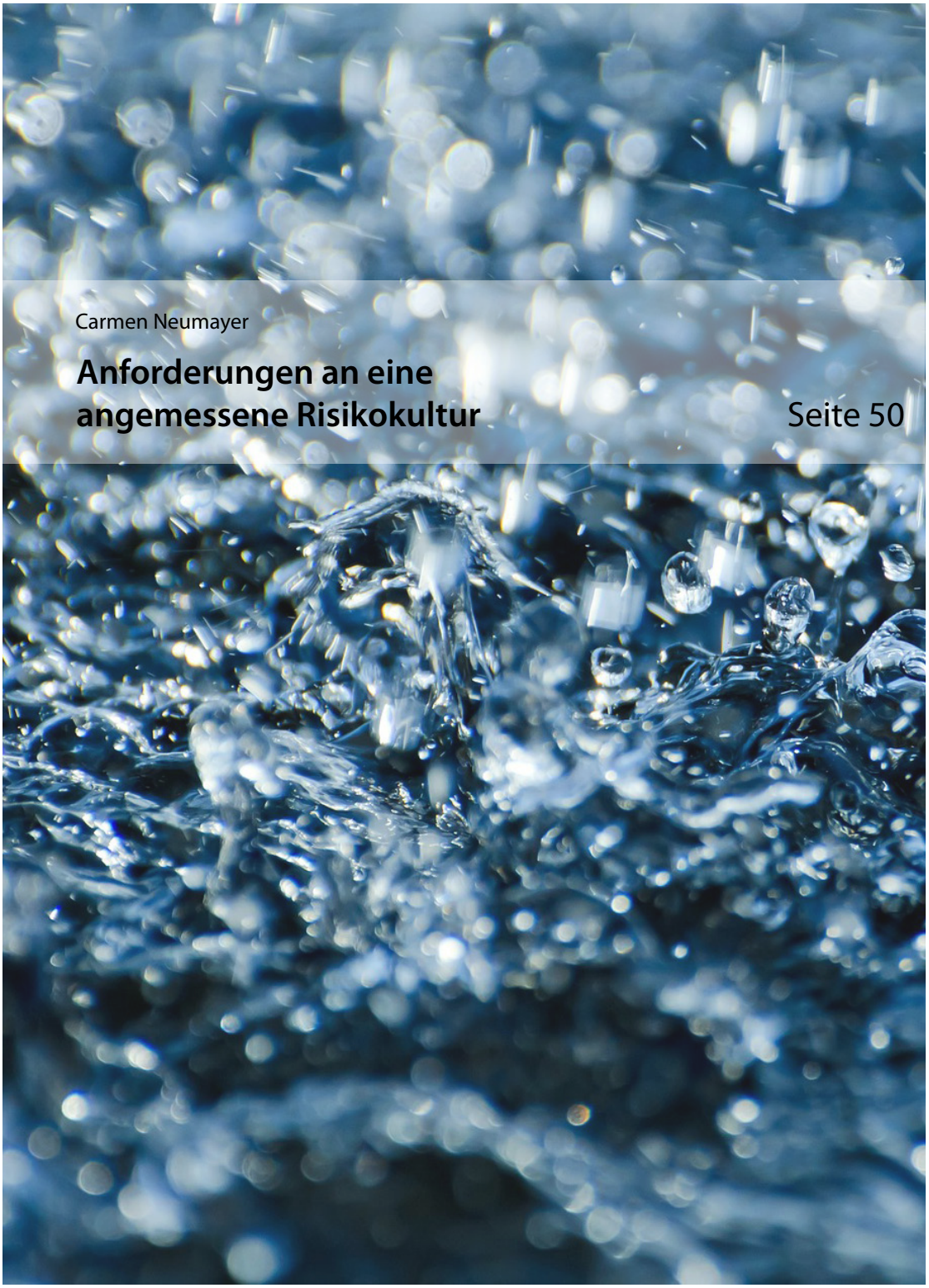
Banken-Times SPEZIAL
Vorstand

Ausgabe Oktober 2017 ■ Banken-Times SPEZIAL Vorstand 2017

Finanz Colloquium Heidelberg



Carmen Neumayer

Anforderungen an eine angemessene Risikokultur

Seite 50

Herausgeberbeirat

Michael Schnüttgen
Vorstand
vdpConsulting AG
info@vdpconsulting.de
www.vdpconsulting.de

In Zusammenarbeit mit

vdpConsulting AG

Finanz Colloquium Heidelberg

Marcus Michel

Liebe Leserinnen und Leser,

die Neufassung der **Institutsvergütungsverordnung** (IVV 3.0) ist am 03.08.2017 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht worden und bereits am 04.08.2017 in Kraft getreten. Die Auslegungshilfe der BaFin zu der IVV 3.0 wird noch erarbeitet. Generell kann die IVV 3.0 in folgende Bereiche unterteilt werden:

- **Erhebliche Ausweitung der Dokumentationspflichten**, sie betreffen u. a. die umfassende schriftliche Fixierung von Regelungen der jeweiligen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Geschäftsleitung, des Aufsichtsorgans, des Vergütungsbeauftragten, der Kontrolleinheiten und der übrigen Organisationseinheiten im Rahmen von Entscheidungsprozessen
- Die Pflicht zur **jährlichen Überprüfung der Vergütungssysteme** und die Verpflichtung, bei etwaigen Feststellungen Maßnahmenpläne zu erstellen und die Behebung der Feststellungen ebenfalls umfassend zu dokumentieren
- Die **Erweiterungen der Kompetenzen** des Vergütungskontrollausschusses und des **Vergütungsbeauftragten**

Auch **für Regionalbanken ergibt sich zukünftig die Notwendigkeit zur Erstellung einer Vergütungsgovernance**. Neben den generellen Regelungen zu Vergütungssystematik in den Häusern sind auch einige **neue Themen der IVV 3.0, z. B. Abfindungsregelungen**, hier aufzunehmen. Auch sollten die **Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung** frühzeitig bei der Erarbeitung der Vergütungsgovernance beachtet werden.

Schöne Grüße und viel Spaß beim Lesen der aktuellen Banken-Times SPEZIAL Vorstand
Ihr *Marcus Michel*, Vorstand FCH Gruppe AG.

BUCHTIPP

- Meier (Hrsg.): Praxisleitfaden Prozessmanagement

Weitere Informationen finden Sie unter www.FC-Heidelberg.de

SEMINARTIPPS

- NEUE Institutsvergütungsverordnung – Risk-Taker-Identifizierung von Regionalbanken, 21. November 2017, Frankfurt/M.
- Entschlackte Organisations-Richtlinien – von Arbeitsanweisungen zu Prozessen, 04. Dezember 2017, Frankfurt/M.

Weitere Informationen finden Sie unter www.FC-Heidelberg.de

FCH GRUPPE

FCH Gruppe
Im Bosseldorn 30, D-69126 Heidelberg
Tel.: +49 6221 99 89 8 - 0, Fax: - 99
info@fc-heidelberg.de

www.FCH-Gruppe.de

Finanz Colloquium Heidelberg
Aktuelle Seminare, Bücher und Zeitschriften für die Bankpraxis

FCH COMPLIANCE GmbH
Rund um Compliance sind wir Ihr kompetenter und zuverlässiger Partner aus der Praxis

FCH CONSULT GmbH
Innovative Prüfungs- und Beratungslösungen aus der Praxis

FCH PERSONAL GmbH
Strategische Personallösungen für die Finanzbranche: Wir bringen Ihr Vertrauen zum Erfolg

Anforderungen an eine angemessene Risikokultur

Carmen Neumayer, Managing Partner, Neumayer Ethics Council

Im August 2015 kündigte der BaFin-Fachartikel „Risikokultur" bereits an, dass in die MaRisk Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung aufgenommen werden. Hier fiel zum ersten Mal der Begriff „angemessene Risikokultur". Ein halbes Jahr später hat dann die BaFin gemeinsam mit der Bundesbank am 18.02.2016 einen Konsultationsentwurf für eine Neufassung der MaRisk veröffentlicht. Nach mehr als einem Jahr wird die Veröffentlichung der überarbeiteten Fassung nun in den kommenden Wochen erwartet.

Was steht in der Neufassung der MaRisk über die Risikokultur?

Dort heißt es in der Erläuterung zu AT 3 Tz. 1: „Die Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass **Entscheidungsprozesse** zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten **ausgewogenen sind**. Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist v. a. das **klare Bekenntnis der Geschäftsleitung** zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und **Förderung eines transparenten und offenen Dialogs** innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen".

Die Geschäftsleitung muss also den Risikoappetit kommunizieren und einen offenen Diskurs ermöglichen und fördern. AT 1 Tz. 3 erläutert, dass die MaRisk prinzipienorientiert aufgebaut sind und verweist insbesondere große Institute auf die Inhalte einschlägiger Veröffentlichungen zum Risikomanagement des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS) und des Financial Stability Board (FSB). Neben BCBS 239 sind im Zusammenhang mit der Entwick-lung einer angemessenen Risikokultur unseres Erachtens vor allem die 13 Prinzipien von BCBS 328 Guidelines Corporate Government Principles für Banks (http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf) relevant, auf die schon der erwähnte BaFin-Fachartikel wesentlich Bezug genommen hat.

Was ändert sich in der Unternehmenskultur?

Compliance-Richtlinien und die Ausarbeitung von Unternehmenswerten werden in der Außen- und Innenwirkung von Unternehmen allein nicht mehr genügen. In der Risikokultur geht es nicht allein um Regelwerk, Zahlen, Daten und Fakten, sondern um offene Dialoge zur Klärung risikorelevanter Fragen. Es geht darum, wie mit Werten und Prinzipien umgegangen wird. Und das hängt von den inneren **Einstellungen** und **Haltungen** der verantwortlichen Personen ab. Risikokultur ist demnach **Chefsache**: entscheidend ist der „**tone at the top**" (s. BCBS 328, Nr. 30. ff). Die Erstverantwortung für die Entwicklung einer nachhaltigen Risikokultur liegt beim Management Board – und schließlich bei jedem Mitarbeiter. Ebenso stellt die BaFin klar: „BaFin und Bundesbank werden sich aber künftig genau anschauen, wie die beaufsichtigten Institute an diese Herausforderung herangehen".

Wie soll eine angemessene Risikokultur umgesetzt werden?

Zunächst muss geklärt werden, was eine angemessene Risikokultur für die tägliche Praxis bedeutet. Wir von Neumayer Ethics Council interpretieren die Risikokultur so: Eine angemessene Risikokultur ist eine ethische Unternehmensführungskultur. Denn **jede angemessene unternehmerische Entscheidung ist eine ethische Entscheidung und umgekehrt**. Ausgangspunkt sind demnach die Entscheidungsprozesse. Warum? Manager müssen oft schwierige Entscheidungen treffen, die ganz unterschiedliche Tragweite haben. Bei der Frage, wie Manager denn Entscheidungen treffen, ist die Antwort oft nebulös.

Das Treffen von persönlichen Entscheidungen ist schon nicht immer einfach. Beim Zusammentreffen von mehreren Entscheidungsträgern wird die Sache noch komplexer. Damit Entscheidungen ihre nachhaltige Wirkkraft entfalten können, muss der Entscheidungsprozess unter die Lupe genommen werden.

Dabei geht es weniger um die Inhalte, sondern um die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden – also um die Entscheidungskultur. Kultur kommt vom

SEMINARTIPPS

• Umsetzung und Überprüfung einer angemessenen Risikokultur	16. Oktober 2017	Frankfurt/M.
• Indirekte EZB-Aufsicht über Regionalbanken	17. Oktober 2017	Frankfurt/M.
• 10. Hamburger Bankenaufsicht-Tage	06.–07. November 2017	Hamburg
• Prüfung MaRisk-Umsetzung	07. Dezember 2017	Frankfurt/M.

Infos unter www.FC-Heidelberg.de

Finanz Colloquium
Heidelberg

lateinischen Wort cultura und bedeutet soviel wie Anbau oder Pflege. Es muss also ein **Umfeld „angelegt“** und **„gepflegt“** werden, **das zu guten Entscheidungen führt**, die von allen maßgeblichen Seiten des Unternehmens mitgetragen werden. Zur Entscheidungskultur tragen maßgeblich der Umgang mit Vorschriften, Informations-, Kommunikations-, und Fehlerkultur bei, d. h. die Art und Weise, wie informiert, kommuniziert und mit Fehlern umgegangen wird. Alles zusammen bezeichnet die Governancekultur, d. h. die Art und Weise der Unternehmensführung und wie sie „gepflegt“ wird.

PRAXISTIPPS

- Über die Entscheidungskultur entwickelt sich parallel eine angemessene Risikokultur und schließlich die gewünschte Governancekultur.
- Etablierung klarer Entscheidungsstrukturen.
- Ethisches Entscheidungstraining für Manager: Art und Weise, wie entschieden wird (Workshops, Seminare).
- Ausarbeitung und Veröffentlichung eines Bezugsrahmens für Entscheidungsprozesse, Unternehmenswerte, Principles of Risk Management, Code of Conduct, Ethik-Kodex.
- „Tone from the Top“ Kommunikation – Vorbildfunktion: Risikokultur ist Chefsache.
- Etablierung eines transparenten und offenen Dialogprozesses über Risikofragen.
- Fortbildung aller Mitarbeiter mit einem Tutorial zur angemessenen Risikokultur.
- Überwachung und Reporting der Risikokultur durch Revision und Controlling
- Langfristige und damit nachhaltige Etablierung der Governancekultur.
- Ausbildung und Etablierung eines Ethics Officers in Ergänzung zur Compliance, als Gesprächspartner für die Aufsicht.
- Regelmäßiger, offener, „ongoing Dialogue“ zwischen Aufsicht und Finanzinstitut über alle Fragen der ethischen Risikokultur (vgl. BCBS Principle 13).

Aktuelle Themen, Diskussionsfelder und Trends rund um das Kreditgeschäft • Erste Erkenntnisse aus laufenden Werthaltigkeitsprüfungen (PAAR-Prüfungen)

Finanz Colloquium Heidelberg

Kredit-Jahrestagung 2017

DAS FCH-Kredit-Gipfeltreffen für Geschäftsleiter und Entscheidungsträger in Markt und Marktfolge sowie Revision

1. Tag (20. November 2017)

Aktuelle aufsichtsrechtliche Vorgaben im Kreditgeschäft • Neue MaRisk 2017 • Erste Erkenntnisse aus laufenden PAAR-Prüfungen	10.00–11.30 Uhr **Dominik Leichinger** Prüfer Referat Bankgeschäftliche Prüfungen Deutsche Bundesbank, Düsseldorf
Kreditbeteiligung im Konsortialgeschäft • Geschäftschancen für Regionalinstitute erschließen	11.45–13.15 Uhr **Christoph Hornikel** Leiter Strukturierte Finanzierungen/Real Estate Südwestbank AG

13.15–14.15 Uhr Mittagspause

Geschäftspolitische Überlegungen zur aktuellen Positionierung eines Kreditinstituts im prosperierenden Immobilienmarkt • Ertragsmöglichkeiten	14.15–15.45 Uhr **Michael Ziegler** Abteilungsleiter Projektfinanzierungen Sparkasse Pforzheim Calw
Finanzieren mit der Crowd: Bedrohung oder Ergänzung für das Kreditgeschäft?	16.00–17.30 Uhr **Axel Schmidt** Projektleitung GLS Crowd GLS Gemeinschaftsbank eG

Im Anschluss ab ca. 18.30 Uhr: Netzwerkabend in lockerer Atmosphäre

2. Tag (21. November 2017)

Immobilienbewertungsprozesse der BelWertV • Stolpersteine und häufige Prüfungsfeststellungen	9.00–10.30 Uhr **Björn Reher** Partner Wirtschaftsprüfer, Steuerberater Roever Broenner Susat Mazars GmbH & Co. KG
Kreditprozesse: schneller & kostengünstiger • Erfolgsfaktoren für das Prozess(neu)design	11.00–11.30 Uhr **Thomas Esper** Geschäftsführer S-Servicepartner Rhein-Main GmbH, Wiesbaden

20.–21. November 2017 in Berlin

Buchung unter: info@fc-heidelberg.de oder www.FC-Heidelberg.de

Finanz Colloquium
Heidelberg

Banken-Times kostenlos bestellen

Mit diesem Newsletter informieren wir unsere Kunden und weitere interessierte Kreise über aktuelle Fachthemen aus der Kreditwirtschaft.

Der E-Mail-Versand der Banken-Times erfolgt nach vollständigem Ausfüllen und Rücksenden des nachstehenden Coupons kostenlos.

Name:

Vorname:

Position:

Abteilung:

Unternehmen:

E-Mail:

Erhalten Sie kostenlos und unverbindlich die Banken-Times zu den folgenden Themenbereichen:

- ☐ BANKEN-TIMES KLASSIK
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL BANKRECHT
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL COMPLIANCE
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL VORSTAND
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL KREDIT
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL PERSONAL
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL SANI/INSO
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL CONTROLLING
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL REVISION
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL KONTO/WERTPAPIER
- ☐ BANKEN-TIMES SPEZIAL IT/ORGA

Bestellung bitte senden an: bt@fc-heidelberg.de

Fach-/Produktinformationen und Datenschutz

Die Finanz Colloquium Heidelberg GmbH und ihre Dienstleister (z. B. Lettershop) verwenden Ihre personenbezogenen Daten für die Durchführung unserer Leistungen und um Ihnen ausgewählte Fach- und Produktinformationen per Post zukommen zu lassen. Sie können der Verwendung Ihrer Daten jederzeit durch eine Mitteilung per Post, E-Mail oder Telefon widersprechen.

☐ Senden Sie mir bitte Fach- und Produktinformationen sowie die Banken-Times für meinen Fachbereich kostenfrei an meine angegebene E-Mail-Adresse (Abbestellung jederzeit möglich).

Impressum

Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
ViSdP: Marcus Michel
Telefon: +49 6221 99898-0
Telefax: +49 6221 99898-99
E-Mail: Info@FC-Heidelberg.de
Internet: www.FC-Heidelberg.de

Geschäftsführer:
Dr. Christian Göbes, Frank Sator,
Dr. Patrick Rösler, Marcus Michel

Sitz der Gesellschaft ist Heidelberg,
Amtsgericht Mannheim, HRB Nr. 335598

Zum Bestellen oder Abbestellen dieses Newsletters senden Sie uns bitte eine E-Mail an bt@fc-heidelberg.de

ISSN 2364-2726