

A risk governance approach to managing antitrust risks in the banking industry

Denise Scheld (Justus-Liebig-Universität Gießen)

Dr. Johannes Paha (Justus-Liebig-Universität Gießen)

Nicolas Fandrey (Protiviti GmbH)

(1) Kartellrechtliche Risiken in der Bankenbranche

(2) Profiteure des kartellrechtlichen Risikomanagements

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

(4) Three Lines of Defense als geeignete Governance-Struktur

(5) Maßnahmen im IKS anhand von COSO ERM

(1) Kartellrechtliche Risiken in der Bankenbranche

→ Kartellrechtliche Risiken in der Bankenbranche sind von aktueller Bedeutung.



The screenshot shows the top part of a news article on the website 'WirtschaftsWoche'. The header includes the site logo, social media icons (Facebook, Twitter, Google+, X), and navigation links for 'Service', 'Abo', 'Shop', and 'Newsletter'. There are also buttons for 'Login' and 'Registrieren', and a search bar with the placeholder text 'Suchbegriff, WKN, ISIN'. Below the header, there is a main navigation bar with categories: 'UNTERNEHMEN', 'FINANZEN', 'POLITIK', 'ERFOLG', and 'TECHNOLOGIE'. The article title is 'Edelmetall-Handel' in red, followed by the main headline 'Schweizer Behörde nimmt Deutsche Bank ins Visier' in large black font. The date '28. September 2015' is circled in red. Below the headline is a quote: '„Die Schweizer Wettbewerbskommission knöpft sich den Edelmetall-Handel vor. Ermittelt wird wegen des Verdachts illegaler Preis-Absprachen. Betroffen sind sieben Geldinstitute – darunter UBS und Deutsche Bank.“'

WirtschaftsWoche | f | t | g+ | x | Service | Abo | Shop | Newsletter | Login | Registrieren | Suchbegriff, WKN, ISIN

↑ UNTERNEHMEN **FINANZEN** POLITIK ERFOLG TECHNOLOGIE

Edelmetall-Handel 28. September 2015

Schweizer Behörde nimmt Deutsche Bank ins Visier

„Die Schweizer Wettbewerbskommission knöpft sich den Edelmetall-Handel vor. Ermittelt wird wegen des Verdachts illegaler Preis-Absprachen. Betroffen sind sieben Geldinstitute – darunter UBS und Deutsche Bank.“

(1) Kartellrechtliche Risiken in der Bankenbranche

➔ Die Bankenbranche rückt in den Fokus der Europäischen Kommission.

Kartellrechtliche Vorfälle in der Bankenbranche

- 1995 – 1998 Lombard Kartell
- 1999 – 2001 Wechselgebühren Kartell
- 2005 – 2008 EURIBOR
- 2007 – 2010 JPY LIBOR
- 2008 – 2009 CHF LIBOR
- 2006 – 2009 Credit Default Swaps Markt

(1) Kartellrechtliche Risiken in der Bankenbranche

➔ Die Bankenbranche rückt in den Fokus der Europäischen Kommission.

Kartellrechtliche Vorfälle in der Bankenbranche

- 1995 – 1998 Lombard Kartell ➔ EUR Mio. 124,3
- 1999 – 2001 Wechselgebühren Kartell ➔ EUR Mio. 100,8
- 2005 – 2008 EURIBOR ➔ EUR Mio. 1.042,7 *
- 2007 – 2010 JPY LIBOR ➔ EUR Mio. 669,7
- 2008 – 2009 CHF LIBOR ➔ EUR Mio. 61,6
- 2006 – 2009 Credit Default Swaps Markt (laufender Prozess)

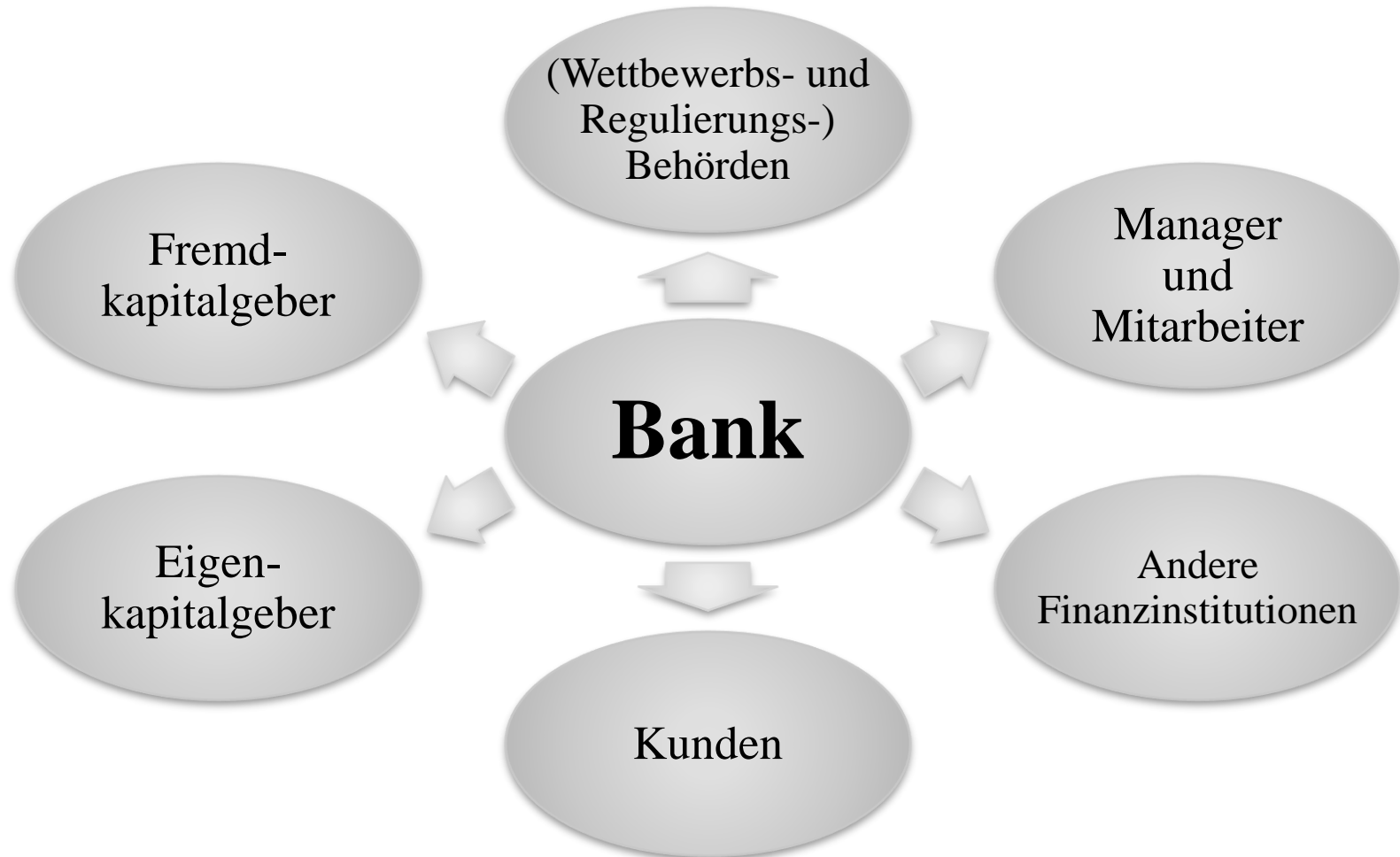
* Dritthöchste von der Europäischen Kommission je verhängte Gesamtstrafe

Joaquín Almunia (2013)

“Der heutige Beschluss ist ein deutliches Signal, dass die Kommission fest entschlossen ist, Kartelle im Finanzsektor zu bekämpfen und zu sanktionieren.”

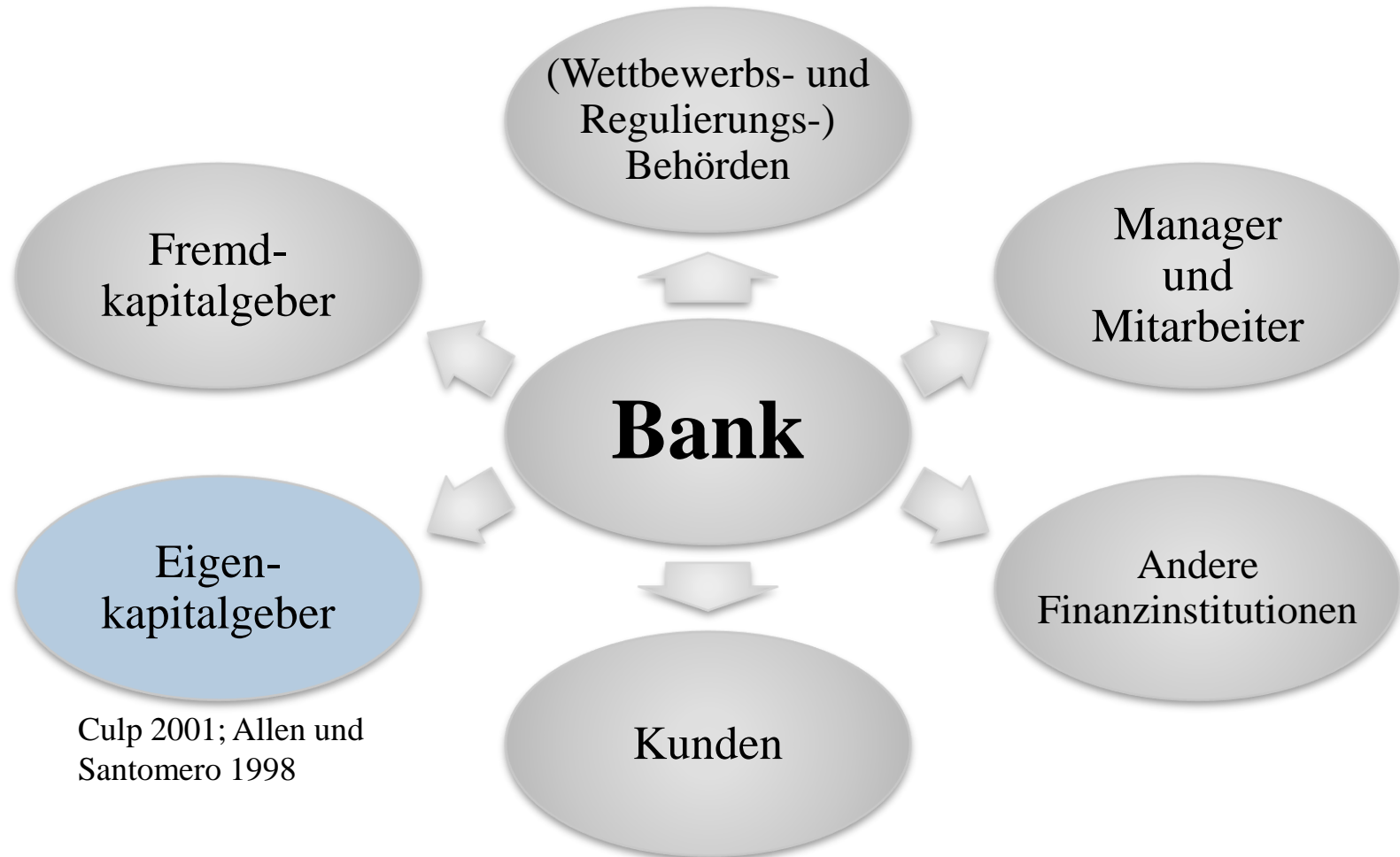
(2) Profiteure des kartellrechtlichen Risikomanagements

→ Stakeholder der Bank profitieren von kartellrechtlichem Risikomanagement.



(2) Profiteure des kartellrechtlichen Risikomanagements

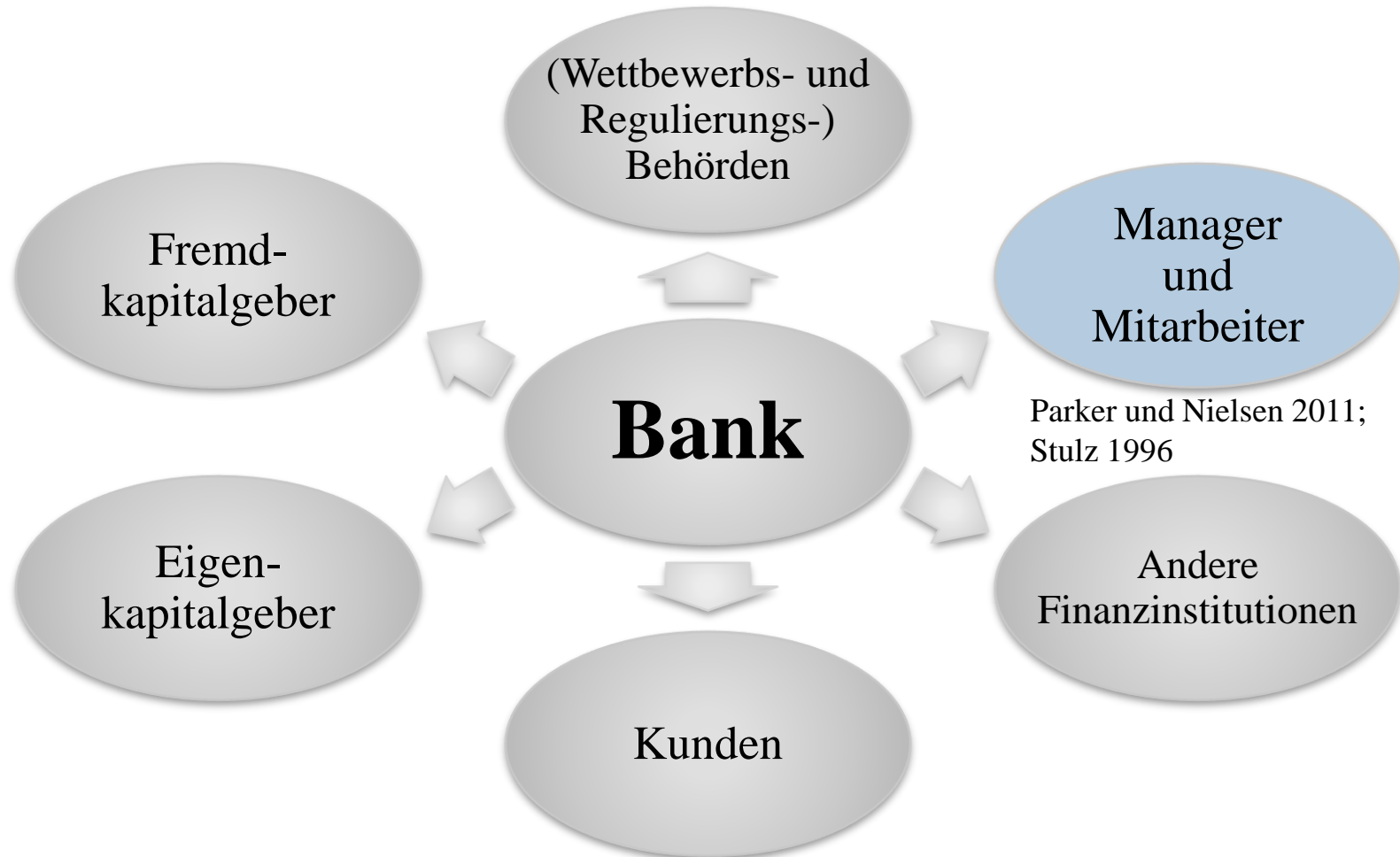
→ Stakeholder der Bank profitieren von kartellrechtlichem Risikomanagement.



Culp 2001; Allen und Santomero 1998

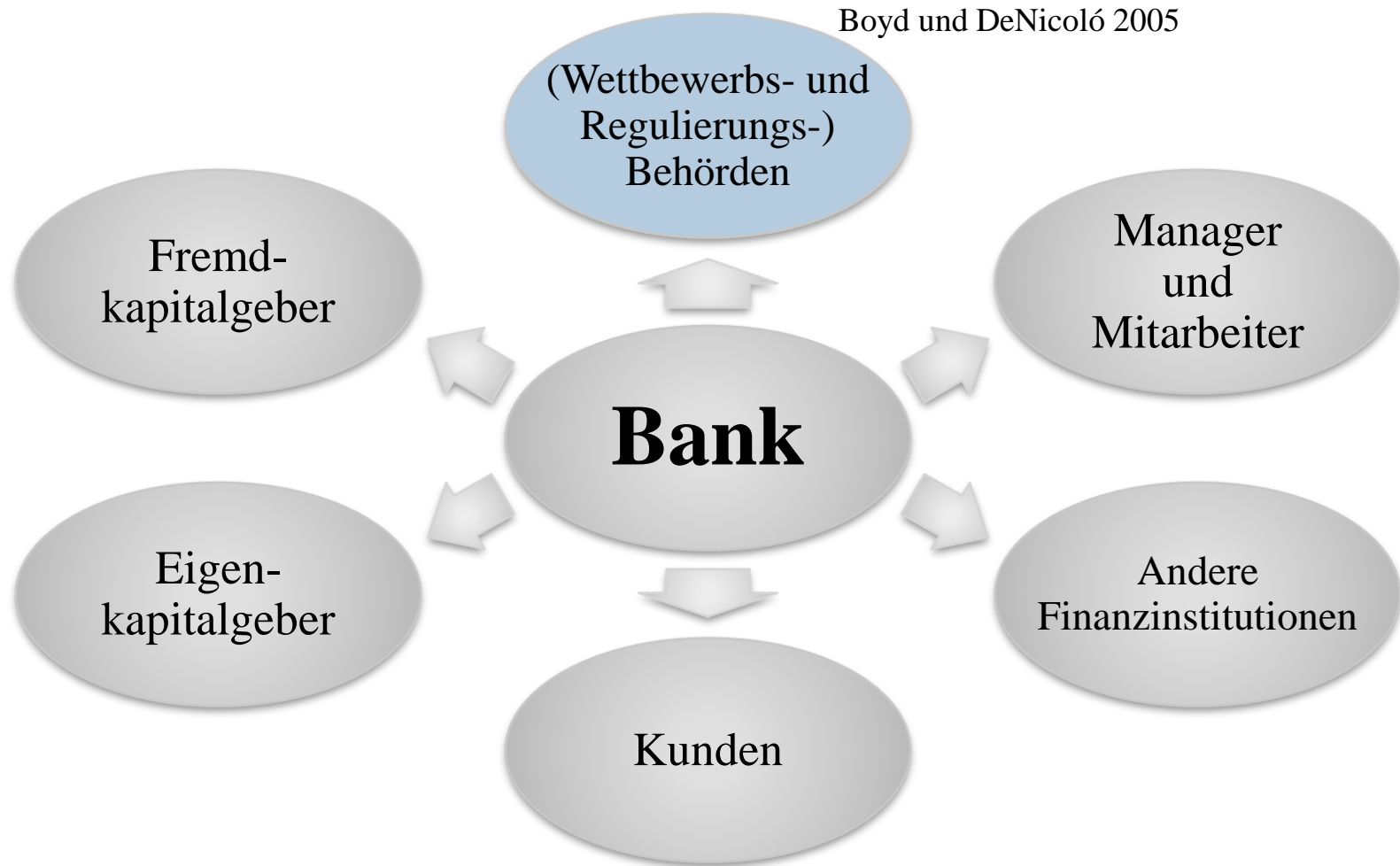
(2) Profiteure des kartellrechtlichen Risikomanagements

→ Stakeholder der Bank profitieren von kartellrechtlichem Risikomanagement.



(2) Profiteure des kartellrechtlichen Risikomanagements

→ Stakeholder der Bank profitieren von kartellrechtlichem Risikomanagement.



(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

- ➔ Marktgegebenheiten bilden die Grundlage für das Entstehen von Kartellen.

$$\text{Kartellrechtliches Risiko (RR)} = IR1 \times IR2 \times CR \times DR$$

(Götz und Paha 2015)

Inhärentes Risiko 1 (IR1)

- Wettbewerbswidriges Verhalten wird durch die Gegebenheiten des Marktes begünstigt

Inhärentes Risiko 2 (IR2)

- Wettbewerbswidriges Verhalten wird durch ein Ereignis bzw. eine Veränderung ausgelöst

Kontrollrisiko (CR)

- Wettbewerbswidriges Verhalten tritt trotz der implementierten Compliance-Maßnahmen auf

Entdeckungsrisiko (DR)

- Wettbewerbswidriges Verhalten wird nicht intern aufgedeckt (Internal Audit)

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

→ Bewertung kartellrechtlicher Risiken erfolgt anhand von Ursache und Wirkung.

$$EC = \text{kartellrechtliches Risiko (RR)} \times \text{Non-Compliance Kosten (CN)} \times p$$

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

→ Bewertung kartellrechtlicher Risiken erfolgt anhand von Ursache und Wirkung.

$$EC = \text{kartellrechtliches Risiko (RR)} \times \text{Non-Compliance Kosten (CN)} \times p$$

Kartellrechtliches Risiko (RR)

- Inhärentes Risiko 1 (*IR1*)
- Inhärentes Risiko 2 (*IR2*)
- Kontrollrisiko (*CR*)
- internes Entdeckungsrisiko (*DR*)

$$EC = (IR1 \times IR2 \times CR \times DR) \times (F + D + L + adC) \times p$$

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

→ Bewertung kartellrechtlicher Risiken erfolgt anhand von Ursache und Wirkung.

$$EC = \text{kartellrechtliches Risiko (RR)} \times \text{Non-Compliance Kosten (CN)} \times p$$

Kartellrechtliches Risiko (RR)

- Inhärentes Risiko 1 (*IR1*)
- Inhärentes Risiko 2 (*IR2*)
- Kontrollrisiko (*CR*)
- internes Entdeckungsrisiko (*DR*)

Non-Compliance Kosten (CN)

- Geldbußen (*F*)
- Schadensersatz (*D*)
- Prozesskosten (*L*)
- weitere Kosten (*adC*)

$$EC = (IR1 \times IR2 \times CR \times DR) \times (F + D + L + adC) \times p$$

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

➔ Bewertung kartellrechtlicher Risiken erfolgt anhand von Ursache und Wirkung.

$$EC = \text{kartellrechtliches Risiko (RR)} \times \text{Non-Compliance Kosten (CN)} \times p$$

Kartellrechtliches Risiko (RR)

- Inhärentes Risiko 1 (*IR1*)
- Inhärentes Risiko 2 (*IR2*)
- Kontrollrisiko (*CR*)
- internes Entdeckungsrisiko (*DR*)

Non-Compliance Kosten (CN)

- Geldbußen (*F*)
- Schadensersatz (*D*)
- Prozesskosten (*L*)
- weitere Kosten (*adC*)

p entspricht der Wahrscheinlichkeit der externen Entdeckung

$$EC = (IR1 \times IR2 \times CR \times DR) \times (F + D + L + adC) \times p$$

(3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken

→ Lediglich das Kontrollrisiko und das int. Entdeckungsrisiko sind beeinflussbar.

Ziel des Risikomanagements:

Expected costs of Non-Compliance (EC) \leq Risk Appetite

Problem:

Unbeeinflussbarkeit der meisten Variablen

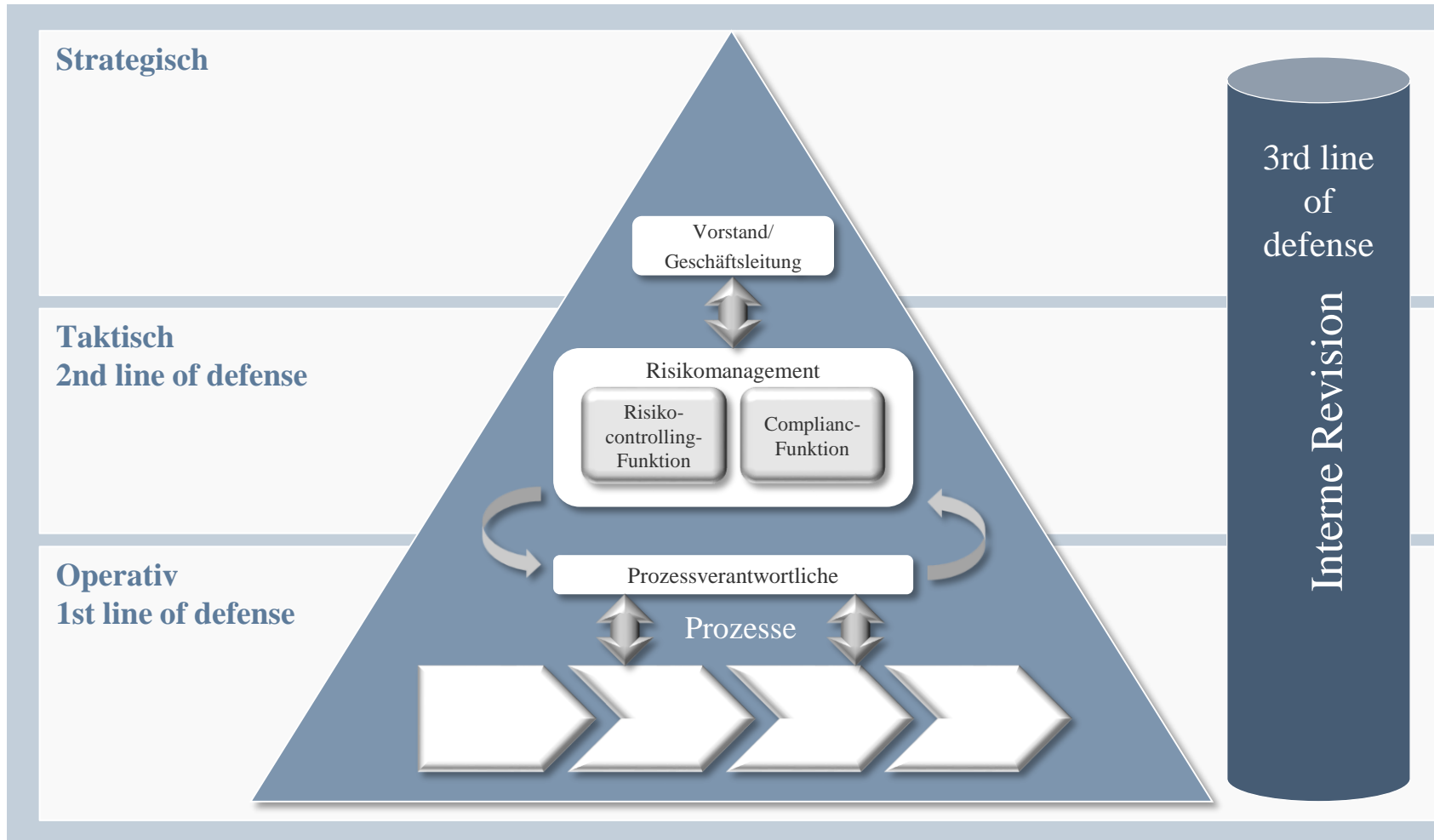
Lösung:

Kontrollrisiko (CR) und internes Entdeckungsrisiko (DR) steuern

$$EC = (IR1 \times IR2 \times CR \times DR) \times (F + D + L + adC) \times p$$

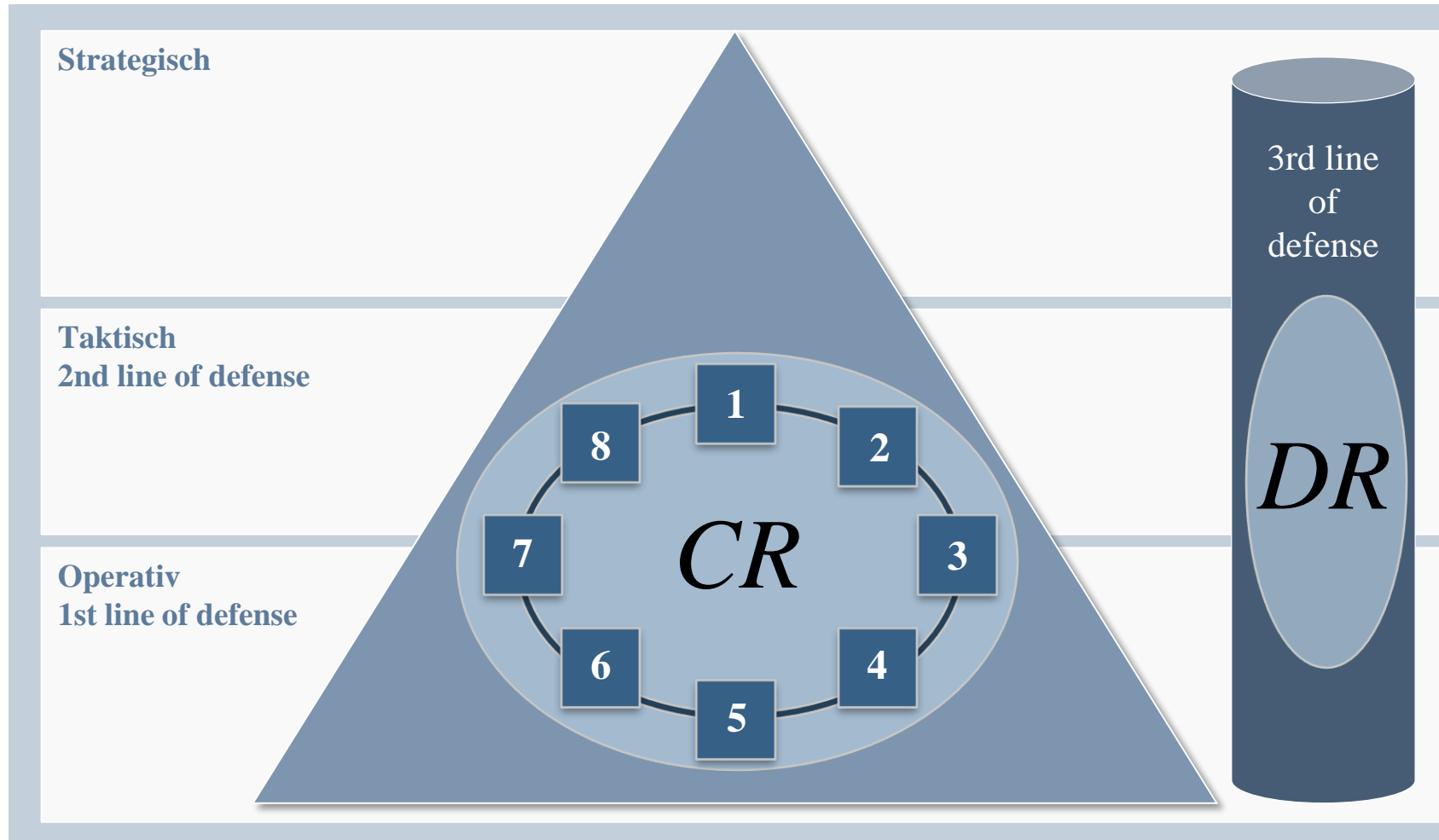
(4) Three Lines of Defense als geeignete Governance-Struktur

➔ Die Verantwortlichkeiten ergeben sich aus dem Three Lines of Defense Modell.



(4) Three Lines of Defense als geeignete Governance-Struktur

→ Das Kontrollrisiko wird in der 1st und 2nd Line of Defense gesteuert.



(5) Maßnahmen im IKS anhand von COSO ERM

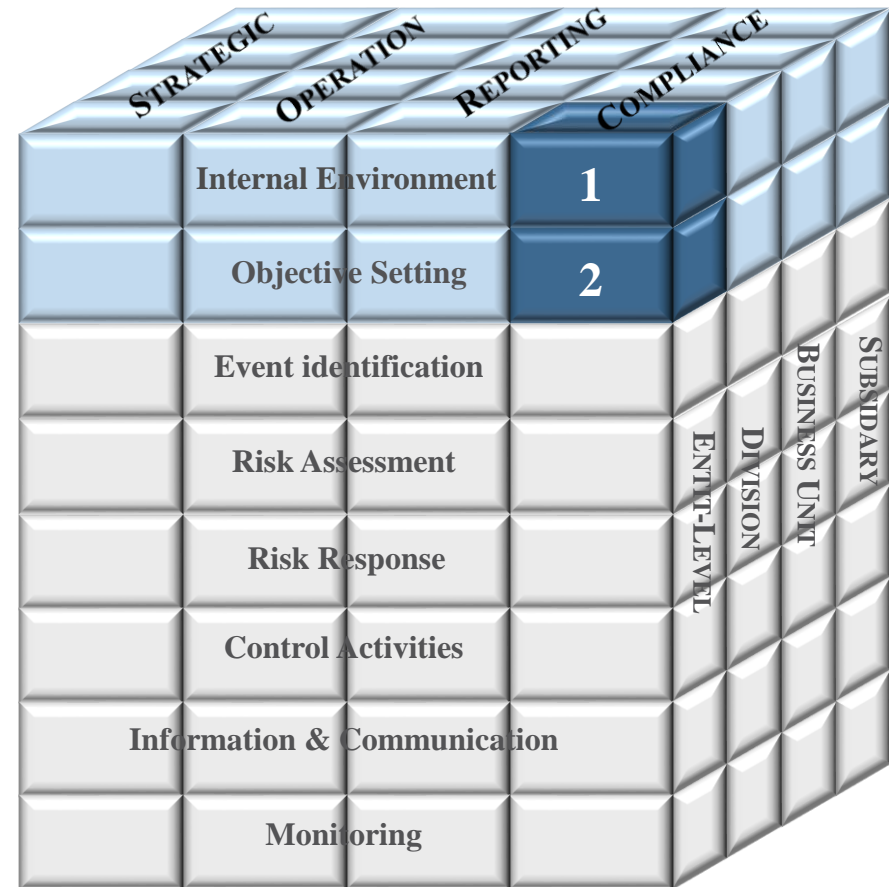
➔ Klares Statement gegen Wettbewerbsverstöße von der Unternehmensführung.

1 Internal Environment

- Unternehmenskultur
- Verhaltenskodex
- Tone at the top

2 Objective Setting

- Strategische Ziele mit operativem Geschäft vereinbaren
- Strategische Ebene unterstützen



(5) Maßnahmen im IKS anhand von COSO ERM

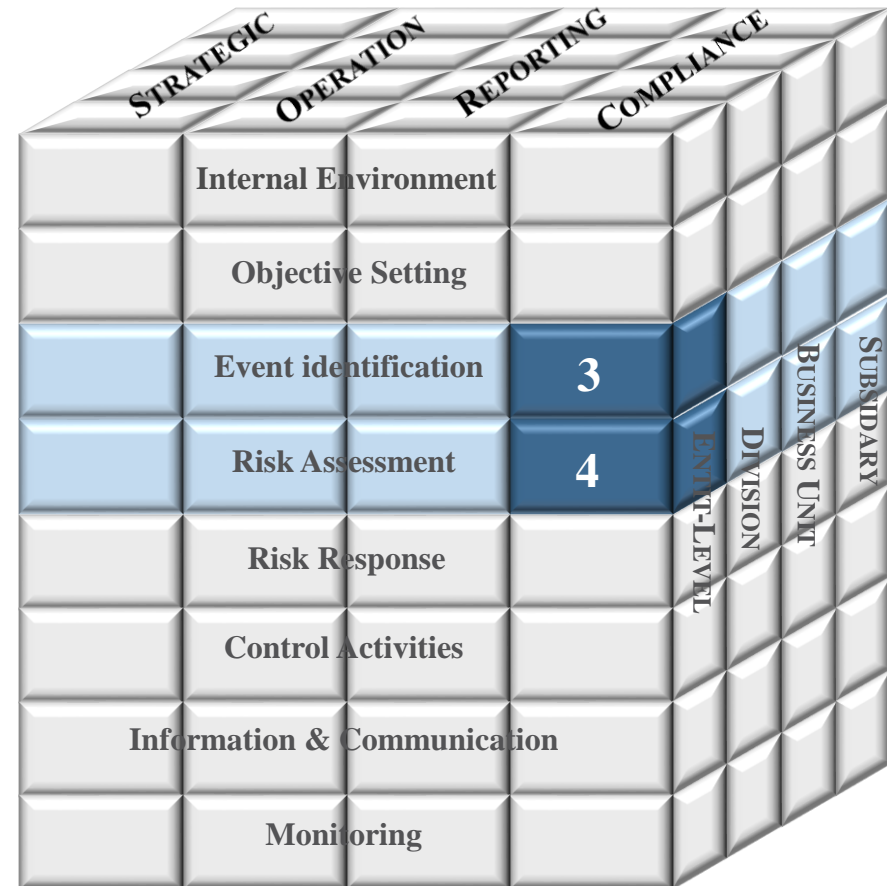
➔ Identifikation von Ursache, Event und Wirkung als Basis für die Maßnahmen.

3 Event Identification

- Suche nach zielgefährdenden Ereignissen

4 Risk Assessment

- Siehe (3) Beurteilung kartellrechtlicher Risiken
- Ursachen und Konsequenzen der zielgefährdenden Ereignisse bestimmen



(5) Maßnahmen im IKS anhand von COSO ERM

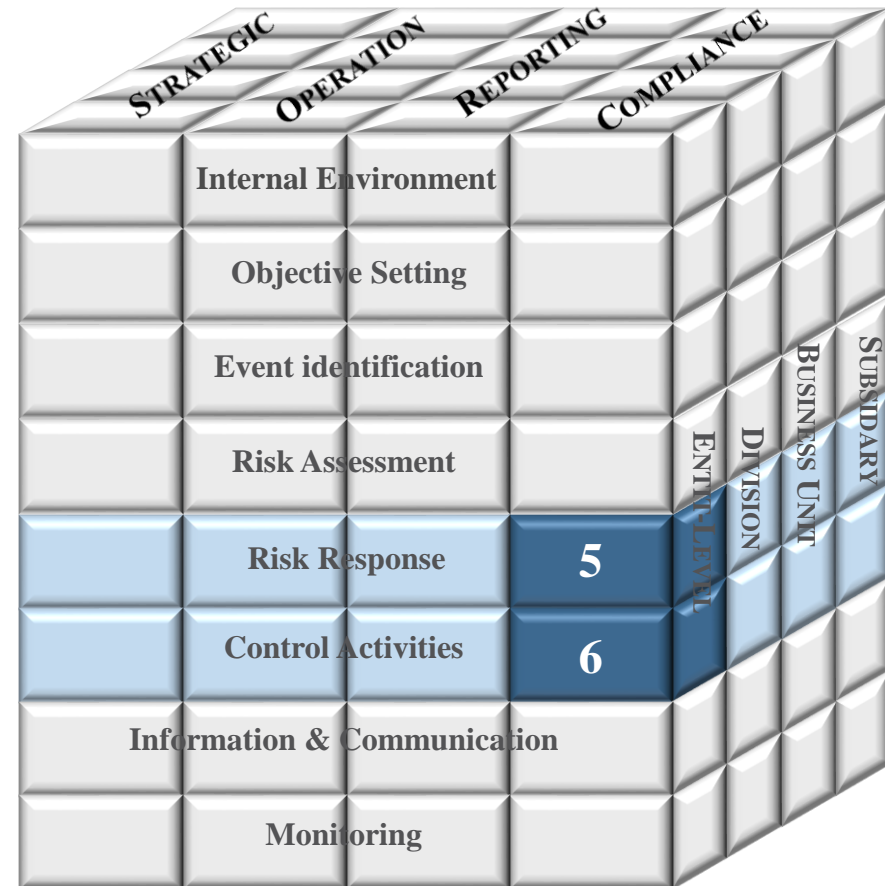
➔ Anpassung der Intensität/Gestaltung von Maßnahmen an die Risikobeurteilung.

5 Risk Response

- Akzeptieren
- Vermeiden
- Reduzieren
- Teilen / Auslagern

6 Control Activities

- Zielgerichtete Trainings
- 4-Augen-Prinzip
- Rotationsprinzip



(5) Maßnahmen im IKS anhand von COSO ERM

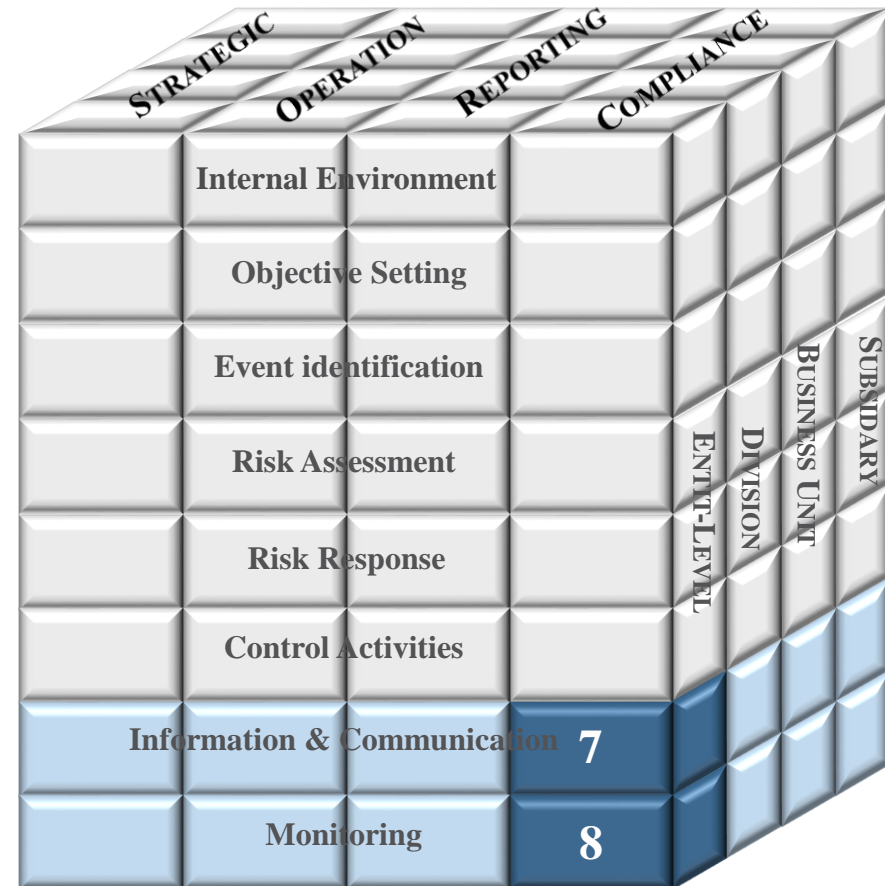
➔ Informationsfluss und Funktionsfähigkeit der Maßnahmen sichern.

7 Information & Communication

- Whistleblower System
- Erstellung von regelmäßigen Berichten

8 Monitoring


- Mitarbeitergespräche
- Dokumentendurchsicht
- Mock Dawn Raids



Schlussfolgerungen

→ Kartellrechtliches Risikomanagement

- Wiederholte Vorfälle und hohe Geldbußen zeigen die große Bedeutung kartellrechtlicher Risiken in der Bankenbranche.
- Das Risiko, dass entgegen aller implementierter Maßnahmen Verstöße auftreten (*CR*) und diese nicht intern aufgedeckt werden (*DR*), ist zu steuern.
- Das Three Lines of Defense Modell und COSO ERM sind effektive und effiziente Rahmenwerke für kartellrechtliches Risikomanagement.
- Durch die Steuerung in etablierten Strukturen ist kartellrechtliches Risikomanagement mit geringem Zusatzaufwand möglich; Synergieeffekte können genutzt werden.



A risk governance approach to managing antitrust risks in the banking industry

Denise Scheld (Justus-Liebig-Universität Gießen)
Dr. Johannes Paha (Justus-Liebig-Universität Gießen)
Nicolas Fandrey¹ (Protiviti GmbH)