2 Haftungsrelevante Geschäftsleiterpflichten im Risikomanagement

In diesem ersten Schritt geht es zunächst darum, die haftungsrelevanten Geschäftsleiterpflichten im Risikomanagement, wie sie sich mit der Umsetzung von Basel III durch das CRD IV-Paket ergeben, darzulegen. Vorab gilt es jedoch einige wichtige Begriffe zu klären.

2.1 Bestimmung der Begriffe Geschäftsleitung, Risiko und Risikomanagement

Diese Arbeit bezieht sich vorwiegend auf die Legaldefinition der Geschäftsleiter im KWG. Demnach sind die Geschäftsleiter „ (…) diejenigen natürlichen Personen, die nach Gesetz, Satzung oder Gesellschaftsvertrag zur Führung der Geschäfte und zur Vertretung eines Instituts in der Rechtsform einer juristischen Person oder einer Personenhandelsgesellschaft berufen sind.“[6]

Davon abzugrenzen ist das Verständnis der CRR/ CRD IV, das die Geschäftsleitung als diejenigen natürlichen Personen bezeichnet, „ (…) die in einem Institut Geschäftsführungsaufgaben wahrnehmen und für das Tagesgeschäft des Instituts verantwortlich und gegenüber dem Leitungsorgan rechenschaftspflichtig sind“[7]. Dahingegen wird das Leitungsorgan als das Organ oder die Organe bestimmt, „ (…) das (die) nach nationalem Recht bestellt wurde (wurden) und befugt ist (sind), Strategie, Ziele und Gesamtpolitik des Instituts festzulegen und die Entscheidungen der Geschäftsleitung zu kontrollieren und zu überwachen, und dem die Personen angehören, die die Geschäfte des Instituts tatsächlich führen“[8].

Der Risikobegriff ist aufgrund seiner Reichweite nicht einheitlich definiert. Unter dem Risiko kann allgemein die Gefahr angesehen werden, „ (…) dass der tatsächliche Wert einer Position oder das Resultat einer Entscheidung aufgrund von unerwarteten Veränderungen der relevanten Einflussfaktoren in negativer Weise vom erwarteten Wert abweicht.“[9]

[6] § 1 Abs. 2 Satz 1 KWG. Der Begriff Geschäftsleiter umfasst in dieser Arbeit sowohl die weibliche als auch die männliche Form. Der Begriff Institut wird in dieser Arbeit synonym für Kreditinstitute, Finanzdienstleistungsinstitute, Sparkassen sowie Banken verwendet.
[7] Artikel 3 Abs. 1 Nr. 9 CRD IV.
[8] Artikel 3 Abs. 1 Nr. 7 CRD IV.
[9] Rolfes (2008), S. 8.

J. Gruber, *Geschäftsleiterpflichten und Finanzinformationenverordnung,*
Business, Economics, and Law, DOI 10.1007/978-3-658-09137-8_2,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Ebenso wenig existiert für den Risikomanagementbegriff eine einheitliche Definition, vielmehr liefern mehrere internationale Standards im Kern ähnliche Ansätze. So kann ein Risikomanagementsystem allgemein als Zusammenspiel sämtlicher Maßnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Kommunikation, Überwachung und Steuerung von Risiken verstanden werden.[10]

2.2 Gesetzliche Verankerung der Geschäftsleiterpflichten im Risikomanagement

Die qualitative Säule aus Basel II wird durch das aktuelle Rundschreiben der BaFin zu den MaRisk umgesetzt.[11] Ihren Eingang in das KWG findet das Rundschreiben über § 25a Absatz 1, nach dessen Maßgabe ein Institut über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen muss, um die zu beachtenden Gesetze und betriebswirtschaftlichen Erfordernisse einhalten zu können. Hierbei sind die Geschäftsleiter für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verantwortlich, die insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfasst.

Bislang konnten Geschäftsleiter nur unzureichend strafrechtlich belangt werden, wenn das Institut aufgrund ihres Missmanagements in Schieflage geraten war. Mit dem neu verabschiedeten Trennbankengesetz[12] wurde nun die Möglichkeit geschaffen, die verantwortlichen Geschäftsleiter bei Pflichtverletzungen im Risikomanagement strafrechtlich zu verfolgen. Hierzu mussten die Vorschriften des § 25 Absatz 1 KWG näher bestimmt werden, weshalb konkrete Sicherstellungspflichten der Geschäftsleiter im Risikomanagement in § 25c Absatz 4a und 4b KWG formuliert wurden. Es wird klargestellt, dass die Geschäftsleiter im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation zur Sicherstellung der dort genannten Strategien, Prozesse, Verfahren, Funktionen und Konzepte verpflichtet sind.[13]

---

[10] Vgl. Becker/ Schulte-Mattler (2012), S. 5.

[11] Vgl. Reuse (2013), S. 1. Die MaRisk geben einen qualitativen Rahmen zur Umsetzung der Säule II vor. Die weiteren Ausarbeitungen sind vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die MaRisk der heterogenen Institutsstruktur durch das Proportionalitätsprinzip Rechnung tragen. Demnach hängt die Ausgestaltung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftstätigkeit eines Instituts ab. Vgl. MaRisk AT 1 Tz. 2, 4; § 25a Abs. 1 Satz 4 KWG.

[12] Das Trennbankengesetz („Gesetz zur Abschirmung von Risiken und zur Planung der Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Finanzgruppen“) besteht aus vier Artikeln: Artikel 1 befasst sich mit der Sanierungs- und Abwicklungsplanung von Kreditinstituten. wobei sich die Regelungen auf potenziell systemgefährdende Kreditinstitute beziehen. Unter Berücksichtigung der Größe, Geschäftstätigkeit, Vernetzung und Ersetzbarkeit eines Instituts beurteilt die BaFin gemeinsam mit der Bundesbank, ob ein Institut potenziell systemgefährdend ist. Artikel 2 bestimmt die Abtrennung risikoreicher Geschäftsbereiche vom Einlagen- und Kreditgeschäft durch Überführung auf ein separates Finanzhandelsinstitut und gilt für gruppenangehörige Großinstitute, deren Handelsbestand und Liquiditätsreserve bestimmte Schwellenwerte übersteigen. Artikel 3 und Artikel 4 regeln die Strafbarkeit der Geschäftsleiterhandlungen im Risikomanagement von Instituten und Versicherungsunternehmen (vgl. BaFin (2013), S. 13 ff.). Weiterführend zu den Teilbereichen des Trennbankengesetzes vgl. BaFin (2013); Brandi/ Gieseler (2013); Deutscher Bundestag (2013).

[13] Vgl. Böhme/ Jobe/ Reuse (2014), S. 455, 457; Deutscher Bundestag (2013), S. 2 f., 5, 29. Die vorliegende Arbeit bezieht sich grundsätzlich auf die Regelungen für Institute auf Einzelebene und schließt den Blick auf

Diese Pflichten orientieren sich an den Vorgaben des § 25 Absatz 1 KWG und damit an den Verwaltungsanweisungen der BaFin aus den MaRisk, was deren hohen Stellenwert widerspiegelt, zumal die Aufsicht bei der Auslegung der gesetzlichen Normen ihre eigenen Verwaltungsvorschriften heranzieht.[14]

2.3 Wesentliche Risikomanagementpflichten im Kontext der MaRisk

In den folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Risikomanagementpflichten jeweils in Bezug auf die korrespondierenden, norminterpretierenden Vorgaben der MaRisk diskutiert.

2.3.1 Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit

Neben der Generierung von Erträgen steht der Umgang mit Risiken im Mittelpunkt bankbetrieblicher Aktivitäten. Somit ist es nicht vollständig vermeidbar, dass eingegangene Risiken schlagend werden und Verluste eintreten. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass Institute über ausreichendes internes Kapital verfügen, um Verluste aufzufangen und somit nicht in ihrem Bestand gefährdet werden. Die Risikotragfähigkeit (RTF) ist mithin gegeben, wenn die wesentlichen Risiken durch das Risikodeckungspotenzial (RDP) laufend abgedeckt sind.[15]

Die Institute sind für die Wahl der Methoden und Verfahren zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit selbst verantwortlich, wobei die zugrunde liegenden Annahmen nachvollziehbar zu begründen sind. Die wesentlichen Elemente der Risikotragfähigkeitssteuerung und die ihr zugrunde liegenden Annahmen sind von der Geschäftsleitung zu genehmigen. Mit Blick auf die Grenzen der angewandten Methoden und Verfahren muss die Aussagekraft der gemessenen Risiken kritisch analysiert werden.[16]

Die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage bilden die zentralen Steuerungszielgrößen eines jeden Gesamtbanksteuerungsansatzes. Diese Größen gilt es im Rahmen eines Risikotragfähigkeitskonzepts über ihre jeweiligen Risikotragfähigkeitsansätze zusammenzuführen. Mit Hilfe dieser Ansätze werden die Risiken anhand der institutseigenen Methoden ermittelt und dem Risikodeckungspotenzial gegenübergestellt. Der Risikoermittlung ist dabei ein angemessener

Versicherungsunternehmen sowie auf übergeordnete Unternehmen im Sinne der Regelungen des § 25c Abs. 4b KWG aus.

[14] Vgl. Böhme/ Jobe/ Reuse (2014), S. 455, 457.

[15] Vgl. Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 170; MaRisk AT 4.1 Tz. 1. Die Begriffe Risikodeckungspotenzial und Internes Kapital werden in der Praxis und Literatur häufig synonym verwendet.

[16] Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 8.

Betrachtungshorizont zugrunde zu legen, der in der Regel ein Jahr beträgt. Das vom Institut selbst definierte Risikodeckungspotenzial dient zur Abdeckung der finanziellen Risikofolgen.[17]

In der Praxis wird bei der Sichtweise auf die Risikotragfähigkeit zwischen Going-Concern-Ansätzen und Gone-Concern-Ansätzen unterschieden. Dabei erfolgt die Ableitung des Risikodeckungspotenzials entweder aus der bilanzorientierten oder der wertorientierten Sicht.[18] Going-Concern-Ansätze beruhen auf dem Gedanken, dass ein Institut unter Einhaltung der regulatorischen Mindestkapitalanforderungen[19] selbst dann fortgeführt werden kann, wenn das Risikodeckungspotenzial durch schlagend werdende Risiken vollständig aufgezehrt wird. Somit wird geprüft, ob das im Risikofall reduzierte Risikodeckungspotenzial am Ende des Betrachtungshorizonts ausreicht, um die regulatorischen Kapitalanforderungen zu erfüllen. Hierfür betrachtet man die Wirkung der Risiken unter Berücksichtigung bilanzieller und regulatorischer Vorgaben, weshalb diese Ansätze gut mit der Abbildung und Steuerung der Risikotragfähigkeit aus der bilanzorientierten Sicht korrespondieren.[20] Demgegenüber liegt den Gone-Concern-Ansätzen die Überlegung zugrunde, inwiefern die Ansprüche der Gläubiger bei einer fiktiven Liquidation noch in vollem Umfang bedient werden könnten. Somit ist der Fortbestand des Instituts nur dann sichergestellt, wenn der Wert der Vermögensgegenstände höher als der Wert der Verbindlichkeiten ist. Daher prüft man, ob am Ende des Betrachtungshorizonts der im Risikofall reduzierte Wert der Vermögensgegenstände noch die vollständige Bedienung der Verbindlichkeiten erlaubt. Dieser Ansatz korrespondiert daher gut mit der Abbildung und Steuerung der Risikotragfähigkeit aus der wertorientierten Sicht.[21] Sowohl die wert- als auch die bilanzorientierte Sichtweise muss in ein Risikotragfähigkeitskonzept einbezogen werden. Auf welche Art und Weise dies geschehen soll, liegt im Ermessen der Institute.[22]

---

17 Vgl. Deutsche Bundesbank (2013b), S. 39; Duckheim (2014), S. 44 ff. Darüber hinaus hat ein langfristiger, mehrjähriger Kapitalplanungsprozess das RTF-Konzept zu ergänzen. Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 9.

18 Vgl. BaFin (2011a), S. 2. Going-Concern-Ansätze werden auch als Fortführungsansätze und Gone-Concern-Ansätze als Liquidationsansätze bezeichnet. Die bilanzorientierte Sicht wird auch als GuV-orientierte oder periodische Sicht und die wertorientierte Sicht als ökonomische oder barwertige Sicht bezeichnet.

19 Die Gesamtkapitalquote ergibt sich aus den Eigenmitteln in Relation zum Gesamtrisikobetrag und muss derzeit mindestens 8 % betragen (vgl. Artikel 92 CRR). Die Eigenmittel setzen sich aus dem Kern- und Ergänzungskapital zusammen. Weiterführend zu den Bestandteilen der Eigenmittel vgl. Artikel 25-72 CRR.

20 Vgl. BaFin (2011a), S. 3; Duckheim (2014), S. 46. Wenn das RTF-Konzept an Bilanzgrößen anknüpft, ist eine Betrachtung über den Bilanzstichtag hinaus erforderlich. Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 3.

21 Vgl. BaFin (2011a), S. 3; Duckheim (2014), S. 47.

22 Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 8. Große Institute mit komplexen Aktivitäten sollten beide Ansätze im RTF-Konzept mit zwei Steuerungskreisläufen umsetzen. Kleinere Institute mit weniger komplexen Aktivitäten können hingegen Anpassungen an ihrem i.d.R. bilanzorientierten Steuerungskreislauf vornehmen, indem die stillen Lasten vom Risikodeckungspotenzial im Going-Concern-Ansatz abgezogen werden. Dies ist erforderlich, da die nicht bilanzwirksamen stillen Lasten auf eine unbefriedigende Vermögenslage hindeuten können, diese allerdings aus der bilanzorientierten Sicht nicht hervorgeht. Vgl. Duckheim (2014), S. 47 f.

Bevor die Risiken quantifiziert werden können, sind sie zunächst vollständig zu identifizieren. Die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit hat dabei auf der Grundlage des Gesamtrisikoprofils zu erfolgen, wobei alle potenziellen Risiken, denen das Institut ausgesetzt ist, im Rahmen einer Risikoinventur identifiziert und definiert werden. Die Risikoinventur darf keiner einmaligen Bestandsaufnahme gleichgesetzt werden. Sie hat vielmehr in regelmäßigen Abständen und darüber hinaus bei besonders risikorelevanten Aspekten im Sinne der ad hoc-Berichtspflicht gegenüber der Geschäftsleitung anlassbezogen zu erfolgen. Auf der Basis des Gesamtrisikoprofils kann geprüft werden, welche Risiken die Vermögens-, Ertrags- oder Liquiditätslage wesentlich beeinträchtigen können und damit als wesentliche Risiken zu klassifizieren sind. Gemäß den MaRisk sind zumindest die Adressenausfallrisiken, die Marktpreisrisiken, die Liquiditätsrisiken sowie die operationellen Risiken als wesentlich einzustufen. Weiterhin müssen mit wesentlichen Risiken verbundene Risikokonzentrationen berücksichtigt werden. Darunter sind Gefährdungen innerhalb oder zwischen verschiedenen Risikokategorien zu verstehen, die hohe Verluste herbeiführen können und in deren Folge das Gesamtrisikoprofil wesentlich verändert oder die Fähigkeit des Instituts zum Betreiben ihrer Kerngeschäfte gefährdet wird.[23] Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Gesamtrisikoprofil und der Wesentlichkeit von Risiken.[24]

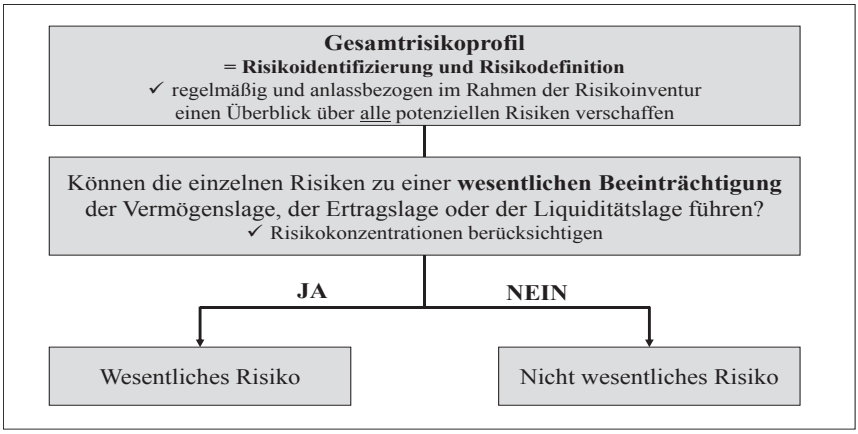


Abbildung 1: Gesamtrisikoprofil und Wesentlichkeit von Risiken[25]

[23] Vgl. Committee of European Banking Supervisors (2010a), S. 5 f. Das Committee of European Banking Supervisors (CEBS) ist die Vorgängerinstitution der EBA. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der CEBS wurden am 01. Januar 2011 auf die EBA übertragen. Vgl. European Banking Authority (2014a), S. 1.

[24] Vgl. Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 108 f.; MaRisk AT 2.2 Tz. 1, AT 4.1 Tz. 1.

[25] Eigene Darstellung in Anlehnung an Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 110.

Nachdem die wesentlichen Risiken identifiziert wurden, gilt es diese zu quantifizieren. Hierzu nutzen die Institute häufig statistische Verfahren. Die dabei zu bestimmenden Parameter wirken sich maßgeblich auf die Höhe der ermittelten Risikowerte aus. Festzulegen ist unter anderem das Konfidenzniveau, das angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Risikobetrag nicht überschritten wird. Ferner muss der Zeitraum festgesetzt werden, über den die Auslenkung der Risikofaktoren betrachtet wird. Verwenden die Institute solche Messmethoden, bei denen die zukünftige Auslenkung der Risikofaktoren auf Vergangenheitswerten basiert, muss für die historischen Daten ein geeigneter Beobachtungszeitraum festgelegt werden.[26]

Die Risikotragfähigkeit ist eng mit strategischen Aspekten verbunden. Zur Umsetzung von Strategien beziehungsweise zur Gewährleistung der Risikotragfähigkeit müssen die Institute geeignete Risikosteuerungs- und -controllingprozesse einrichten, die die Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation aller wesentlichen Risiken und den damit verbundenen Risikokonzentrationen umfasst.[27]

Die Identifizierung der Risiken erfolgt, wie bereits betont, im Rahmen der Erstellung des Gesamtrisikoprofils. Im Mittelpunkt der daran anknüpfenden Risikobeurteilung steht die Quantifizierung der Risiken, die als weitere Entscheidungsgrundlage für die Risikosteuerung dient. Die ermittelten Risikobeträge lassen sich zu einem Gesamtbankrisiko aggregieren. Darauf aufbauend können die einzelnen Risiken gesteuert werden. Um die Konsistenz zwischen Risikosituation und Risikostrategie jederzeit sicherzustellen, müssen die Risiken überwacht werden. Hierzu werden üblicherweise Risikolimitsysteme genutzt, bei denen man die Auslastung der Limite mit den vergebenen Limiten vergleicht. Schließlich sind die Ergebnisse der Überwachung in ein funktionsfähiges Risikoreporting an die Geschäftsleitung zu integrieren.[28]

Die Nichtberücksichtigung wesentlicher Risiken in der Risikotragfähigkeit ist plausibel zu begründen und nur dann möglich, wenn ein Risiko aufgrund seiner Eigenart nicht sinnvoll durch Risikodeckungspotenzial begrenzt werden kann.[29] Solche Risiken müssen dennoch angemessen in den Risikosteuerungs- und –controllingprozessen berücksichtigt werden. Falls ein Institut über keine geeigneten Verfahren zur Quantifizierung einzelner Risiken verfügt, ist auf der

[26] Vgl. BaFin (2011a), S. 14; Duckheim (2014), S. 60 f. Häufig wird zur Risikomessung der Value at Risk (VaR) verwendet. Der VaR stellt den maximal erwarteten Barwertverlust einer Risikoposition dar, der innerhalb einer bestimmten Haltedauer mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Vgl. Bartetzky (2012a), S. 96.

[27] Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 2, AT 4.3.2.

[28] Vgl. Bartetzky (2012a), S. 138.

[29] Die MaRisk führen hierbei in AT 4.1 Tz. 4 „z.B. im Allgemeinen Liquiditätsrisiken“ an.

Basis einer Plausibilisierung ein Risikobetrag festzulegen. Die Plausibilisierung kann dabei aufgrund einer qualifizierten Expertenschätzung erfolgen.[30]

Im Risikotragfähigkeitskonzept dürfen risikomindernde Diversifikationseffekte innerhalb oder zwischen Risikoarten berücksichtigt werden, wenn die zugrunde liegenden Annahmen auf der Analyse der institutseigenen Verhältnisse sowie auf Daten beruhen, die sich auf die institutsindividuelle Risikosituation übertragen lassen. Überdies sind die Annahmen so konservativ zu schätzen, dass das Geschäftsmodell auch in Krisenzeiten als tragfähig angesehen werden kann. In diesem Zusammenhang muss eine ausreichend lange Datenhistorie herangezogen werden, die die Veränderung der Diversifikationseffekte unter verschiedenen Marktbedingungen hinreichend widerspiegelt.[31]

Mit Blick auf die Steuerungszielgrößen eines Gesamtbanksteuerungsansatzes verdeutlicht die vorangegangene Diskussion, dass zur Sicherstellung einer befriedigenden Vermögens- und Ertragslage ausreichend Eigenmittelrisikodeckungspotenzial vorzuhalten ist. Dieses wird entgegen der quantitativen Säule I aus Basel II beziehungsweise der Vorgaben der CRR nicht fest als Eigenmittel vorgeschrieben, ist jedoch im Hinblick auf die Haftungsfunktion des Eigenkapitals eng daran angelehnt.[32] Demgegenüber nimmt die Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätslage aufgrund der Eigenart des Liquiditätsrisikos eine Sonderstellung ein. So ist das Liquiditätsrisiko – im Sinne des Zahlungsunfähigkeitsrisikos[33] – nicht sinnvoll durch Eigenmittelrisikodeckungspotenzial begrenzbar und damit gemäß MaRisk AT 4.1 Tz. 4 nicht in das Risikotragfähigkeitskonzept einzubeziehen.[34] Zur Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit haben die Institute jedoch ausreichend Liquiditätsdeckungspotenzial (LDP) in Form liquider Aktiva vorzuhalten, um den betriebswirtschaftlichen sowie aufsichtsrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden. Aus regulatorischer Sicht ist in diesem Kontext auf nationaler Ebene § 11

[30] Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 4, Tz. 5.
[31] Vgl. MaRisk AT 4.1 Tz. 6.
[32] Vgl. Volk (2012), S. 184. Vertiefend zur RDP-Ableitung vgl. BaFin (2011a), S. 4-12.
[33] Das Zahlungsunfähigkeitsrisiko bezeichnet die Gefahr, dass das Institut seinen gegenwärtigen und zukünftigen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr vollständig oder nicht fristgerecht nachkommen kann. Vgl. BaFin/ Deutsche Bundesbank (2008), S. 5.
[34] Weiterführend zum Liquiditätsrisiko sowie zur Eigenmittel- und Liquiditätsrisikotragfähigkeit vgl. Zeranski (2013), S. 388-431. Mit der Nichteinbeziehung des Zahlungsunfähigkeitsrisikos in die Risikotragfähigkeit tragen die MaRisk dem speziellen Charakter des Liquiditätsrisikos nur bedingt Rechnung, da das Liquiditätsrisiko weitere Ausprägungen aufweisen kann, die jedoch in den MaRisk bislang nicht berücksichtigt werden. So können aus der Liquiditätsfristentransformation oder aus zu hohen Liquiditäts(risiko)kosten auch performancebelastende Vermögensverluste resultieren, die eine Einbeziehung in die Eigenmittel-Risikotragfähigkeit bzw. Eigenmittelunterlegung notwendig machen. Vgl. hierzu weiterführend Zeranski (2013), S. 398 ff., 415-429.

KWG i.V.m. der Liquiditätsverordnung (LiqV) sowie MaRisk BTR 3.1 Tz. 1 zu beachten. Darüber hinaus werden als neue Liquiditätskennzahlen gemäß CRR die Liquidity Coverage Ratio (LCR) sowie die Net Stable Funding Ratio (NSFR) sukzessive eingeführt.[35]

Nach Maßgabe der §§ 25a Absatz 1 Satz 3 Nr. 2, 25c Absatz 4a Nr. 2 KWG haben die Geschäftsleiter dafür zu sorgen, dass das Institut über Verfahren zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit verfügt. Die vorsichtige Ermittlung der Risiken und des Risikodeckungspotenzials wird dabei explizit betont. Mindestens haben die Geschäftsleiter dafür Sorge zu tragen, dass die wesentlichen Risiken regelmäßig und anlassbezogen im Rahmen einer Risikoinventur identifiziert und definiert, Risikokonzentrationen berücksichtigt sowie wesentliche Beeinträchtigungen der Vermögens-, Ertrags- oder Liquiditätslage geprüft werden.

2.3.2 Festlegung einer Geschäfts- und Risikostrategie

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass die Geschäftsmodelle vieler Institute die eigene Risikotragfähigkeit überschätzten und Risiken im Zeichen der Gewinnmaximierung enorm gehebelt wurden. Es wurde der Eindruck erweckt, dass strategische Überlegungen oft gar nicht angestellt wurden.[36] Vor diesem Hintergrund liefert die Aufsicht konkrete Vorgaben zur Festlegung einer Geschäftsstrategie sowie deren Einbindung in den Steuerungsprozess. Insgesamt soll eine stärkere Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und dem wirtschaftlichen Umfeld sowie eine erkennbare Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung erreicht werden.[37]

So wird die Errichtung eines expliziten Strategieprozesses gefordert, der die Schritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung umfasst. Dabei sind im Rahmen der Planung präzise Ziele[38] und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Maßnahmen für alle wesentlichen Geschäftsaktivitäten zu definieren. Diese sind so weit zu konkretisieren, dass sie sich nachvollziehbar in die operative Planung überführen lassen. Die Umsetzung einer Strategie hängt wesentlich von ihrer sinnvollen Kommunikation im Institut ab, da die Mitarbeiter ihren Aufgaben nur gerecht werden, wenn sie diese im strategischen Kontext einordnen können. Die Beurteilungsphase soll die regelmäßige Betrachtung der Zielerreichung sicherstellen, wobei eine sachgerechte Überprüfung entscheidend von klaren Zielformulierungen abhängt. Hierzu können Soll-Ist-Abglei-

[35] Weiterführend zur Liquiditätsregulierung hinsichtlich der LCR sowie NSFR vgl. Artikel 411-428 CRR.
[36] Vgl. Ochs (2013), S. 91.
[37] Vgl. Schaarschmidt (2013), S. 142.
[38] Vertiefend zu bankbetrieblichen Zielen und ihrer Definition vgl. z.B. Bartetzky (2012b), S. 11-14.

che durchgeführt werden. Die Ursachen dabei festgestellter Zielabweichungen sind zu analysieren. In diesem Zuge ist die Strategie gegebenenfalls an die veränderten Bedingungen anzupassen. An dieser Stelle geht der Strategieprozess wieder in die Planungsphase über. Schließlich ist zu betonen, dass die Strategien dem Aufsichtsorgan vorzulegen und mit diesem zu erörtern sind.[39]

Bei der Festlegung und Anpassung der Geschäftsstrategie sind realistische Annahmen über die zukünftige Entwicklung von internen und externen Einflussfaktoren zu treffen, die als Fundament der weiteren Planung eine wichtige Rolle bei der Schöpfung neuer Erfolgspotenziale und der Absicherung bestehender Potenziale spielen. Interne Einflussfaktoren wie personelle und technisch-organisatorische Ressourcen, die Risikotragfähigkeit oder die Ertragssituation können dabei zumeist einfacher abgeschätzt werden als nicht beeinflussbare externe Einflussfaktoren wie volkswirtschaftliche oder soziodemographische Entwicklungen. Die Annahmen müssen regelmäßig und anlassbezogen überprüft und bei Veränderungen möglicherweise angepasst werden.[40]

Erfolgreiche Strategien resultieren immer aus der sachgerechten Verknüpfung der Strategien zum Auf- und Ausbau von Ertragspotenzialen und den darauf ausgerichteten Risikostrategien. Eine einseitige auf die Gewinnmaximierung gerichtete Geschäftsstrategie birgt die Gefahr, dass die Unternehmensziele aufgrund des angestrebten Ergebnisses durch unkalkulierbare Ausfälle in anderen Bereichen nachhaltig verfehlt werden. Um auf planerisch unerwartete Risiken angemessen reagieren zu können, müssen für die aus den Geschäftsaktivitäten resultierenden Risiken geeignete Vorkehrungen getroffen werden. Da Rendite und Risiko fast immer aneinander gekoppelt sind, sollte der Detaillierungsgrad einer Strategie mit steigendem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten gleichermaßen zunehmen.[41]

Für alle wesentlichen Risiken sind Risikotoleranzen festzulegen, die die bewusste Entscheidung der Geschäftsleitung über ihren Risikoappetit zum Ausdruck bringen. Die definierten Toleranzen können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Qualitative Vorgaben können sich zum Beispiel auf die Anforderungen an die Besicherung von Krediten beziehen. Vereinfacht dargestellt läuft die Festlegung quantitativer Toleranzen im Sinne von Risikolimiten häufig wie folgt ab: Zunächst wird ein bestimmter Anteil des Risikodeckungspotenzials festgelegt, der zur Abdeckung der wesentlichen Risiken bereitgestellt werden soll. Dieser Anteil wird als

[39] Vgl. Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 279 ff.; MaRisk AT 4.2 Tz. 1, 4-6; Seidl/ Walter (2012), S. 271.
[40] Vgl. Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 262 f.; MaRisk AT 4.2 Tz. 1.
[41] Vgl. MaRisk AT 4.2 Tz. 3; Ochs (2013), S. 101, 103; Wernz (2013), S. 73.

Risikodeckungsmasse (RDM) bezeichnet und bringt den Risikoappetit der Geschäftsleitung zum Ausdruck. Auf dieser Basis können dann Einzellimite für ausgewählte Risiken vergeben werden. Als weitere Beispiele für quantitative Vorgaben zu Risikotoleranzen sind die Strenge der Risikomessung oder die Festlegung von Puffern für bestimmte Stressszenarien zu nennen.[42]

Einzelne Risikotoleranzen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind aufeinander abzustimmen, um so der Gefahr von Fehlsteuerungen vorzubeugen.[43] Der Risikoappetit auf Gesamtbankebene soll durch die ganzheitliche Wirkung der Risikotoleranzen widergespiegelt werden und damit die Risikotragfähigkeit gewährleisten.[44] Die Brücke zwischen strategischer Ausrichtung und Risikotragfähigkeitsbetrachtung wird in diesem Kontext deutlich. Abbildung 2 zeigt das Zusammenspiel von Risikotragfähigkeit, -appetit und -toleranzen im Sinne von Limiten.

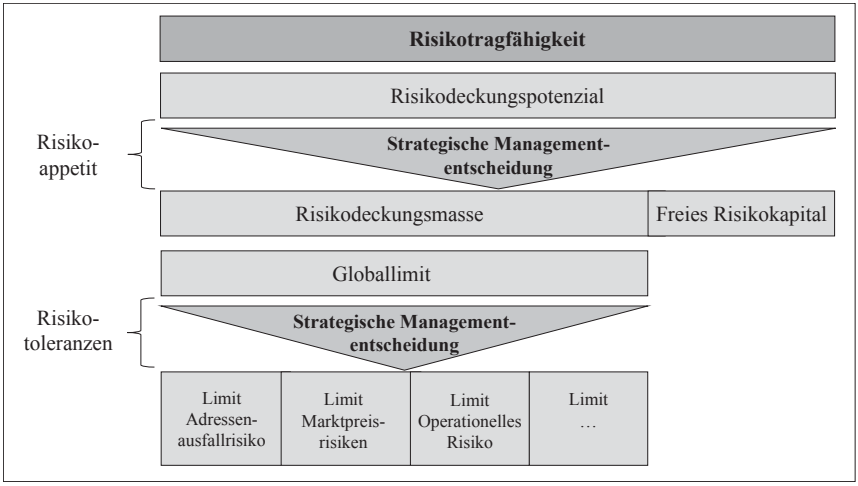


Abbildung 2: Risikotragfähigkeit, Risikoappetit und Risikotoleranzen[45]

Bei der Festlegung von Risikotoleranzen sind Risiko- und Ertragskonzentrationen zu berücksichtigen. Hierzu müssen neben den Risiken auch die Erfolgsquellen bekannt, voneinander abgrenzbar und quantifizierbar sein. Insbesondere stark von einzelnen Erfolgsquellen abhängige

[42] Vgl. Bartetzky (2012c), S. 15; Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 271 f.; MaRisk AT 4.2 Tz. 2 (Erläuterungsteil der MaRisk/ Erl.)
[43] Vgl. Committee of European Banking Supervisors (2010b), S. 3 f.
[44] Vgl. Hannemann/ Schneider/ Weigl (2013), S. 272.
[45] Eigene Darstellung in Anlehnung an Bartetzky (2012c), S. 16.

http://www.springer.com/978-3-658-09136-1

Geschäftsleiterpflichten und Finanzinformationenverordnung
Neue Anforderungen im Licht von Basel III und CRD IV-Paket
Gruber, J.
2015, XV, 66 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-09136-1