreffend. Dennoch kann ein Vergleich anhand wesentlicher Merkmale vorgenommen werden (merkmalsgebundene Repräsentativität).

<sup>41</sup> Dies tritt ebenfalls bei den vorherigen Umfragen von KLEIN (2015) und WERRIES (2009) auf.

<sup>42</sup> Überprüfung der Verteilung der Grundgesamtheit zum 02.08.2016 (n=1015).

<sup>43</sup> Vgl. WERRIES (2009), S. 199.

größeren Banken mehr und spezialisiertere personelle Ressourcen für die Beteiligung an Befragungen zur Verfügung.<sup>44</sup>

Tab. 4: Lageparameter der Verteilung der Bilanzsumme

Durchschnittliche Bilanzsumme	Stichprobe	Grundgesamtheit
<i>Mittelwert in Mio. EUR</i>	939,6	793,5
<i>Median in Mio. EUR</i>	550,0	377,0
<i>Standardabweichung</i>	1105,6	1657,6

Quelle: Eigene Berechnung (n=295; n'=30 ohne Angabe)

Dieses Ergebnis entspricht den Erwartungen, da in früheren Befragungen genossenschaftlicher Primärbanken durch WERRIES (2009), SPANDAU (2012), KLEIN (2015), SCHLAEFKE (2015) und HACKETHAL / INDERST (2015) ebenfalls große Banken überrepräsentiert sind.<sup>45</sup>

Die folgende Analyse muss demnach beachten, dass die vorliegenden Daten in ihrer Gesamtheit, bezogen auf das Merkmal Bilanzsumme, nicht repräsentativ für die Verteilung in der Grundgesamtheit sind.<sup>46</sup> Daher werden Größenklassen gebildet, damit für die einzelnen Bankgrößen separate sowie aussagekräftige Ergebnisse ermittelt werden können (siehe Tab. 5).<sup>47</sup>

Die gleichmäßige Einteilung der Größenklassen erfolgt anhand der Quartile der Bilanzsummen der Banken, die in der Stichprobe enthalten sind.<sup>48</sup> Die Verteilungen der Bilanzsummen der Stichprobe sind innerhalb der Kategorien repräsentativ für die Grundgesamtheit.<sup>49</sup>

<sup>44</sup> Vgl. WERRIES (2009), S. 200.

<sup>45</sup> Es stellt sich die Frage, ob die relativ geringe Teilnahme der kleinen Banken den Rückschluss erlaubt, dass sie die eingeschränkte Proportionalität möglicherweise als wenig problematisch einstufen. Da die angeführten Studien jedoch sehr verschiedene Themenbereiche umfassen kann angenommen werden, dass die Überrepräsentanz großer Banken unabhängig vom Thema der jeweiligen Befragung ist.

<sup>46</sup> Über alle Kategorien in Tab. 5 hinweg, zeigt der Chi-Quadrat-Anpassungstest, dass die Nullhypothese einer grundsätzlich ähnlichen Bilanzsummenverteilung von Stichprobe und Grundgesamtheit verworfen werden muss ( $\chi^2=20,7$ ;  $df=3$ ;  $p=0,0$ ).

<sup>47</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise: SCHOWALTER (2015), FERRI / KALMI (2014), FELDMAN ET AL. (2013).

<sup>48</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise: FERRI / KALMI (2014). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass in jeder Kategorie eine hinreichend hohe Anzahl an Banken enthalten ist.

<sup>49</sup> Zur Überprüfung wurden die Kategorien anhand der Bilanzsumme halbiert. Anschließend wurde getestet, ob eine Hälfte über- bzw. unterrepräsentiert ist. Das ist nicht der Fall (Kat. 1:  $\chi^2=0,2$ ;  $df=1$ ;  $p=0,7$ ; Kat. 2:  $\chi^2=1,2$ ;  $df=1$ ;  $p=0,3$ ; Kat. 3:  $\chi^2=3,3$ ;  $df=1$ ;  $p=0,1$ ; Kat. 4:  $\chi^2=1,1$ ;  $df=1$ ;  $p=0,3$ ).

Tab. 5: Zusammensetzung der Stichprobe und der Grundgesamtheit

	Bilanzsumme in EUR	Stichprobe (abs. Häufig- keit)	Stichprobe (rel. Häufig- keit)	Grundgesamt- heit (rel. Häufigkeit)
Kat. 1	$x < 220$ Mio.	73	24,7%	32,2%
Kat. 2	$220 \text{ Mio.} \leq x < 550$ Mio.	74	25,2%	29,2%
Kat. 3	$550 \text{ Mio.} \leq x < 1,2$ Mrd.	73	24,7%	21,7%
Kat. 4	$1,2 \text{ Mrd.} \leq x$	75	25,4%	16,9%

Quelle: Eigene Berechnung ( $n=295$ ;  $n'=30$  ohne Angabe)

Zusammenfassend kann die Qualität der erhobenen Daten als hoch bezeichnet werden. Insbesondere die Position der Befragungsteilnehmer lässt auf hohes Fachwissen schließen. Für die Bewertung der Analyseergebnisse ist jedoch zu beachten, dass große Banken im Vergleich zu kleinen Banken überrepräsentiert sind.

## 4 Berechnung der Compliance-Kosten

In diesem Abschnitt erfolgt die Darstellung der Analyseergebnisse. Zu Beginn wird das methodische Vorgehen der Berechnung der Regulierungskosten vorgestellt. Dann werden die Ergebnisse auf Ebene des gesamten Genossenschaftsbankensektors präsentiert. Anschließend werden Unterschiede zwischen den Banken der verschiedenen Größenkategorien herausgearbeitet.

### 4.1 Methodisches Vorgehen

#### Berechnungsformel

Die jährlichen Gesamtkosten der Compliance-Regulierung sind die kumulierten Compliance-Kosten ( $C_i$ ) der einzelnen Banken, wobei  $i = 1, \dots, 325$  der Anzahl an teilnehmenden Genossenschaftsbanken entspricht. Es gilt:

$$C_i = w \cdot \left( Z_{MAK} + \sum_{j=1}^{IV} PERS_j \right) + Z_{T\,EUR} + \sum_{j=1}^{IV} INV_j + \sum_{j=1}^{IV} OUT_j$$

mit  $j \in \{I: MaRisk - Compliance; II: WpHG - Compliance; III: Geldwäsche - Compliance; IV: Datenschutz und IT - Compliance\}$ .

Die befragten Genossenschaftsbanken haben für jeden der vier Compliance-Teilbereiche ihren Personalaufwand in Mitarbeiterkapazitäten (MAK) angegeben ( $PERS_j$ ). Diese werden aufsummiert und zu den allgemeinen Zusatzkosten addiert, die in MAK angegeben wurden ( $Z_{MAK}$ ).<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Die Befragungsteilnehmer konnten die allgemeinen Zusatzkosten sowohl in T EUR als auch in MAK angeben. Daher enthält die Formel zwei Variablen für

Der aufsummierte Personalaufwand muss schließlich mit einem Personalkostensatz ( $w$ ) multipliziert werden, um ihn zu monetarisieren. Anschließend werden die allgemeinen Zusatzkosten, welche in T EUR angegeben wurden, addiert ( $Z_{T\text{ EUR}}$ ). Weitere Summanden sind die Investitions- bzw. Sachkosten in T EUR ( $INV_j$ )<sup>51</sup> und die Outsourcing-Kosten in T EUR ( $OUT_j$ ) für jeden Compliance-Teilbereich.

### Kalkulation der Personalkosten

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten den Personalaufwand in der Einheit der Mitarbeiterkapazitäten (MAK) anzugeben. Dieses Vorgehen ist notwendig, damit die Beantwortung der Frage verständlich und möglichst einfach erfolgen kann. Dieses Vorgehen erhöht die Anzahl und die Qualität der Antworten, insbesondere da im Bereich der Compliance-Aufwendungen ein Großteil der Kosten im Personalbudget zu vermuten ist.<sup>52</sup>

Für den Personalaufwand muss folglich eine Monetarisierung stattfinden. Dafür müssen durchschnittliche Personalkosten für den Parameter  $w$  festgelegt werden. Zudem wird angenommen, dass sich die Personalkostensätze für Compliance-Mitarbeiter nicht zwischen Banken unterschiedlicher Größe unterscheiden.<sup>53</sup>

Für die Personalkosten gibt es verschiedene Angaben, die nachfolgend vorgestellt werden.

#### 1. STATISTISCHES BUNDESAMT (2014)

Das STATISTISCHES BUNDESAMT (2014) berechnete für die Anwendung des deutschen Standardkosten-Modells, welches der allgemeinen Bürokratiekostenmessung dient, detaillierte Angaben zu Personalkosten in verschiedenen Wirtschaftsbereichen.<sup>54</sup> Für das Kreditgewerbe werden für das Ausführen einer Verwaltungstätigkeit drei Qualifikationsniveaus (niedrig, mittel, hoch) unterschieden, denen verschiedene durchschnittliche Personalkosten<sup>55</sup> zugewiesen sind. Die Anforderungen an die Quali-

---

die Zusatzkosten. Eine doppelte Aufführung der Kosten ist aufgrund eingehender Prüfung auszuschließen.

<sup>51</sup> Die Investitionskosten beinhalten die Angaben der Studienteilnehmer zu den einmaligen Ausgaben, beispielsweise für Weiterbildungen bzw. Schulungen.

<sup>52</sup> Vgl. FERRI / KALMI (2014).

<sup>53</sup> Vgl. für dieses Vorgehen HACKETHAL / INDERST (2015), S. 77f.

<sup>54</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2014), S. 111ff.

<sup>55</sup> Das statistische Bundesamt berechnet diese aus mehreren Quellen (z.B. Tarifstatistiken). Die Personalkosten enthalten neben den Lohnkosten auch unre-

fikation des Personals im Beauftragtenwesen sind als „mittel“ zu bewerten,<sup>56</sup> sodass die Compliance-Beschäftigten in die mittlere Qualifikationskategorie einzuordnen sind.<sup>57</sup> Für das mittlere Qualifikationsniveau werden durchschnittliche Personalkosten von 36,1 EUR/Std angeführt.<sup>58</sup> Hochgerechnet mit einer Arbeitszeit von 39 Stunden pro Woche entstehen durchschnittliche jährliche Personalkosten von 73.210,80 EUR/MAK.<sup>59</sup>

Diese Angabe ist jedoch aus zwei Gründen nicht vollständig treffgenau. Erstens beziehen sich die Personalkosten auf allgemeine Verwaltungstätigkeiten in Unternehmen. Daher kann das Qualifikationsprofil eines Compliance-Mitarbeiters nicht exakt abgebildet werden. Zweitens werden für die Kategorie des Kreditgewerbes alle Banken herangezogen, sodass die Kosten für eine Genossenschaftsbank divergieren können.

## 2. SCHOWALTER (2015) (BWGV)

Die Angaben des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) beziehen sich ausschließlich auf die Mitarbeiter des Beauftragtenwesens. Daher entspricht das Qualifikationsniveau dem regulatorischen Anforderungsprofil von Compliance-Mitarbeitern. Außerdem nutzt SCHOWALTER (2015) nur Informationen der genossenschaftlichen Mitgliedsbanken des BWGV, da Erhebungsergebnisse aus zahlreichen Projekten im Benchmarking zusammengefasst werden.<sup>60</sup> SCHOWALTER (2015) führt Personalkosten in Höhe von 67.273,00 EUR/MAK an.<sup>61</sup>

---

gelmäßige Sonderzahlungen sowie Lohnnebenkosten (d.h. Beiträge des Arbeitgebers zur Sozialversicherung und betriebliche Altersversorgung). Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2014), S. 53ff.

<sup>56</sup> Vgl. SCHENKEL (2016).

<sup>57</sup> Da die Personalkostentabelle alle Verwaltungstätigkeiten und auch große Privatbanken beinhaltet, ist eine Einstufung der Mitarbeiter der Genossenschaftsbanken in das hohe Qualifikationsniveau nicht sinnvoll. Zudem würden bei einem Satz von 46,3 EUR/Std durchschnittliche jährliche Personalkosten von 93.896,40 EUR/MAK anfallen, was als unrealistisch anzusehen ist.

<sup>58</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2014), S. 116.

<sup>59</sup> Berechnung: Wert für Lohnkosten in EUR/Std \* 39 Std/Woche \* 52 Wochen.

<sup>60</sup> Da der Artikel von SCHOWALTER (2015) im Mitgliederjournal des BWGV erschienen ist und sich direkt an die Mitgliedsbanken richtet, ist eine Übertreibung der Kosten aus öffentlichkeitswirksamen Gründen nicht zu erwarten. Die Angaben sind also als glaubwürdig zu charakterisieren.

<sup>61</sup> Die Personalkosten sind ebenfalls als Summe der Lohnkosten und der Lohnnebenkosten zu verstehen.



### 3. SAENGER (2016) (GenoTec GmbH) bzw. Vergütungstarifvertrag für Volksbanken und Raiffeisenbanken

Die GenoTec GmbH ist einer der wichtigsten Anbieter für Outsourcing-Leistungen im Bereich Compliance sowie dem Beauftragtenwesen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe und verfügt über viel Know-how. Daher ist die Angabe von SAENGER (2016), dass die Mitarbeiter des Beauftragtenwesens in Tarifgruppe 9 des Vergütungstarifvertrag für Volksbanken und Raiffeisenbanken einzuordnen sind, als glaubwürdig einzustufen.<sup>62</sup> Für das Jahr 2015 ergeben sich folglich Lohnkosten von 60.983 EUR/MAK.<sup>63</sup> Addiert mit den Lohnnebenkosten sind für die jährlichen Personalkosten 73.180,00 EUR/MAK zu veranschlagen.

Tab. 6: Zusammenfassung der Personalkosten

Quelle	Kosten in EUR/MAK
STATISTISCHES BUNDESAMT (2014)	73.210,80
SCHOWALTER (2015)	67.273,00
SAENGER (2016)	73.180,00
	Ø 71.221,27

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die drei unterschiedlichen Berechnungen für die durchschnittlichen jährlichen Personalkosten pro Mitarbeiterkapazität im Compliance-Bereich nur wenig divergieren (siehe Tab. 6). Um dennoch mögliche Verzerrungen auszugleichen, die sich aus anreizbedingten Über- oder Unterschätzungen ergeben könnten, wird in den folgenden Berechnungen für den Parameter  $w$  der arithmetische Mittelwert in Höhe von 71.221,27 EUR/MAK angenommen.

#### 4.2 Berechnungsergebnisse zur Höhe der Compliance-Kosten

In diesem Abschnitt werden die Berechnungsergebnisse präsentiert, die nach der vorgestellten Methode ermittelt wurden. Zu Beginn werden die durchschnittlichen Compliance-Kosten berechnet, bevor eine Hochrech-

<sup>62</sup> Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die GenoTec GmbH rein theoretisch den Anreiz besitzt, die Kosten für die einzelne Bank zu überzeichnen, damit die angebotene Outsourcing-Leistung vergleichsweise attraktiv wird. Dies ist aufgrund der Integrität des Unternehmens praktisch jedoch nicht zu vermuten.

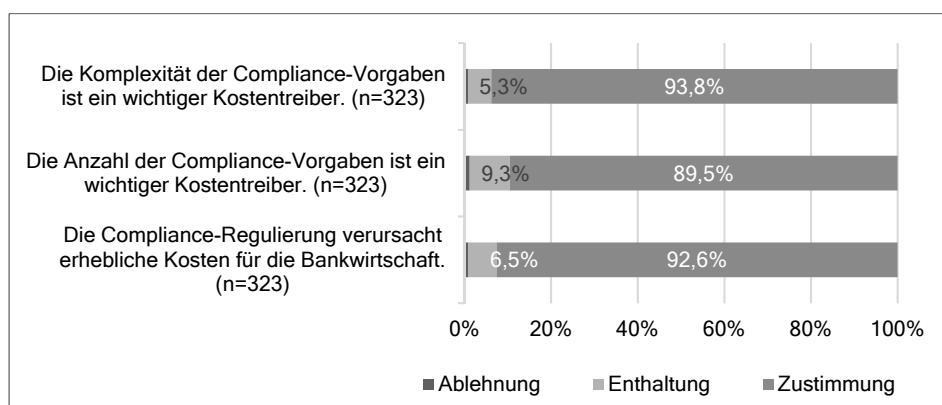
<sup>63</sup> Für Mitarbeiter der Tarifgruppe 9 mit 11 Berufsjahren bei 13 Monatsgehältern, vgl. AVR (2014a); AVR (2014b).

nung auf den gesamten Genossenschaftsbankensektor erfolgt. Anschließend erfolgt eine Betrachtung auf der Ebene der einzelnen Größenkategorien.

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie ganz allgemein die Auswirkungen der Compliance-Regulierung beurteilen. Insgesamt stimmten 92,6% der Befragten damit überein, dass die Compliance-Regulierung erhebliche Kosten für die Bankwirtschaft verursacht. Als wichtige Kostentreiber werden sowohl die Komplexität (93,8%) als auch die Anzahl der Compliance-Vorgaben (89,5%) angesehen (siehe Abb. 3.).

Dies zeigt erneut die Relevanz der Thematik und bestätigt die Entscheidung, sich intensiv mit den Regulierungskosten der Compliance-Vorgaben zu beschäftigen.

Abb. 3: Allgemeine Kosten der Compliance-Regulierung



Quelle: Eigene Berechnung<sup>64</sup>

#### 4.2.1 Durchschnittliche Compliance-Kosten auf Institutsebene

Zunächst werden die allgemeinen deskriptiven Ergebnisse der Kostenabfrage für die Compliance-Teilbereiche dargestellt (siehe Tab. 7). Dafür werden Durchschnittswerte und Minimal- sowie Maximalwerte für die ge-

<sup>64</sup> Die Befragung erfolgte anhand einer 5er Likert-Skala. Die Antwortmöglichkeiten „Trifft gar nicht zu“ und „Trifft eher nicht zu“ entsprechen der Kategorie Ablehnung. Die Antwort „Teils-teils“ entspricht der Kategorie Enthaltung. Die Möglichkeiten „Trifft eher zu“ und „Trifft voll zu“ entsprechen der Kategorie Zustimmung. Dies gilt auch für weitere Abbildungen in dieser Arbeit.

samte Stichprobe berechnet. Dies soll einen Überblick über die Kostenhöhe ermöglichen und die Aufteilung der Kosten auf die unterschiedlichen Parameter verdeutlichen.<sup>65</sup>

### **Durchschnittliche Compliance-Kosten**

Die deutschen Genossenschaftsbanken verwendeten im Jahr 2015 durchschnittlich 47.600 EUR pro Bank für die WpHG-Compliance. Damit ist das der teuerste der vier Compliance-Teilbereiche. Geldwäsche-Compliance folgt auf Rang 2 mit durchschnittlichen 44.880 EUR pro Bank. Etwas weniger mussten die Banken für Datenschutz und IT-Compliance (34.480 EUR/Bank) sowie MaRisk-Compliance (30.790 EUR/Bank) aufwenden.

Für den Compliance-Bereich ergeben sich durchschnittliche Gesamtkosten von 165.770 EUR pro Genossenschaftsbank.<sup>66</sup> Davon entfallen 79,37% auf die Personalaufwendungen und 20,63% auf die Investitions- bzw. Sachkosten sowie Outsourcing-Kosten. Damit bestätigt sich die Annahme, dass im Compliance-Bereich die Personalkosten den wesentlichen Kostenblock darstellen.

### **Durchschnittliche Outsourcing-Kosten**

Für diejenigen Banken, die einen oder mehrere Compliance-Teilbereiche ausgelagert haben, fallen durchschnittliche Outsourcing-Kosten von 28.030 EUR pro Bank an. Auf Rang 1 liegt mit durchschnittlichen 22.770 EUR/Bank die Auslagerung der Geldwäsche-Compliance, gefolgt von der WpHG-Compliance (18.900 EUR/Bank) und der MaRisk-Compliance (18.270 EUR/Bank). Für die Banken, welche Outsourcing-Dienstleistungen für den Datenschutz und die IT-Compliance beziehen, fallen durchschnittlich 8.600 EUR pro Bank an.

---

<sup>65</sup> Bei der Interpretation der Mittelwerte ist insbesondere zu beachten, dass größere Banken in der Stichprobe im Vergleich zu Grundgesamtheit überrepräsentiert sind.

<sup>66</sup> Die Angaben für den gesamten Compliance-Bereich ergeben sich nicht zwangsläufig aus der Summe der Angaben für die Teilbereiche, da manche Teilnehmer lediglich die aggregierten Werte angegeben haben. Zudem beziehen sich die Outsourcing-Kosten nur auf die Banken, die Outsourcing betreiben, was mit der Angabe der Fallzahl (n) deutlich wird. Außerdem werden für die Berechnung der Gesamtkosten die weiteren Zusatzkosten zu den Teilbereich-Kosten addiert.

Tab. 7: Deskriptive Ergebnisse der Kostenabfrage

	Mittelwert	Median	Min	Max	n
<b>MaRisk-Compliance</b>					
$PERS_I$ in MAK	0,40	0,25	0,01	3,00	304
$INV_I$ in T EUR	3,13	1,50	0,00	35,00	296
$OUT_I$ in T EUR	18,27	10,00	4,00	96,00	11
$\Sigma C_{i,I}$ in T EUR	30,79	21,37	0,00	223,66	317
<b>WpHG-Compliance</b>					
$PERS_{II}$ in MAK	0,62	0,50	0,00	4,06	302
$INV_{II}$ in T EUR	3,96	2,00	0,00	100,00	295
$OUT_{II}$ in T EUR	18,90	16,50	1,00	59,00	30
$\Sigma C_{i,II}$ in T EUR	47,60	35,61	0,00	294,89	317
<b>Geldwäsche-Compliance</b>					
$PERS_{III}$ in MAK	0,50	0,30	0,00	3,45	300
$INV_{III}$ in T EUR	3,41	1,00	0,00	60,00	295
$OUT_{III}$ in T EUR	22,77	20,00	0,50	140,00	119
$\Sigma C_{i,III}$ in T EUR	44,88	34,24	0,00	250,71	319
<b>Datenschutz und IT-Compliance</b>					
$PERS_{IV}$ in MAK	0,43	0,25	0,00	3,00	300
$INV_{IV}$ in T EUR	3,63	1,00	0,00	160,00	295
$OUT_{IV}$ in T EUR	8,60	6,00	2,00	50,00	86
$\Sigma C_{i,IV}$ in T EUR	34,48	22,37	0,00	266,83	317
<b>Gesamter Compliance-Bereich</b>					
$PERS_{\Sigma}$ in MAK	1,91	1,45	0,10	8,40	318
$Z_{MAK}$ in MAK	0,93	0,65	0,10	2,00	12
$INV_{\Sigma}$ in T EUR	14,03	6,00	0,00	235,00	322
$OUT_{\Sigma}$ in T EUR	28,03	20,00	0,50	250,00	167
$Z_{T EUR}$ in T EUR	24,20	10,00	1,00	200,00	27
$\Sigma C_{i,I-IV}$ in T EUR	165,77	129,27	12,83	648,15	325

Quelle: Eigene Berechnung<sup>67</sup>

### Sowieso-Kosten

Einer strengen Auslegung folgend sind regulatorisch induzierte Kosten nur Kosten, die aufgrund von Tätigkeiten entstehen, welche die Banken

<sup>67</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Fallzahlen (n) sind die Spalten nicht einfach zu addieren. Beispielsweise beziehen sich die Angaben zu den Outsourcing-Kosten nur auf die 167 Banken, welche Outsourcing vorgenommen haben. Dies muss bei der Interpretation berücksichtigt werden.

nicht auch ohne gesetzlichen Zwang ausführen würden.<sup>68</sup> Diese Auslegung besitzt auch für die vorliegende Thematik eine hohe praktische Relevanz, wie folgende Aussage eines Interviewpartners zeigt:

*„10 Prozent von dem was wir hier machen bringt uns was. Der Rest ist Showlaufen für die Aufsicht.“* - Interview [E]

Daher beinhaltete die Erhebung die Frage, ob die teilnehmenden Banken die Inhalte der regulatorischen Compliance-Vorgaben auch ohne Pflicht dazu umsetzen würden.<sup>69</sup>

In der vorliegenden Stichprobe haben mehr als die Hälfte der teilnehmenden Banken angegeben, dass sie 70% oder mehr der Inhalte der Compliance-Regulierung sowieso umsetzen würden (siehe Tab. 8).

Tab. 8: Sowieso-Umsetzung der Compliance-Regulierung

Mittelwert	Min	25%-Q.	Median	75%-Q.	Max	n
61,53%	0%	50%	70%	81,25%	100%	250

Quelle: Eigene Berechnung (n'=75 ohne Angabe)

Im Fall von Compliance-Regulierung kann argumentiert werden, dass Kreditinstitute beispielsweise im Bereich der Geldwäscheprävention oder bei der Verhinderung von sonstigen Straftaten sowieso geeignete Maßnahmen entwickeln würden, da sie ein inhärentes Interesse an gesetzestreuen Bankgeschäften haben. Daher werden nur Kosten berücksichtigt, die durch die Regulierung noch zusätzlich entstehen. Der jeweilige Prozentsatz für die Sowieso-Umsetzung wird als  $s_i$  definiert. Für die Berechnung werden die Compliance-Gesamtkosten pro Bank mit dem Prozentsatz des Aufwands multipliziert, der nur aufgrund der regulatorischen Pflicht dazu anfällt, also  $1 - s_i$  (siehe Tab. 9).

Tab. 9 Durchschnittliche Compliance-Kosten ohne Sowieso-Kosten

	Mittelwert	Median	Min	Max	n
$(1 - s_i) \cdot \sum C_{i,I-IV}$ in TEUR	68,64	32,01	0,00	625,38	250

Quelle: Eigene Berechnung (n'=75 ohne Angabe)

<sup>68</sup> Vgl. ELLIEHAUSEN (1998), S. 3.

<sup>69</sup> Die Befragungsteilnehmer sollten angeben, wie viel Prozent der Inhalte sie auch ohne Pflicht umsetzen würden. Hierbei handelt es sich um Schätzungen, deren Genauigkeit je nach Teilnehmer variieren kann. Dies ist bei der Interpretation der darauf aufbauenden Berechnungen zu beachten.

Im Ergebnis sind die durchschnittlichen Compliance-Kosten bei Berücksichtigung der sowieso anfallenden Kosten mit 68.640 EUR pro Bank deutlich geringer als ohne Berücksichtigung der Sowieso-Kosten.

Zusammengefasst zeigt dieser Abschnitt, wie die durchschnittlichen Kosten pro Bank sich auf die einzelnen Compliance-Teilbereiche und auf die unterschiedlichen Parameter verteilen. Um einschätzen zu können, wie bedeutend Compliance-Kosten für die deutschen Genossenschaftsbanken sind, wird im Folgenden eine Hochrechnung vorgenommen.

#### 4.2.2 Hochrechnung für den Genossenschaftsbankensektor

Der Annahme von IW CONSULT GMBH (2006) folgend können Compliance-Kosten als eine Teilmenge der Verwaltungsaufwendungen bestimmt werden. Daher beinhaltete der Fragebogen die Angabe des Verwaltungsaufwands im Jahr 2015.

##### Berechnung<sup>70</sup>

Für die Hochrechnung werden zunächst die ermittelten Compliance-Kosten ( $C_i$ ) ins Verhältnis zum angegebenen Verwaltungsaufwand ( $VA_i$ ) gesetzt. Dadurch können die Größenunterschiede der Banken normiert werden. Anschließend wird das arithmetische Mittel des Verhältnisses  $C_i/VA_i$  berechnet und mit den aggregierten Verwaltungsaufwendungen ( $VA$ ) aller deutschen Genossenschaftsbanken multipliziert, welche die Deutsche Bundesbank jährlich im Bericht über die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute veröffentlicht.<sup>71</sup> Die aggregierten Compliance-Kosten werden mit  $K$  bezeichnet. Die Berechnung erfolgt gemäß folgender Formel:

$$K = VA \cdot 1/n \sum_i^n C_i/VA_i$$

mit  $i = 1, \dots, n$  als die Anzahl der mit einbezogenen Genossenschaftsbanken der vorliegenden Stichprobe.

Für den Parameter  $VA$  kann für das Jahr 2015 ein Wert von ca. 14.373 Mio. EUR berechnet werden.<sup>72</sup> Das Verhältnis der Compliance-Kosten zum Verwaltungsaufwand beträgt pro Bank durchschnittlich 2,88%. Gemäß der angegebenen Formel betragen die Compliance-Kosten im Jahr

<sup>70</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise IW CONSULT GMBH (2006).

<sup>71</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2015).

<sup>72</sup> Da die Daten lediglich bis zum Jahr 2014 vorliegen, muss der Wert für das Jahr 2015 geschätzt werden. Dafür wird der Wert für die allgemeinen Verwaltungsaufwendungen der Kreditgenossenschaften für das Jahr 2014 (14,201 Mrd. EUR) mit der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen der Jahre 2009 bis 2014 (1,21%) multipliziert. Vgl. eigene Berechnungen nach Daten der DEUTSCHEN BUNDESBANK (2015).

2015 für den gesamten deutschen Genossenschaftsbankensektor 413,94 Mio. EUR (siehe Tab. 10).

Tab. 10: Hochrechnung für alle Kreditgenossenschaften

	Ohne Berücksichtigung der Sowieso-Kosten	Abzug der Sowieso- Kosten
n	266	197
VA	14.373 Mio. EUR	
$1/n \sum_i^n C_i/VA_i$	2,88%	1,20%
K	413,94 Mio. EUR	172,48 Mio. EUR

Quelle: Eigene Berechnung<sup>73</sup>

Wenn die Sowieso-Kosten berücksichtigt werden, dann betragen die aggregierten Compliance-Kosten für den Genossenschaftsbankensektor nur noch 172,48 Mio. EUR.

Zusammenfassend formuliert liegen die Compliance-Kosten für den gesamten deutschen Genossenschaftsbankensektor zwischen 172,48 Mio. EUR und 413,94 Mio. EUR. Das entspricht 1,20% bis 2,88% der Verwaltungsaufwendungen.

Da die aggregierten Ergebnisse nur wenig Rückschlüsse auf die Situation der einzelnen Banken zulassen, werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse für die unterschiedlichen Größenkategorien vorgestellt.

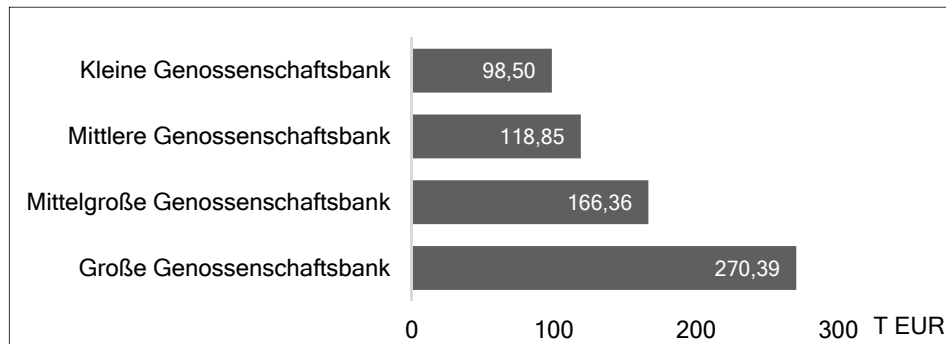
#### 4.2.3 Berechnungsergebnisse für die Größenkategorien

In den vorliegenden Daten sind kleinere Genossenschaftsbanken im Vergleich zu größeren Banken unterrepräsentiert (siehe Kapitel 3.3). Daher wurden Größenklassen gebildet, um treffsichere Ergebnisse für die einzelnen Kategorien zu erhalten. Die Auswertung der Kostenabfrage nach Größenklassen zeigt, dass die Höhe der Compliance-Kosten mit Größe der Bank ansteigt, was nicht weiter verwunderlich ist (siehe Abb. 4).<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Die unterschiedliche Fallzahl (n) ergibt sich daraus, dass nicht alle Befragungsteilnehmer die Frage nach den Sowieso-Kosten beantwortet haben.

<sup>74</sup> Da die Angaben zu den Sowieso-Kosten auf Schätzungen bezüglich des Prozentsatzes beruhen, werden sie bei den nachstehenden Berechnungen nicht berücksichtigt.

Abb. 4: Gesamtkosten der Compliance-Regulierung nach Größenkategorien



Quelle: Eigene Berechnung

Sowohl der Durchschnitt als auch der Median der Personalkosten sowie der monetären Kosten steigen über jede Größenkategorie an (siehe Tab. 11). Die Compliance-Kosten steigen von den kleinen zu den großen Genossenschaftsbanken um ca. 174,5%. Die Kostenbelastung der in den Größenkategorien maximal belasteten Bank steigt jedoch nur um ca. 24,8%. Dies ist ein erstes Indiz dafür, dass die Compliance-Kosten im Vergleich zur Bankgröße sinken könnten.

Tab. 11 Deskriptive Ergebnisse der Kostenabfrage nach Größenklassen

	$\emptyset$	Median	Min	Max	n
<b>Kat. 1: Kleine Genossenschaftsbanken</b> Bilanzsumme < 220 Mio. EUR					
$PERS_{\Sigma} + Z_{MAK}$ in MAK	1,19	1,00	0,11	7,00	71
$INV_{\Sigma} + Z_{T\text{EUR}} + OUT_{\Sigma}$ in T EUR	18,46	15,10	1,00	108,00	64
$\Sigma C_{i,I-IV}$ in T EUR	98,50	83,22	12,83	519,55	73
<b>Kat. 2: Mittlere Genossenschaftsbanken</b> 220 Mio. EUR $\leq$ Bilanzsumme < 550 Mio. EUR					
$PERS_{\Sigma} + Z_{MAK}$ in MAK	1,31	1,10	0,10	8,00	74
$INV_{\Sigma} + Z_{T\text{EUR}} + OUT_{\Sigma}$ in T EUR	28,97	20,50	1,00	170,00	66
$\Sigma C_{i,I-IV}$ in T EUR	118,85	95,40	28,43	594,77	74
<b>Kat. 3: Mittelgroße Genossenschaftsbanken</b> 550 Mio. EUR $\leq$ Bilanzsumme < 1,2 Mrd. EUR					
$PERS_{\Sigma} + Z_{MAK}$ in MAK	1,90	1,65	0,45	7,00	70
$INV_{\Sigma} + Z_{T\text{EUR}} + OUT_{\Sigma}$ in T EUR	37,53	27,00	1,60	256,00	71
$\Sigma C_{i,I-IV}$ in T EUR	166,36	142,44	24,00	554,05	73



<b>Kat. 4: Große Genossenschaftsbanken</b> 1,2 Mrd. EUR ≤ Bilanzsumme					
$PERS_{\Sigma} + Z_{MAK}$ in MAK	3,21	2,95	0,50	8,65	75
$INV_{\Sigma} + Z_{T\text{ EUR}} + OUT_{\Sigma}$ in T EUR	48,83	35,00	1,50	235,00	64
$\Sigma C_{i,I-IV}$ in T EUR	270,39	235,47	71,22	648,15	75

Quelle: Eigene Berechnung

Der vorangestellte Abschnitt lieferte eine umfassende Darstellung der Berechnungsergebnisse zur Höhe der Regulierungskosten im Compliance-Bereich. Im Folgenden wird nun das Thema Kostenproportionalität intensiv behandelt und damit die letztere der zwei zentralen Fragestellungen dieser Arbeit behandelt.

### 4.3 Berechnungsergebnisse zur Proportionalität der Compliance-Kosten

Proportionalität von Regulierungskosten ist sowohl in der Praxis als auch in der bankwissenschaftlichen Forschung eines der zentralen aktuellen Themenfelder. Grundlage der Argumentation ist die Verletzung des Proportionalitätsprinzips aufgrund der Existenz größenunabhängiger Regulierungsvorschriften, wie folgende Aussage eines Interviewpartners darlegt:

*„Kleinere Banken werden relativ gesehen stärker belastet, da der Großteil der relevanten Vorschriften, deren Einhaltung es zu überwachen gilt, größenunabhängige Gültigkeit besitzt.“* - Interview [C]

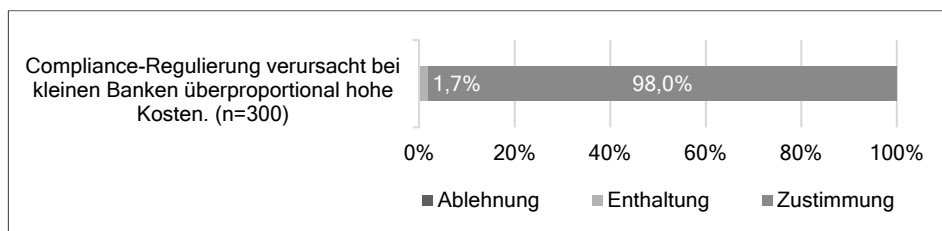
Es wird befürchtet, dass adverse Regulierungswirkungen die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Banken reduzieren und somit eine gesetzliche Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer im Sinne des „level playing field“ nicht möglich wird.

Allerdings gibt es durchaus auch andere Meinungen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe, wie folgende Aussage zeigt:

*„Das Schreien nach Proportionalität ist auch Jammern auf hohem Niveau.“* - Interview [B]

Für die Teilnehmer der vorliegenden Studie ist jedoch ein homogenes Meinungsbild zu konstatieren. 98% der befragten Genossenschaftsbanker stimmten der Aussage zu, dass kleine Banken überproportional hohe Kosten tragen müssen (siehe Abb. 5).

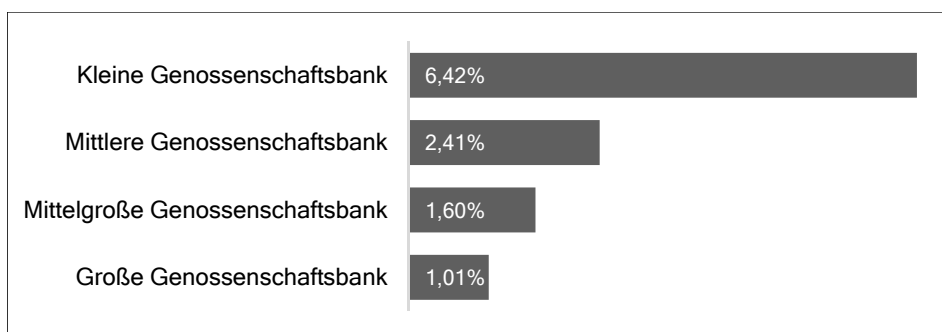
Abb. 5: Bewertung von Kosten-Proportionalität



Quelle: Eigene Berechnung

Der vorangegangene Abschnitt zeigt, dass die Compliance-Kosten mit der Bankgröße steigen. Zur Beurteilung der Proportionalität sind die Kosten jedoch ins Verhältnis zur Bankgröße zu setzen. Da weiter der Annahme gefolgt wird, dass Compliance-Kosten ein Bestandteil der Verwaltungsaufwendungen sind, wird der Verwaltungsaufwand als Parameter für die Bankgröße verwendet. Abb. 6 zeigt, dass kleine Genossenschaftsbanken für Compliance einen höheren Prozentsatz ihres Verwaltungsaufwandes aufbringen müssen, als große Genossenschaftsbanken. Für kleine Genossenschaftsbanken beträgt der Prozentsatz ihres Verwaltungsaufwandes 6,42%, für mittlere Banken 2,41%, für mittelgroße Banken 1,60% und für große Banken lediglich 1,01%. Das heißt, obwohl die Kosten absolut gesehen steigen, sinken sie im Verhältnis zum Verwaltungsaufwand.

Abb. 6: Verhältnis der Compliance-Kosten zum Verwaltungsaufwand



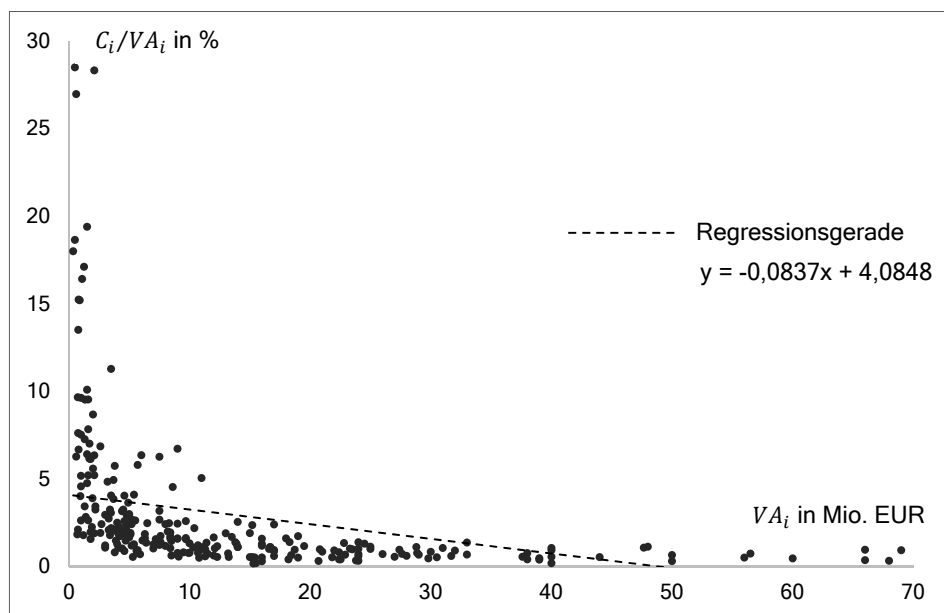
Quelle: Eigene Berechnung

Im Folgenden kann dies an einem Streudiagramm deutlich gemacht werden. Dabei werden die Compliance-Kosten eines Instituts in Bezug zum Verwaltungsaufwand gesetzt.<sup>75</sup> Wenn ein sinkender Kostenverlauf zu erkennen ist, dann ist das Prinzip der Proportionalität verletzt. Denn ein proportionaler Kostenverlauf erfordert ein konstantes Verhältnis der Kosten zur jeweiligen Bezugsgröße. In diesem Fall ist das Verhältnis von Compliance-Kosten zum Verwaltungsaufwand für die kleineren Institute höher

<sup>75</sup> Eine alternative Bezugsgröße wäre beispielsweise die Bilanzsumme.

als für die größeren Banken. Dadurch entsteht ein sinkender Verlauf der Kostenkurve.

Abb. 7: Verteilung der Compliance-Kosten



Quelle: Eigene Berechnung

Zusammengefasst ergibt sich aus der Analyse der Umfrageergebnisse, dass das Prinzip der Proportionalität für die Compliance-Regulierung verletzt ist. Denn im Verhältnis zum Verwaltungsaufwand werden kleinere genossenschaftliche Banken stärker belastet als größere Kreditgenossenschaften.

Nach der Quantifizierung der Regulierungskosten für den Compliance-Bereich stellt sich die Frage, ob neben der Bankengröße auch andere Faktoren die Höhe der Kosten beeinflussen. Denn auch innerhalb der einzelnen Größenkategorien divergierte die Kostensumme zum Teil erheblich, wie die jeweiligen Minimal- und Maximalwerte zeigen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Ausgestaltung der Organisationsform einen Einfluss ausüben könnte. Dies wird im folgenden Abschnitt untersucht.

## 5 Untersuchung der Organisationsformen

Zur Beurteilung des Einflusses der Organisationsform der Compliance-Funktionen auf die Kostenhöhe müssen zunächst die unterschiedlichen Organisationsmöglichkeiten dargestellt werden. Der folgende Abschnitt widmet sich zu Beginn der internen Organisation. Anschließend wird das Outsourcing als weitere Möglichkeit diskutiert.

## 5.1 Interne Organisation

Zur Erfüllung der regulatorischen Vorgaben im Bereich der Compliance stehen den Banken mehrere Organisationsmodelle zur Verfügung. Diese werden im Folgenden vorgestellt sowie Vor- und Nachteile genannt. Anschließend erfolgt die Darstellung der Befragungsergebnisse.

### Organisationsformen

#### 1. Zentrale Compliance

Die erste mögliche Organisationsform beinhaltet die Bündelung aller Compliance-Funktionen bei einem Mitarbeiter bzw. bei einer Stelle. Dies bildet die regulatorischen Rahmenbedingungen zur aufbauorganisatorischen Umsetzung sehr genau ab.<sup>76</sup> Die Bündelung der Aufgaben ermöglicht Synergieeffekte, insbesondere beim Aufbau und Erhalt des benötigten Fachwissens.<sup>77</sup> Zudem führt die einheitliche Einschätzung verschiedener Sachverhalte auf hohem fachlichem Niveau zu mehr Verständnis und Akzeptanz bei den Mitarbeitern auf der Fachebene.<sup>78</sup> Nachteilig ist vor allem für kleine Banken eine mögliche Unterauslastung des Mitarbeiters, wenn dieser ausschließlich Compliance-Themen bearbeitet, sowie die Vertreterregelung.

#### 2. Dezentrale Compliance

Bei der dezentralen Organisationsform werden die Funktionen auf mehrere Mitarbeiter verteilt, die originär andere Tätigkeiten ausführen. Wesentlicher Vorteil ist die fachliche Nähe zur jeweiligen Sachebene, sodass die beratende Eigenschaft der Compliance-Funktion sehr gut umzusetzen ist.<sup>79</sup> Insbesondere für kleine Banken ist dies eine sinnvolle Lösung, da die Aufgaben auf verschiedene Mitarbeiter verteilt werden können. Fehlende Synergien der jeweiligen Einzellösungen sowie Informationskosten und Abstimmungsaufwand können jedoch ineffizient sein.<sup>80</sup> Zudem könnte die Unabhängigkeit und Objektivität der jeweiligen Compliance-Mitarbeiter im Konfliktfall eingeschränkt sein, wenn sie sich der jeweiligen Fachebene mehr zugeordnet fühlen als der Compliance-Ebene.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. RENZ / ROHE (2014).

<sup>77</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 225.

<sup>78</sup> Vgl. RENZ / ROHE (2014).

<sup>79</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 226.

<sup>80</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 227.

<sup>81</sup> Vgl. RENZ / ROHE (2014); BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 227.

### *3. Dezentrale Compliance mit Koordination*

Des Weiteren ist es möglich, den dargestellten dezentralen Aufbau zu wählen, allerdings mit einem übergeordneten, koordinierenden Mitarbeiter. Dies kann beispielsweise der Beauftragte nach MaRisk sein. Vorteilhaft sind die Erleichterung des Informationsaustausches sowie die Möglichkeit, durch klare Anweisungen einheitliche fachliche Standards festzulegen. Allerdings ist dies für kleinere Banken aufgrund des höheren Personalaufwandes schnell ineffizient.

### *4. Anbindung an das Risikocontrolling*

Die Anbindung an das Risikocontrolling ist ebenfalls eine gute Alternative, die vor allem für kleinere Banken geeignet ist. Die Nutzung der bestehenden Strukturen sowie der Mitarbeiter mit ähnlichem Fachwissen und vergleichbarer IT-Unterstützung ermöglicht Synergien.<sup>82</sup> Zumal der Leiter des Risikocontrollings ohnehin für die Compliance-Themen sensibilisiert sein muss.<sup>83</sup> Als Nachteil ist die interne Ausgestaltung zu nennen. Denn die Compliance-Funktion wäre dann zwar organisatorisch und administrativ dem Risikocontrolling untergeordnet, aber aufgrund der regulatorisch vorgeschriebenen Unabhängigkeit nicht weisungsgebunden.<sup>84</sup>

## **Befragungsergebnisse**

Die befragten Genossenschaftsbanken haben zu 33,9% eine dezentrale Organisation gewählt (siehe Tab. 12). Zusätzlich haben 16,4% eine dezentrale Compliance mit Koordination eingerichtet. Weitere 27% der Genossenschaftsbanken wählen die zentrale Organisationsform. Zudem erfolgt bei 22,7% der Banken eine Anbindung an das Risikocontrolling. Auf der Ebene des gesamten Genossenschaftsbankensektors ist kein klarer Trend erkennbar.

Auf Ebene der Größenkategorien ist erkennbar, dass kleine Genossenschaftsbanken die Anbindung an das Risikocontrolling bevorzugen. Als weitere häufige Lösung wird die dezentrale Organisation gewählt. Das bestätigt die These, dass kleine Banken bestehende Strukturen für eine „schlanke“ Umsetzung nutzen.

Die dezentrale Compliance-Organisation wird zu 43,1% von mittleren Genossenschaftsbanken und zu 41,2% von mittelgroßen Banken gewählt. Unter Einbezug der dezentralen Compliance mit Koordination (16,7%

---

<sup>82</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 230.

<sup>83</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 230.

<sup>84</sup> Vgl. RENZ / ROHE (2014); BIRINDELLI / FERRETTI (2008), S. 342.

bzw. 14,7%) verwenden die Banken der beiden mittleren Größenkategorien jeweils zu über 50% eine dezentrale Form.

Große Genossenschaftsbanken (Kat. 4) wählen zu 46,5% die zentrale Lösung. Ab einer gewissen Größe ist es demnach möglich, eine zentrale Compliance-Stelle einzurichten, die sich vollständig oder schwerpunktmäßig mit den relevanten Themen beschäftigt. Da diese Organisationsform die Möglichkeit von Synergien am ehesten ausnutzt, kann dies als eine der Ursachen für den sinkenden Durchschnittskostenverlauf der Compliance-Regulierung angesehen werden.

Tab. 12: Organisationsformen der Compliance-Funktionen

	Gesamt	Kat. 1	Kat. 2	Kat. 3	Kat. 4
Zentral	27,0%	20,0%	15,3%	25,0%	46,5%
Dezentral	33,9%	30,0%	43,1%	41,2%	21,1%
Dezentral mit Koordination	16,4%	12,9%	16,7%	14,7%	22,5%
Anbindung an das Risikocontrolling	22,7%	37,1%	25,0%	19,1%	9,9%
n	301 <sup>85</sup>	70	72	68	71

Quelle: Eigene Berechnung

### Unterschiede in der Kostenbelastung

Der Frage nachgehend, ob die unterschiedlichen Organisationsformen einen Einfluss auf die Compliance-Kosten haben, wird im Folgenden eine deskriptive Analyse vorgenommen.

Sowohl insgesamt als auch über alle Kostenkategorien hinweg ist die dezentrale Organisationsform mit Koordination diejenige, welche die höchsten Compliance-Kosten beinhaltet (siehe Tab. 13). Dies erscheint insofern logisch, da die Koordinationsfunktion durch einen Mitarbeiter ausgefüllt wird, der bei einer rein dezentralen Form nicht benötigt wird.

<sup>85</sup> Die Anzahl über alle befragten Banken hinweg ist ungleich der Summe der Banken der Kategorien, da nicht alle Banken ihre Bilanzsumme angegeben haben.

Für die kleinen Genossenschaftsbanken (Kat. 1) zeigt sich, dass die am häufigsten gewählte Organisationsform, die Anbindung an das Risikocontrolling, die geringsten Kosten verursacht.<sup>86</sup> Anschließend erfolgt sowohl bei der Häufigkeit als auch bei den Kosten die dezentrale Organisation.

In der zweiten Kategorie ist für die Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme zwischen 220 und 550 Mio. EUR die zentrale Lösung mit den geringsten Kosten verbunden. Allerdings wurde sie nur von 15,3% der Banken gewählt. Die am häufigsten gewählte Form, die dezentrale Organisation, befindet sich bezüglich der Kosten auf dem zweiten Rang.

Bei den mittelgroßen Genossenschaftsbanken ist ebenfalls die zentrale Compliance die Form mit den geringsten Kosten, während die dezentrale Compliance als am häufigsten gewählte Form ebenfalls auf Rang 2 zu finden ist.

Die großen Genossenschaftsbanken wählen am häufigsten die zentrale Compliance-Organisation, obwohl sie bezüglich der Kosten nur auf dem dritten Rang zu finden ist. Diejenigen Banken der Größenkategorie, welche die dezentrale Form gewählt haben, weisen die geringsten Compliance-Kosten aus.

Tab. 13: Compliance-Kosten nach Organisationsform und Größenkategorie

		Gesamt	Kat. 1	Kat. 2	Kat. 3	Kat. 4
Zentral	T EUR n	194,10 (82)	102,56 (14)	98,59 (11)	122,20 (17)	289,47 (33)
Dezentral	T EUR n	141,09 (103)	92,66 (21)	116,07 (31)	159,85 (28)	226,48 (15)
Dezentral mit Koordination	T EUR n	195,92 (50)	148,03 (9)	149,34 (12)	177,54 (10)	295,12 (16)
Anbindung an das Risikocontrolling	T EUR n	133,83 (69)	85,18 (26)	119,23 (18)	177,49 (13)	230,03 (7)

Quelle: Eigene Berechnung<sup>87</sup>

Neben der internen Organisation der Compliance-Funktion besteht die Möglichkeit einige oder alle Teilbereiche auszulagern, was auch 159 der

<sup>86</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse ist die zum Teil geringe Fallzahl in den einzelnen Kategorien zu beachten.

<sup>87</sup> Anmerkung: Es handelt sich bei den Kostenangaben jeweils um Durchschnittswerte.

325 befragten Genossenschaftsbanken nutzen. Daher wird Outsourcing im nachfolgenden Abschnitt thematisiert.

## 5.2 Outsourcing

Das Thema Outsourcing wird unter den Genossenschaftsbanken ambivalent diskutiert, wie folgende Aussagen von Interviewpartnern zeigen:

*„Auslagerung bringt sicherlich nochmal viel Qualität, da die entsprechenden Mitarbeiter des Dienstleisters das täglich machen. Aber die Transferleistung auf unser Institut müssen wir dann doch noch selber machen.“* - Interview [E]

*„Die Notwendigkeit, das fachliche Know-how durch Verbindungspersonen weiterhin in der Bank zu halten, spricht gegen Outsourcing. Die Auslagerung beinhaltet zudem direkte Kosten, sodass die internen Kosten bei Eigenbetrieb überstiegen werden.“* - Interview [D]

*„Auf der einen Seite können kleine Banken das fachliche Know-how nur schwer aufrechterhalten. Da können Dienstleister qualitativ besser und effizienter anbieten. Aber wenn die Banken einen Auslagerungsmanager haben müssen, der die Themen ebenfalls beherrscht, dann wird es schnell ineffizient und dann kann man es nicht mehr machen.“* - Interview [B]

Die Aussagen zeigen, dass Outsourcing unter fachlichen und Effizienzgesichtspunkten erhebliches Potenzial besitzt, die potenziellen Schnittstellenprobleme der inhaltlichen Anpassung an die jeweilige Bank und das dafür nötige Know-how jedoch in der Praxis oft dagegensprechen. Als Lösung wird dann die Funktion des Vorstandes gesehen:

*„Das kann man dann nur noch so machen, wenn der Vorstand die Funktion als Auslagerungsmanager übernimmt. Aber da fragt man sich natürlich, ob das die Aufgabe des Vorstandes einer kleinen Genossenschaftsbank ist.“* - Interview [B]

Vorteile einer „Eigenproduktion“ sind sicherlich, dass das fachliche Wissen in der Bank gehalten wird und keine Abhängigkeit zu Dritten entsteht. Zudem verbleiben die Entscheidungen über die etwaigen Ausgestaltungsmöglichkeiten in der Bank und es muss keine aufwendige Anpassung an die Gegebenheiten der jeweiligen Bank erfolgen. Die Präsenz eines Compliance-Mitarbeiters vor Ort erhöht zudem die Sensibilisierung der anderen Mitarbeiter für das Thema.



Als nachteilig ist jedoch das Erfordernis der regelmäßigen Aktualisierung der erforderlichen Fachkenntnisse anzusehen. Zumal für kleine Banken das erworbene Wissen meist nicht im Verhältnis zu den Anwendungsmöglichkeiten steht. Zudem wird die Arbeitszeit qualifizierter Mitarbeiter mit Compliance-Tätigkeiten belegt, obwohl eine alternative Verwendung eventuell sinnvoller für das Betriebsergebnis wäre.

Im Folgenden wird das intensiv diskutierte und stellenweise unübersichtliche Thema der Auslagerung von Compliance-Funktionen strukturiert aufgearbeitet. Dafür werden zuerst die grundsätzlichen Outsourcing-Möglichkeiten vorgestellt, bevor die Ergebnisse der empirischen Erhebung präsentiert werden.

### **Organisationsformen**

Beim Outsourcing kann grundsätzlich zwischen vier unterschiedlichen Organisationsformen unterschieden werden.

1. *Outsourcing aller Funktionen mit einem koordinierenden Mitarbeiter in der Bank.*
2. *Outsourcing aller Funktionen ohne einen koordinierenden Mitarbeiter in der Bank.*
3. *Outsourcing mancher Funktionen mit einem koordinierenden Mitarbeiter in der Bank.*
4. *Outsourcing mancher Funktionen ohne einen koordinierenden Mitarbeiter in der Bank.*

Alle Formen haben gemein, dass die spezialisierten Fachkräfte des Dienstleisters genutzt werden und so umfangreiche Möglichkeiten des Wissenstransfers und des Erfahrungsaustausches bestehen.<sup>88</sup> Durch den Einsatz bewährter, effektiver und effizienter Abläufe sowie der möglicherweise kontinuierlichen Qualitätsverbesserung können Standardisierungsvorteile gehoben werden.<sup>89</sup> Bei der Organisationsform 2, in der keine Compliance-Tätigkeit mehr in der Bank erfolgt, ist zudem das Problem der Vertreterregelung gelöst.

Mögliche Nachteile einer vollständigen Auslagerung sämtlicher Compliance-Tätigkeiten sind jedoch die fehlende Fachexpertise in der Bank so-

---

<sup>88</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 227f.

<sup>89</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 227f.

wie daraus resultierend die fehlende Anpassung an spezifische Anforderungen der jeweiligen Bank.<sup>90</sup> Außerdem entstehen immer Schnittstellenprobleme.

Zur Verminderung der Schnittstellenprobleme können koordinierende Mitarbeiter eingesetzt werden. Somit kann die Gefahr des Informationsverlustes verringert werden. Zudem steht der Vorstand somit nicht in vollständiger Abhängigkeit zur Qualität der Leistungen des externen Dienstleisters, da eine begleitende Kontrolle möglich ist.<sup>91</sup> Allerdings bestehen, wie angesprochen, möglicherweise fachliche Redundanzen.

### Befragungsergebnisse

Die Befragung zeigt, dass über alle Größenkategorien hinweg das Outsourcing mancher Funktionen mit koordinierendem Mitarbeiter in der jeweiligen Bank die dominante Lösung ist. Insgesamt wählen 85,5% der Befragungsteilnehmer diese Form (siehe Tab. 14). Es besteht jedoch ein Unterschied zwischen den Größenkategorien. Kleine Banken wählen zu 67,7% diese Organisationsform, während dies bei großen Genossenschaftsbanken 97,1% sind. Zudem findet bei 22,6% der kleinen Banken das Outsourcing aller Funktionen ohne koordinierenden Mitarbeiter statt.

Tab. 14: Auslagerungsformen der Compliance-Funktionen

	Gesamt	Kat. 1	Kat. 2	Kat. 3	Kat. 4
Outsourcing aller F. mit koord. M.	7,5%	22,6%	2,4%	4,7%	2,9%
Outsourcing aller F. ohne koord. M.	1,3%	3,2%	0%	2,3%	0%
Outsourcing mancher F. mit koord. M.	85,5%	67,7%	90,5%	86%	97,1%
Outsourcing mancher F. ohne koord. M.	5,7%	6,5%	7,1%	7,0%	0%
n	159 <sup>92</sup>	31	42	43	35

Quelle: Eigene Berechnung

<sup>90</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 228. Am Beispiel des IT-Outsourcing zeigen BLUMENBERG ET AL. (2009), dass die Existenz von Fachwissen in der Firma und beim Dienstleister die Outsourcing-Performance erhöht.

<sup>91</sup> Vgl. BIRINDELLI / FERRETTI (2013), S. 228.

<sup>92</sup> Die Anzahl über alle befragten Banken hinweg ist ungleich der Summe der Banken der Kategorien, da nicht alle Banken ihre Bilanzsumme angegeben haben.

## Unterschiede in der Kostenbelastung

Es stellt sich aus wissenschaftlicher, aber insbesondere auch aus praktischer Sicht die Frage, ob die „Eigenproduktion“ oder das Outsourcing der Compliance-Aufgaben mit geringeren Kosten verbunden ist.

Alle Banken der Stichprobe betrachtend sind die Compliance-Kosten der Banken, die Outsourcing-Formen gewählt haben, im Durchschnitt geringer (siehe Tab. 15). Dieses Ergebnis findet sich ebenso in zwei der vier Größenkategorien, und zwar bei den mittleren und großen Genossenschaftsbanken. Bei den kleinen Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von unter 220 Mio. EUR sind die Compliance-Kosten der Banken mit Outsourcing genauso hoch wie die Kosten der Banken ohne Outsourcing (98.540 EUR im Vergleich zu 98.470 EUR). Im Kontrast dazu steht jedoch, dass die mittelgroßen Genossenschaftsbanken, die Outsourcing betreiben, höhere Compliance-Kosten haben als diejenigen, die kein Outsourcing gewählt haben (180.680 EUR im Vergleich zu 145.840 EUR).

Auch aufgrund der jeweils geringen Fallzahlen ist kein eindeutiges Ergebnis vorhanden.

Tab. 15: Kosten-Vergleich von Eigenproduktion und Outsourcing

		Gesamt	Kat. 1	Kat. 2	Kat. 3	Kat. 4
Banken mit Outsourcing	T EUR	160,41	98,54	110,31	180,68	242,81
	n	159	31	42	43	35
Banken ohne Outsourcing	T EUR	170,91	98,47	130,06	145,84	294,52
	n	166	42	32	30	40

Quelle: Eigene Berechnung<sup>93</sup>

Das Kapitel 5 resümierend ist festzustellen, dass auf Grundlage der Kostenhöhe keine pauschalen Handlungsempfehlungen bezüglich der Organisationsform der Compliance-Funktionen zu formulieren sind. Welche Organisation sich für die jeweilige Genossenschaftsbank eignet, hängt natürlich nicht nur von der Kostensumme ab, die für die Compliance-Bereiche anfallen. Beispielsweise präferieren einige Banken einen institutsinternen Beauftragten, der die Strukturen und Mitarbeiter kennt sowie schnell und direkt persönlich erreichbar ist. Diese Präferenz kann mit der institutsindividuellen (Compliance-) Kultur und den jeweiligen Compliance-Risiken zusammenhängen. Kosten-Überlegungen sind dann nicht

<sup>93</sup> Anmerkung: Es handelt sich bei den Kostenangaben jeweils um Durchschnittswerte.

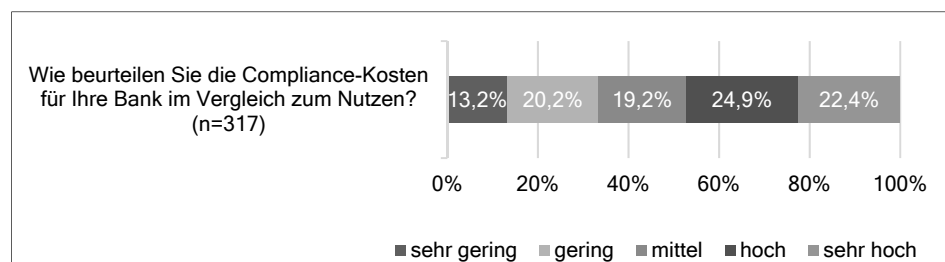
der wichtigste Entscheidungsfaktor. Diesbezüglich ist weiterer Forschungsbedarf gegeben.

Zudem wurden bisher nur die Kosten und nicht auch der Nutzen von Compliance betrachtet, sodass noch weitere Ansatzpunkte für eine intensive wissenschaftliche Untersuchung bestehen. Diese werden im folgenden Kapitel dargestellt.

## 6 Weiterer Forschungsbedarf: Nutzen von Compliance-Regulierung

Nachdem sich dieses Arbeitspapier nahezu ausschließlich mit den Compliance-Kosten auseinandersetzt, bleibt die Frage bestehen, ob die teilweise erheblichen Aufwendungen für die Umsetzung der Compliance-Regulierung auch einem angemessenen Nutzen gegenüberstehen. Die Befragungsteilnehmer befinden die Kosten im Vergleich zum Nutzen zu 47,3% als hoch oder sehr hoch (siehe Abb. 8). Damit sieht nahezu die Hälfte der Teilnehmer das Verhältnis eher kritisch. Weitere 19,2% bezeichnen das Verhältnis als mittel. 33,4% sehen das Kosten-Nutzen Verhältnis als sehr gering oder gering an. Die Einschätzungen sind also durchaus gemischt.

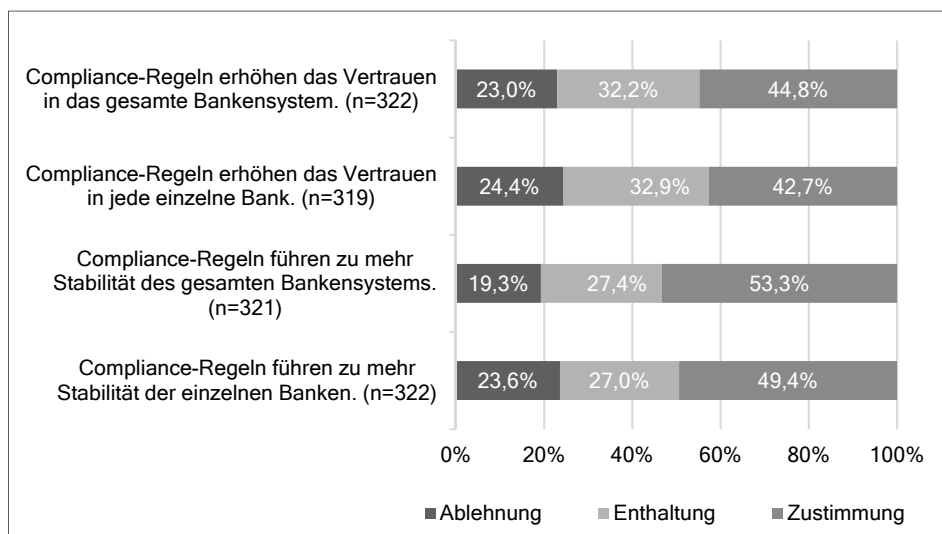
Abb. 8 Kosten-Nutzen Verhältnis vom Compliance-Regulierung



Quelle: Eigene Berechnung

Unabhängig vom Verhältnis zu den Kosten sehen die teilnehmenden Genossenschaftsbanker den Nutzen der Compliance-Regulierung ebenfalls unterschiedlich. Es stimmen 42,7% bis 53,3% der Teilnehmer zu, dass die Compliance-Regeln das Vertrauen und die Stabilität der einzelnen Banken und des gesamten Bankensystems erhöhen (siehe Abb. 9). Dagegen stoßen die Aussagen nur bei 19,3% bis 24,4% der Banker auf Ablehnung.

Abb. 9: Allgemeiner Nutzen von Compliance-Regeln



Quelle: Eigene Berechnung

Die Analyse des Nutzens von Compliance-Vorgaben für Genossenschaftsbanken wird im Zuge dieses Forschungsvorhabens noch weitere Beachtung finden. Insbesondere die Rolle der Compliance-Kultur bzw. die Bedeutung der genossenschaftlichen Werte für den Nutzen der Compliance-Vorgaben werden im Fokus stehen. Ebenfalls stellt sich die Frage, ob die im Vergleich stärker belasteten kleinen Genossenschaftsbanken auch einen höheren Nutzen durch die Compliance-Regulierung generieren. Die Antwort wird vermutlich negativ ausfallen, da ein hoher Nutzen eher für die komplexeren Strukturen großer Banken zu vermuten ist. Dennoch bietet es einen interessanten weiteren Forschungsansatz.

## 7 Fazit

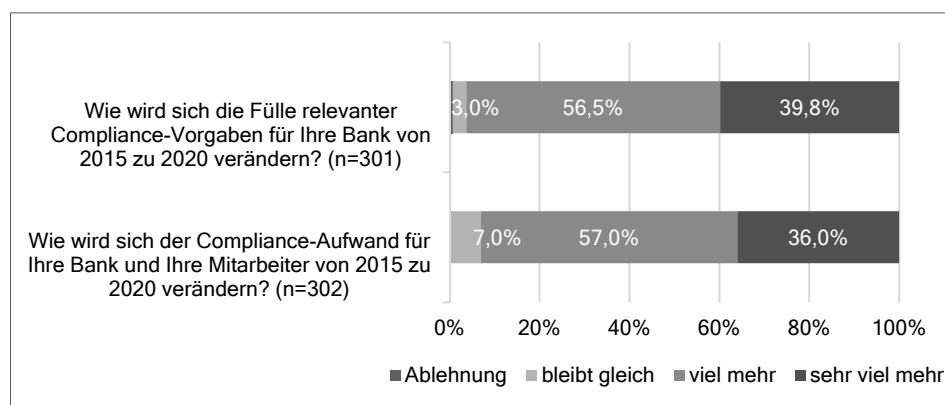
Das vorliegende Arbeitspapier widmet sich zwei zentralen Fragestellungen. Zum einen wurde erstmalig die Höhe der Regulierungskosten für die Compliance-Funktionen anhand einer empirischen Erhebung unter deutschen Genossenschaftsbanken quantifiziert. Zum anderen zeigte eine deskriptive Analyse, dass das Prinzip der Proportionalität, welches der europäischen Gesetzgebung zu Grunde liegt, im Falle der Compliance-Regulierung verletzt ist.

Kleine Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme unter 220 Mio. EUR verwenden 6,42% ihres Verwaltungsaufwandes für die Compliance-Bereiche. Dem gegenüber stehen große Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme von über 1,2 Mrd. EUR, die nur 1,01% ihrer Verwaltungsaufwendungen für die Compliance-Tätigkeiten benötigen.

Für den gesamten Genossenschaftsbankensektor liegen die Regulierungskosten für die Umsetzung der Compliance-Vorgaben zwischen 172,48 Mio. EUR und 413,94 Mio. EUR.

Zum Abschluss des Fragebogens wurden die teilnehmenden Genossenschaftsbanken gefragt, wie sie die zukünftige Entwicklung im Compliance-Bereich erwarten. 93% der Befragten schätzen, dass der Compliance-Aufwand für ihre Bank und die Mitarbeiter bis zum Jahr 2020 (sehr) viel mehr werden wird (siehe Abb. 10). Eine Zunahme der Fülle der relevanten Compliance-Vorgaben erwarten 96,3% der Befragten.

Abb. 10: Erwartete zukünftige Entwicklung von Compliance-Regulierung



Quelle: Eigene Berechnung

Es kann also davon ausgegangen werden, dass bankwirtschaftliche Compliance-Vorgaben auch in Zukunft ein wichtiges regulatorisches Thema sein werden. Das vorliegende Forschungsprojekt soll einen wissenschaftlichen Beitrag zu dieser Debatte liefern.

# Anhang

## Anhang A: Fragebogen der Erhebung

**Definition:** Compliance ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, die Erfüllung von selbst gesetzten Standards und Anforderungen umfasst sowie dem Handeln in Übereinstimmung mit den eigenen Wertvorstellungen und der Durchsetzung einer guten Unternehmensverfassung dient.

Für Banken umfasst Compliance vier Bereiche:

1. MaRisk-Compliance (Gesamtbank)
2. WpHG-Compliance (Wertpapier)
3. Prävention von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und sonstigen strafbaren Handlungen
4. Datenschutz und IT-Compliance

### I. Nutzen von Compliance-Regulierung

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen

	trifft gar nicht zu			trifft voll zu	
	--	-	- / +	+	++
<b>1. Allgemeiner Nutzen von Compliance-Regeln für die Bankwirtschaft</b>					
Compliance-Regeln führen zu mehr Stabilität der einzelnen Banken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regeln führen zu mehr Stabilität des gesamten Bankensystems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regeln erhöhen das Vertrauen in jede einzelne Bank.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regeln erhöhen das Vertrauen in das gesamte Bankensystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Nutzen von Compliance-Regeln für Ihre Bank</b>					
Compliance-Regeln reduzieren unbewusstes Fehlverhalten meiner Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regeln erschweren bewusste Täuschung und Betrug durch meine Mitarbeiter und Dritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regeln verbessern unseren Kunden- und Verbraucherschutz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Compliance-Funktion sind wir bei regulatorischen Änderungen immer sehr gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Reduktion von Compliance-Risiken</b>					
Die Compliance-Vorgaben reduzieren die Rechtsrisiken meiner Bank.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Vorgaben reduzieren die Reputationsrisiken meiner Bank.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### II. Kosten der Compliance-Regulierung

	--	-	- / +	+	++
<b>4. Allgemeine Kosten der Compliance-Regulierung</b>					
Die Compliance-Regulierung verursacht erhebliche Kosten für die Bankwirtschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anzahl der Compliance-Vorgaben ist ein wichtiger Kostentreiber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Komplexität der Compliance-Vorgaben ist ein wichtiger Kostentreiber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Kosten-Nutzen-Vergleich der Compliance-Regulierung für Ihre Bank</b>					
Wie beurteilen Sie die Compliance-Kosten für Ihre Bank im Vergleich zum Nutzen?	sehr gering		- / +	sehr hoch	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Bitte schätzen Sie folgende Werte (für das Jahr 2015)

	MaRisk-Compliance	WpHG-Compliance	Geldwäsche-Compliance	Datenschutz / IT-Compliance	Summe
Wie viele Ihrer Mitarbeiter beschäftigen sich mit Aufgaben der Compliance-Funktion? (Anzahl der Personen)	ca.	ca.	ca.	ca.	ca.
Wie hoch ist in etwa der Personalaufwand in Mitarbeiterkapazitäten (MAK)?	ca.	ca.	ca.	ca.	ca.
Wie hoch waren in etwa die einmaligen Ausgaben (z.B. für Weiterbildungen)?	ca. T EUR	ca. T EUR	ca. T EUR	ca. T EUR	ca.
Haben Sie Teile der Compliance-Aufgaben ausgelagert?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Wie hoch waren in etwa die Kosten für die Auslagerung (falls vorhanden)?	ca. T EUR	ca. T EUR	ca. T EUR	ca. T EUR	ca.
Haben Sie weitere zusätzliche Kosten im Bereich Compliance? (MAK oder EUR)					

### III. Organisation der Compliance-Funktion

7. Wie haben Sie in Ihrer Bank die Compliance-Funktion organisiert? *Mehrfachnennung möglich*

Zentral (Bündelung aller Compliance-Beauftragten an einer Stelle bzw. bei einem Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>
Dezentral (Verteilung der Compliance-Aufgaben auf mehrere Mitarbeiter mit originär anderen Aufgaben)	<input type="checkbox"/>
Dezentral mit Koordination (Verteilung der Compliance-Aufgaben auf mehrere Mitarbeiter und Koordination durch übergeordnete Funktion)	<input type="checkbox"/>
Anbindung an das Risiko-Controlling	<input type="checkbox"/>
Outsourcing aller Funktionen mit einem koordinierenden Mitarbeiter in der Bank	<input type="checkbox"/>
Outsourcing aller Funktionen ohne einen koordinierenden Mitarbeiter in der Bank	<input type="checkbox"/>
Outsourcing mancher Funktionen mit einem koordinierenden Mitarbeiter in der Bank	<input type="checkbox"/>
Outsourcing mancher Funktionen ohne einen koordinierenden Mitarbeiter in der Bank	<input type="checkbox"/>

8. Welche Funktion haben Sie an wen ausgelagert (falls zutreffend)?

	WGZ Bank	GenoTec	Prüfungs- verband	Dienstleistungs- genossenschaft	Andere (bitte nennen)
MaRisk-Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
WpHG-Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Geldwäsche-Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Datenschutz / IT-Compliance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

9. Welche Absicht stand hinter Ihrer Entscheidung, Teile der Compliance auszulagern? (falls zutreffend)  
*Mehrfachnennung möglich.*

Zugang zu Know-how <input type="checkbox"/>	Zugang zu Ressourcen <input type="checkbox"/>	Kosten- vorteile <input type="checkbox"/>	Erhöhte Flexibilität <input type="checkbox"/>	Konzentration auf Kernkompetenzen <input type="checkbox"/>	Qualitäts- verbesserung <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	---

Sonstiges (bitte nennen):

10. Was sind die größten operationalen Herausforderungen für das Managen von Compliance-Regulierung in Ihrer Bank?  
*Bei Mehrfachnennung bitte mit Rangfolge (1= das Wichtigste, 2= das Zweitwichtigste, usw.)*

Dokumentation	Training und Weiterbildung der Mitarbeiter	Prozess- und Organisations- management der Funktionen	Überwachung der Rechtstreue von Mitarbeitern und Dritunternehmen/- personen	Integration, Übertragung, individuelle Anpassung der Vorgaben an die eigene Bank
---------------	--	--	--	---

Sonstiges (bitte nennen):

11. Was ist Ihnen bei der Bestellung eines Beauftragten (MaRisk, Geldwäsche, etc.) wichtig?  
*Bei Mehrfachnennung bitte mit Rangfolge (1= das Wichtigste, 2= das Zweitwichtigste, usw.)*

Geringe Kosten	Fachexpertise/ Qualität	Beauftragte kennt Bank, interne Strukturen und Mitarbeiter	Schneller, direkter und persönlicher Kontakt zum Beauftragten
----------------	----------------------------	---	--

Sonstiges (bitte nennen):

### IV. Compliance-Mitarbeiter

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen über die aktuelle Situation	trifft gar nicht zu				trifft voll zu	
	--	-	- / +	+	++	
12. Fachkenntnis der Compliance-Mitarbeiter in Ihrer Bank						
Die Compliance-Mitarbeiter verfügen über sehr gutes Rechts- und Regulierungswissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Mitarbeiter verfügen über sehr gutes internes Prozesswissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Mitarbeiter kennen ihre Bank und ihre Kollegen sehr gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Mitarbeiter verfügen über eine sehr gute Branchenkenntnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ausbildung der Compliance-Mitarbeiter						
Die Compliance-Mitarbeiter werden gezielt für ihre Tätigkeit ausgebildet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Mitarbeiter besuchen regelmäßig Fortbildungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Mitarbeiter haben einen sehr hohen Ausbildungsstand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



14. Unterstützung		trifft gar nicht zu	--	-	- / +	+	trifft voll zu
		--	-	- / +	+	++	
Software und IT unterstützen die Compliance-Mitarbeiter sehr gut (z.B. Bereich Geldwäsche, für Berichte, etc.).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorlagen des BVR, der Prüfungsverbände, o.ä. erleichtern die Compliance-Tätigkeit erheblich (z.B. Checklisten, etc.).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V. Vorstandsunterstützung und Compliance-Kultur</b>							
Bitte bewerten Sie folgende Aussagen		trifft gar nicht zu	--	-	- / +	+	trifft voll zu
		--	-	- / +	+	++	
15. Vorstandsunterstützung							
Der Vorstand beabsichtigt, die Einhaltung und Beachtung aller Gesetze und Vorschriften in der Bank aktiv zu fördern.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Vorstand beabsichtigt, die Bankmitarbeiter zur Einhaltung aller Gesetze und Regeln anzuhalten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Vorstand beabsichtigt, eine (Compliance-) Kultur der Regelinhaltung und Gesetzestreue selbst aktiv vorzuleben.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Vorstand beabsichtigt, Compliance-Fehlverhalten zu bestrafen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Förderung durch den Vorstand							
Dass der Vorstand das positive Compliance-Verhalten der Mitarbeiter aktiv fördert, ist für meine Bank...							
...nicht sinnvoll.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...sinnvoll.
...unvorteilhaft.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...vorteilhaft.
...unwichtig		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...wichtig
17. Nutzen der aktiven Compliance-Förderung		trifft gar nicht zu	--	-	- / +	+	trifft voll zu
		--	-	- / +	+	++	
Das aktive Vorleben von positivem Compliance-Verhalten durch den Vorstand...							
...führt zur Reduktion von Reputationsrisiken für die gesamte Bank.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...führt zu mehr Rechtssicherheit für die Bank.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bringt der gesamten Bank Vorteile.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...wäre vorteilhaft für den Vorstand.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kosten der aktiven Compliance-Förderung							
Das Fördern und Vorleben von positivem Compliance-Verhalten ist für den Vorstand...							
...zeitaufwendig.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mühsam.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kostspielig.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kosten einer ausbleibenden Compliance-Förderung							
Wenn der Vorstand das Compliance-Verhalten der Bankmitarbeiter nicht aktiv unterstützen und fördern würde, dann...							
...hätte es negative Auswirkungen auf die Reputation der Bank.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...wäre es schädlich für die (Compliance-) Kultur innerhalb der Bank.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...würden die Bankmitarbeiter sich weniger rechtskonform und gesetzestreu verhalten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Stakeholder							
Für folgende Personengruppen ist es wichtig, dass der Vorstand die Compliance-Kultur in der Bank aktiv fördert...							
die Mitglieder		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Mitarbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Kunden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Führungskräfte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
den Aufsichtsrat		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI. Weitere Angaben

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen	trifft gar nicht zu	--	-	- / +	+	trifft voll zu	++
<b>21. Weiteres</b>							
Compliance-Regulierung verursacht bei kleinen Banken überproportional hohe Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben aufgrund der Compliance-Regulierung bestimmte Leistungen / Produkte eingestellt / reduziert oder haben vor dies zu tun (z.B. im Wertpapiergeschäft).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compliance-Regulierung fördert nachhaltiges bankwirtschaftliches Handeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Genossenschaftsbank handeln wir sowieso schon im Sinne der Zielvorgaben der Compliance-Regulierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die genossenschaftlichen Werte (z.B. Vertrauen, Verlässlichkeit, Verantwortung, Transparenz) fördern eine Kultur des rechtskonformen Verhaltens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die genossenschaftlichen Werte führen auch ohne gesetzliche Compliance-Regulierung zu rechtskonformen Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die grundsätzlichen berufsethischen Werte („ehrbarer Kaufmann“) führen auch ohne gesetzliche Compliance-Regulierung zu rechtskonformen Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Compliance-Regulierung berücksichtigt die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken (z.B. Regionalität, Kundennähe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22. Veränderung von 2015 zu 2020</b>							
	Sehr viel weniger			- / +			Sehr viel mehr
Wie wird sich der Compliance-Aufwand für Ihre Bank und Ihre Mitarbeiter von 2015 zu 2020 verändern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie wird sich die Fülle relevanter Compliance-Vorgaben für Ihre Bank von 2015 zu 2020 verändern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23. Würden Sie die Inhalte der regulatorischen Compliance-Vorgaben sowieso, also auch ohne gesetzliche Pflicht dazu, umsetzen?</b>							
<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, und zwar zu ca. _____ Prozent.							

## VII. Angaben zu Ihrer Bank und Ihrer Person

<b>24. Welche Funktion nehmen Sie in der Bank ein?</b>				
Vorstand <input type="checkbox"/>	Leiter Interne Revision <input type="checkbox"/>	MaRisk- Compliance-Beauftragter <input type="checkbox"/>	Sonstiger Beauftragter <input type="checkbox"/>	Sonstige Funktion <input type="checkbox"/>
<b>25. Wie hoch ist die Bilanzsumme? (2015)</b>		<b>26. Wie hoch ist der Verwaltungsaufwand? (2015)</b>		
ca. _____ Mio. EUR		ca. _____ Mio. EUR		
<b>27. Wie viele Beschäftigte hat Ihre Bank? (2015)</b>		<b>28. Wie hoch ist die Cost Income Ratio (CIR) (2015)?</b>		
ca. _____		ca. _____		
<b>29. Welchem Prüfungsverband gehört Ihre Bank an?</b>				
Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V. <input type="checkbox"/>	Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. <input type="checkbox"/>	Genossenschaftsverband Bayern e.V. <input type="checkbox"/>	Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. <input type="checkbox"/>	Genossenschaftsverband e.V. <input type="checkbox"/>
<b>30. Wie ist die Struktur des Einzugsgebietes Ihrer Bank?</b>				
<input type="checkbox"/> Ländlich	<input type="checkbox"/> Kleinstädtisch	<input type="checkbox"/> Städtisch	<input type="checkbox"/> Gemischt	

## Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Wir danken Ihnen sehr herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Befragung teilzunehmen. Für den Erfolg unserer Untersuchung sind Ihre Aussagen von großer Bedeutung. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Forschungsprojektes die Ergebnisse zur Verfügung. Wenn Sie eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an. Diese werden selbstverständlich vertraulich und nur für die Zusendung der Ergebnisse verwendet.

Zusendung erwünscht.      Name: \_\_\_\_\_  
 Per E-Mail: \_\_\_\_\_  
 Per Post: \_\_\_\_\_

## Literaturverzeichnis

- ALBERS, S.; KLAPPER, D.; KONRADT, U.; WALTER, A.; WOLF, J. (Hg.) (2009): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- AVR (Hg.) (2014a): Manteltarifvertrag für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die genossenschaftlichen Zentralbanken, abgeschlossen am 18. April 1979, in der Fassung vom 29. Oktober 2014.
- AVR (Hg.) (2014b): Vergütungstarifvertrag für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die genossenschaftlichen Zentralbanken, abgeschlossen am 5. Juni 2008, in der Fassung vom 29. Oktober 2014.
- BIRINDELLI, G.; FERRETTI, P. (2008): Compliance risk in Italian banks: the results of a survey, in: *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 16, Nr. 4, S. 335-351.
- BIRINDELLI, G.; FERRETTI, P. (2013): Compliance function in Italian banks: organizational issues, in: *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 21, Nr. 3, S. 217-240.
- BLUMENBERG, S.; WAGNER, H.-T.; BEIBORN, D. (2009): Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance, in: *International Journal of Information Management*, Nr. 29, S. 342-352.
- BVR (Hg.) (2015): BVR-Gutachten zu Regulierungsauswirkungen, Kleinere und mittlere Banken überproportional belastet.
- BVR (Hg.) (2016a): DK: Erleichterungen bei AnaCredit für kleinere Institute sind wichtiger Schritt / Bürokratischer Aufwand aber weiterhin hoch.
- BVR (Hg.) (2016b): Liste aller Genossenschaftsbanken, Ende 2015, online verfügbar unter:  
[https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste\\_AlleBanken2015.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2015.pdf), zuletzt geprüft am 13.08.2016.
- BVR (Hg.) (2016c): Spitzenverbände der Wirtschaft fordern ehrgeizigen Bürokratieabbau.
- CARRETTA, A.; MATTAROCCI, G. (Hg.) (2013): *Financial Systems in Troubled Waters, Information, Strategies, and Governance to Enhance Performances in Risky Times*, Routledge international studies in money and banking, Band 73, Hoboken.
- CILLIA, S. de; MARÉCHAL, O.; SAUVAGE, B.; COSTERMANS, D. (2014): *Survey on the cost of regulation and its impact on the Luxembourg financial marketplace*, hg. v. Ernst & Young.
- COSMA, S.; SALVADORI, G.; SCHWIZER, P. (2013): Too Small to Be Compliant?, Size and Scale Economies in the Compliance Cost Structure of Italian Banks, in: CARRETTA, A. und MATTAROCCI, G. (Hg.): *Financial Systems in Troubled Waters, Information, Strategies, and Governance to Enhance Performances in Risky Times*, Routledge international studies in money and banking, Band 73, Hoboken, S. 219-240.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (Hg.) (2015): *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2014*.
- DEUTSCHE BUNDESBANK; BAFIN (Hg.) (2007): *Bankaufsichtliches Risikoprofil als Teil der bankaufsichtlichen Überprüfung und Bewertung von Instituten*, online verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/Redak->

tion/DE/Downloads/Aufgaben/Bankenaufsicht/Rundschreiben\_Bafin/2007\_11\_bankaufsichtliches\_risikoprofil.pdf?\_\_blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 29.07.2016.

DIE DEUTSCHE KREDITWIRTSCHAFT (Hg.) (2016): Deutsche Kreditwirtschaft kritisiert unnötige Belastungen aus neuer Regulierung.

EBA (Hg.) (2014): Consultation Paper, Draft Regulatory Technical Standards on the content of resolution plans and the assessment of resolvability, EBA Consulting Paper, Band 16.

ELLIEHAUSEN, G. (1998): The Cost of Bank Regulation, A Review of the Evidence, in: Federal Reserve Banks Staff Studies of the Board of Governors of the Federal Reserve System, Nr. 171.

FELDMAN, R.; HEINECKE, K.; SCHMIDT, J. (2013): Quantifying the Costs of Additional Regulation on Community Banks, in: Federal Reserve Bank of Minneapolis Economic Policy Paper, Nr. 3.

FERRAN, E. (2015): The application of the principle of proportionality in the context of Institutional and Regulatory Reforms, Presentation während des EBA Proportionality Workshops, London, online verfügbar unter: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1044289/Session+1.+Proportionality+vs+simplicity+-+Prof+Eilis+Ferran.pdf>, zuletzt geprüft am 29.07.2016.

FERRI, G.; KALMI, P. (2014): Only Up: Regulatory Burden and Its Effects on Credit Unions, Filene Research Institute, Madison, Wisconsin.

HACKETHAL, A.; INDERST, R. (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR.

IW CONSULT GMBH (Hg.) (2006): Bürokratiekosten in der Kreditwirtschaft, Gutachten für den Zentralen Kreditausschuss, Köln.

KAYA, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: ALBERS, S., KLAPPER, D., KONRADT, U., WALTER, A. und WOLF, J. (Hg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 49-78.

KLEIN, F. (2015): Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken, Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Nr. 155.

KPMG (Hg.) (2012): The cumulative impact of regulation, An analysis of the effects of the increase in and accumulation of regulations on the services provided by the Dutch banking sector, Amsterdam.

KPMG (Hg.) (2013a): Auswirkungen regulatorischer Anforderungen, Frankfurt am Main.

KPMG (Hg.) (2013b): The cumulative impact of regulation, An impact analysis of the accumulation of regulations on the Belgian banking sector.

KRÜGER, M. (2016): Mehr Proportionalität, Bericht von der 72. Bankwirtschaftlichen Tagung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 7.

LANG, G.; WELZEL, P. (1996): Efficiency and technical progress in banking, Empirical results for a panel of German cooperative banks, in: Journal of Banking & Finance, Vol. 20, S. 1003-1023.

MICHEEL, H.-G. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung, München.

NIJSEN, A. (Hg.) (2009): Business regulation and public policy, The costs and benefits of compliance, Band 101, New York.

NIJSEN, A.; HUDSON, J.; VAN PARIDON, K.; MÜLLER, C.; THURIK, R. (2009): Introduction, The World of Regulation and Compliance, in: NIJSEN, A. (Hg.): Business regulation and public policy, The costs and benefits of compliance, Band 101, New York, S. vii-xxv.

RENZ, H.; ROHE, S. (2014): Die neue Compliance-Organisation in Banken, in: Die Bank, Vol. 3, S. 38-43.

SAENGER, J. (2016): Mit Prozessintelligenz zur regulatorischen Souveränität, in: Point of Compliance, Nr. 1, S. 6-8.

SATHYE, M. (2008): Estimating the cost of compliance of AMLCTF for financial institutions in Australia, in: Journal of Financial Crime, Vol. 15, Nr. 4, S. 347-363.

SCHATZ, M.; SCHIEBOLD, M.; KIEFER, S.; RIEDEL, H. (2009): Handbuch zur Messung von Regulierungskosten, Version 1.0, hg. v. Bertelsmann Stiftung und KPMG, Gütersloh.

SCHENKEL, A. (2015): Bankenregulierung und Bürokratiekosten, Ein Problemaufriss, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 152.

SCHENKEL, A. (2016): Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 168.

SCHLAEFKE, M. (2015): Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken, Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 156.

SCHOWALTER, F. (2015): Das Beauftragtenwesen effizient gestalten, in: Geno Graph, Nr. 7, S. 36-39.

SPANDAU, J. (2012): Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren: eine empirische Analyse, Univ., Diss. Münster, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 100, Aachen.

STAPPEL, M. (2014): Kostentreiber Bankenunion, hg. v. DZ BANK AG, Frankfurt am Main.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hg.) (2014): Die Bestandsmessung der Bürokratiekosten der deutschen Wirtschaft nach dem Standardkosten-Modell, Statistik und Wissenschaft, Band 14, Wiesbaden.

TAAPE, J. (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen, Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Univ., Diss. Münster, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 114, Aachen.

WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Eine empirische Untersuchung des Multikanalbankings deutscher Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet, Univ., Diss. Münster, 2008, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 85, Aachen.

WHEELOCK, D. C.; WILSON, P. W. (2011): Are Credit Unions too small?, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 93, Nr. 4.

## **Verzeichnis über Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften**

*GWG* - Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz), Fassung vom 13.08.2008, zuletzt geändert am 31.08.2015.

*MaRisk* - Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Fassung vom 20.12.2005, zuletzt geändert durch BaFin-Rundschreiben 12/2012 (BA) vom 14.12.2012.

*WpHG* - Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz), Fassung vom 09.09.1998, zuletzt geändert am 20.11.2015.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- 
- |  |   |
|--|---|
| <p>Nr. 132<br/><i>Dominik Schätzle</i><br/>Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken<br/>April 2013</p> <p>Nr. 133<br/><i>Julian Taape</i><br/>Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie<br/>April 2013</p> <p>Nr. 134<br/><i>Michael Tschöpel</i><br/>Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung<br/>April 2013</p> <p>Nr. 135<br/><i>Stephan Zumdick</i><br/>Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie<br/>April 2013</p> <p>Nr. 136<br/><i>Sebastian Tenbrock</i><br/>Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland<br/>Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<br/>Juli 2013</p> <p>Nr. 137<br/><i>Isabell Gull</i><br/>Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung<br/>Juli 2013</p> <p>Nr. 138<br/><i>Kai Hohnhold</i><br/>Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis<br/>Oktober 2013</p> <p>Nr. 139<br/><i>Susanne Günther</i><br/>Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken<br/>November 2013</p> <p>Nr. 140<br/><i>Christina Cappenberg</i><br/>Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster<br/>Dezember 2013</p> <p>Nr. 141<br/><i>Julian Taape</i><br/>Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie<br/>Mai 2014</p> <p>Nr. 142<br/><i>Susanne Günther</i><br/>Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt</p> | <p>von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?<br/>Mai 2014</p> <p>Nr. 143<br/><i>Dominik Schätzle</i><br/>Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken<br/>August 2014</p> <p>Nr. 144<br/><i>Katrin Schlesiger</i><br/>Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung<br/>August 2014</p> <p>Nr. 145<br/><i>Florian Klein</i><br/>Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues<br/>September 2014</p> <p>Nr. 146<br/><i>Silvia Popp</i><br/>Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen<br/>November 2014</p> <p>Nr. 147<br/><i>Isabell Gull</i><br/>Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse<br/>Januar 2015</p> <p>Nr. 148<br/><i>Florian Klein</i><br/>Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie<br/>Januar 2015</p> <p>Nr. 149<br/><i>Susanne Noelle</i><br/>Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken<br/>Januar 2015</p> <p>Nr. 150<br/><i>Manuel Peter</i><br/>Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren<br/>Februar 2015</p> <p>Nr. 151<br/><i>Julian Taape</i><br/>Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess<br/>April 2015</p> |
|--|---|

- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein  
Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisen-  
banken - Eine theoretische Aufarbeitung und  
strukturierte Analyse des Fusionsprozesses un-  
ter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spe-  
zifika  
August 2015
- Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf  
Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Er-  
gebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf  
Basis von Jahresabschlussdaten  
September 2015]
- Nr. 155  
*Florian Klein*  
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken  
- Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 156  
*Mike Schlaefke*  
Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung  
von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse  
einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 157  
*Silvia Poppen*  
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder  
Erste Ergebnisse einer empirischen Untersu-  
chung  
November 2015
- Nr. 158  
*Kai Hohnhold*  
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhan-  
del - Kennzahlen und Einsparpotenziale in aus-  
gewählten Einzelhandelsbranchen  
November 2015
- Nr. 159  
*Sandra Swoboda*  
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle  
in der EU - Eine deskriptive Analyse  
Januar 2016
- Nr. 160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikati-  
onsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher  
Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung  
bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftli-  
che Zentralbanken in weltweiten Märkten -  
Quantitative Aspekte der Internationalisierung  
und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016
- Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperatio-  
nen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016
- Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossen-  
schaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016
- Nr. 164  
*Susanne Günther*  
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen?  
Eine Analyse für den genossenschaftlichen Ban-  
kensektor in Deutschland  
März 2016
- Nr. 165  
*Katrin Schlesiger*  
Die Governance von Verbundgruppen -  
Problem- und Handlungsfelder  
April 2016
- Nr. 166  
*Katrin Schlesiger*  
Die Einführung von Systemmarken in Verbund-  
gruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?  
April 2016
- Nr. 167  
*Susanne Günther*  
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die  
Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse  
für den deutschen genossenschaftlichen Ban-  
kensektor  
April 2016
- Nr. 168  
*Andreas Schenkel*  
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Per-  
spektive  
August 2016
- Nr. 169  
*Andreas Schenkel*  
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine em-  
pirische Untersuchung am Beispiel der deut-  
schen Genossenschaftsbanken  
September 2016