

Hampe/Opala/Wellmann (Hrsg.)

MaRisk-Interpretationshilfen

6. Auflage

Zitiervorschlag:

Autor in: Hampe/Opala/Wellmann (Hrsg.), MaRisk-Interpretations-
hilfen, 6. Auflage 2024, Rn. XX.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit und Unterstützung des Leseflusses wurde im nachfolgenden Buch auf die Verwendung des generischen Maskulinums zurückgegriffen. Selbstverständlich schließen jedoch alle Formulierungen und Personenbezeichnungen alle Geschlechter gleichermaßen ein.

ISBN: 978-3-95725-980-6
© 2024 FCH AG
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FCH-Gruppe.de
info@FCH-Gruppe.de
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: VERLAGSDRUCKEREI SCHMIDT,
Neustadt an der Aisch

Hampe/Opala/Wellmann (Hrsg.)

MaRisk-Interpretationshilfen

6. Auflage

Prof. Dr. Thomas Dietz

Referatsleiter Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank

Honorarprofessor für mikroprudenzielle Bankenaufsicht
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management, Bonn

Markus Duda

Geschäftsführer
ReDworks GmbH

Annika Fischer

Senior Manager Market and Liquidity Risk
PEAC (Germany) GmbH

Dr. Karsten Geiersbach

CIA, Leiter Interne Revision
Kasseler Sparkasse

Tobias Genschel

Leiter Marktfolge Aktiv
Raiffeisenbank eG

Katja Hampe (Hrsg.)

WPin, Leiterin Qualitätsmanagement
AWADO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Dr. Marco Kern

Vorstandsvorsitzender
VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG

Christian Keyser

Teamleiter Risikotragfähigkeit und Kapitalplanung
Sparkasse KölnBonn

Christian Klaus

Senior Manager
zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH

Olga Koop

Leiterin Gesamtbanksteuerung
Stadtsparkasse Wunstorf

Ralf Kradel

Senior IT-Auditor/-Consultant
AWADO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Dominik Leukel

Regulatorikmanagement
Volksbank in Südwestfalen eG

Jürgen Müller

Leitender Berater
vdpConsulting AG

Noel Opala (Hrsg.)

Alexandra Pfeil

WPin/StBin, Geschäftsführerin
AWADO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Philipp Plumanns

Senior Manager
AWADO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Ulrich Rahn

Abteilungsleiter Risikocontrolling
Bank für Sozialwirtschaft AG

Prof. Dr. Svend Reuse

Mitglied des Vorstands
Kreissparkasse Düsseldorf
Honorarprofessor
FOM Hochschule für Oekonomie und Management

Andreas Schmidt

Leiter IT-Prüfung und IT-Beratung
AWADO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Dominique Schuster

Senior Controller Risikocontrolling
Bank für Sozialwirtschaft AG

Dr. Michael Wellmann (Hrsg.)

WP/StB, Bereichsleiter Prüfung und Betreuung Banken
Genoverband e. V.

Mathias Wendt

Spezialist Bank-Organisation mit Fokus auf
Governance, Compliance & Culture

Thomas Wuschek

Rechtsanwalt, M.B.A.
Kanzlei SanExpert

Prof. Dr. Stefan Zeranski

Professur Betriebswirtschaftslehre für Finanzdienstleistungen
Brunswick European Law School (BELS)
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
Gastprofessor für Bankenregulierung
an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe (HFM)

Inhaltsübersicht

A. Einleitende Worte zum vorliegenden Werk	1
B. Strategie & Strategieprozess im Kontext der MaRisk	5
C. Anforderungen an die allgemeinen Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	55
D. Steuerung und Überwachung von Adress-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken	219
E. Aufbau- und ablauforganisatorische Anforderungen bei Kredit- und Handelsgeschäften	377
F. Besondere Anforderungen an die Identifikation, Steuerung und Überwachung von Risikopositionen	515
G. MaRisk-konforme Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation	643
H. Neue Anforderungen an das Auslagerungs- und Notfallmanagement	725
I. Auswirkungen der neuen MaRisk auf die Interne Revision	775
J. Sustainable Finance in Aufsichtsrecht und Praxis	865
K. Fazit und Ausblick	933
Literaturverzeichnis	937
Abbildungsverzeichnis	977
Tabellenverzeichnis	985
Anhang	989

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitende Worte zum vorliegenden Werk <i>(Hampe/Opala/Wellmann)</i>	1
B. Strategie & Strategieprozess im Kontext der MaRisk <i>(Reuse/Opala)</i>	5
I. Einleitende Worte	7
II. Ausgestaltung und Konsistenz von Strategiesystemen	7
1. Definition einer Strategie	7
2. Von der Vision zur Mission zur Strategie	8
3. Besonderheiten von Strategiesystemen im Bankensektor	12
III. Aufsichtsrechtliche Anforderungen an Strategien	16
1. SREP und Geschäftsmodellanalyse	16
2. Anforderungen der MaRisk	18
3. Zwischenfazit für die weitere Vorgehensweise	22
IV. Der Strategieprozess	23
1. Definition und Anforderungen an den Strategieprozess	23
2. Prozessschritt eines Strategieprozesses	27
2.1. Planung	27
2.2. Umsetzung	29
2.3. Beurteilung	32
2.4. Anpassung	33
3. Übergreifende Aspekte im Strategieprozess einer Bank	34
3.1. Prozessschritt Erörterung mit dem Aufsichtsrat	34
3.2. Einbeziehung der Risikocontrolling-Funktion	34
3.3. Möglicher Aufbau eines Strategiesystems	35
V. Umsetzungsimpulse für die Praxis	36
1. Analyse der internen und externen Einflussfaktoren/ Umfeldanalyse	36
2. Verankerung des nachhaltigen Geschäftsmodells in der Strategie	41

3.	Sinnvolle Ziele einer Geschäftsstrategie im Kontext des SREP	42
4.	Anforderungen an die NPL-Strategie	46
5.	ESG-Risiken und Nachhaltigkeit	48
6.	Strategiecontrolling und -reporting	49
VI.	Fazit und Ausblick auf die Zukunft	52
C.	Anforderungen an die allgemeinen Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	55
I.	Anforderungen an die Risikokultur (<i>Wendt</i>)	57
1.	Einführung und Aufbau des Beitrags	57
2.	Aufsichtliche Anforderungen zur Risikokultur	59
2.1.	Anforderungen an die Risikokultur nach AT 3 Tz. 1 MaRisk	59
2.2.	BaFin-Erläuterungsschreiben vom 19.02.2016	60
2.3.	BaFin-Erläuterungsschreiben vom 27.10.2017	62
3.	Anforderungen und Vorgaben von Regulierern und Standardsetzern	63
3.1.	Internationale finanzwirtschaftliche Standardsetzer und Regulierer	63
3.2.	Relevante Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW)	76
4.	Risikokultur und Unternehmenskultur	78
4.1.	Ansätze zur Definition von Unternehmenskultur	78
4.2.	Abgrenzung zur Compliance-Kultur und zur Sicherheitskultur	80
5.	Ansätze zur weiteren Operationalisierung sowie zur Prüfung der Risikokultur	82
II.	Neue Vorgaben zu Datenmanagement, Datenqualität und Risikodatenaggregation (<i>Opala</i>)	88
1.	Ausgangslage und Hintergründe BCBS 239	88
2.	Kerninhalte BCBS 239 und Verknüpfung MaRisk	90
2.1.	Kerninhalte BCBS 239	90

2.2.	Übernahme ins deutsche Aufsichtsrecht	92
3.	Die Anforderungen des AT 4.3.4 MaRisk im Detail	95
3.1.	Geltungskreis	95
3.2.	Datenaufbereitung und -haltung	96
3.3.	Anpassungsfähigkeit der Daten und Governance	97
4.	Umsetzungsstand nach Einschätzung der Aufsichtsbehörden	99
5.	Bankinterne Umsetzungsmöglichkeiten	102
5.1.	Allgemeine Vorbemerkung	102
5.2.	Einheitliche Datentaxonomie	104
5.3.	Datenarchitektur	104
5.4.	Governance	107
6.	Fazit	108
III.	Anforderungen an die Ausgestaltung und Durchführung der Risikoinventur unter Berücksichtigung der MaRisk-Novelle sowie Verwaltungspraxis (<i>Wellmann</i>)	110
1.	Einführende Bemerkungen	110
2.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen	111
3.	Praxisimplikationen der MaRisk-Novelle sowie der Verwaltungspraxis auf die Risikoinventurprozesse	119
3.1.	Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation	119
3.1.1.	Verantwortung	119
3.1.2.	Prozessbeschreibungen und -dokumentationen	120
3.1.3.	Festlegung des Durchführungsturnus	120
3.2.	Anforderungen an die inhaltliche Ausgestaltung	122
3.2.1.	Definition des Gesamtbankrisikoprofils	122
3.2.2.	Festlegung der Wesentlichkeitsgrenzen	125
3.3.	Beurteilung der Wesentlichkeit	127
3.4.	Erstellung eines Risikoinventars	133
3.5.	Beurteilung von Risiko- und Ertragskonzentrationen	134
3.6.	Festlegung angemessener Vorkehrungen für unwesentliche Risikoarten	135

3.7.	Überprüfung des Gesamtumfangs unwesentlicher Risikoarten	135
3.8.	Beschlussfassung	141
3.9.	Berücksichtigung der Ergebnisse für Folgeprozesse	142
4.	Fazit	143
IV.	Integration von Stresstests in Risikosteuerung und Risikocontrolling (<i>Rahn/Schuster</i>)	144
1.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen an Stresstests	144
1.1.	Einleitung	144
1.2.	Stresstestbegrifflichkeiten	146
1.3.	Der Stresstestprozess nach MaRisk	148
2.	Die MaRisk-Anforderungen zum Stresstesting im Detail	150
2.1.	AT 4.3.3 Tz. 1: Durchführung von Stresstests	150
2.2.	AT 4.3.3 Tz. 2: Gesamtrisikoprofil und Wechselwirkungen zwischen Risikoarten	152
2.3.	AT 4.3.3 Tz. 3: Festlegung der Szenarien	153
2.4.	AT 4.3.3 Tz. 4: Inverse Stresstests	154
2.5.	AT 4.3.3 Tz. 5: Überprüfung der Angemessenheit	157
2.6.	AT 4.3.3 Tz. 6: Berücksichtigung der Ergebnisse	157
2.7.	Vorgaben zum Stresstesting in BT 3.1 MaRisk	159
3.	Der Einsatz von Stresstests	159
3.1.	Einleitung	159
3.2.	Ableitung von Szenarien	162
3.3.	Stresstests im Adressrisiko	166
3.3.1.	Grundsätzliches	166
3.3.2.	Sensitivitätsanalysen	166
3.3.3.	Szenarioanalysen	167
3.4.	Stresstests im Marktpreisrisiko	169
3.4.1.	Grundsätzliches	169
3.4.2.	Sensitivitätsanalysen	169
3.4.3.	Szenarioanalysen	172
3.5.	Stresstests für operationelle Risiken	175
3.6.	Stresstests des Risikodeckungspotentials	177
3.7.	Stresstests im Liquiditätsrisiko	177
3.8.	Institutsweite und risikoartenübergreifende Stresstests	179

3.9. Inverse Stresstests	182
4. Zusammenfassung und Fazit	184
V. Risikoreporting im Spannungsfeld der neuen Risikotragfähigkeitsperspektiven (<i>Keyser</i>)	187
1. Einleitung	187
2. Anforderungen der MaRisk an das Risikoreporting	188
2.1. Ziele des Risikoreportings	188
2.2. Historische Entwicklung der Anforderungen an das Risikoreporting	189
2.3. Beschreibung der Anforderungen an das Risikoreporting	189
2.3.1. Anforderungen an die Datengrundlage	190
2.3.2. Anforderungen an den Inhalt des Risikoreportings	192
2.3.3. Anforderungen an die Qualität	200
2.3.4. Anforderungen an den Adressatenkreis	201
2.3.5. Anforderungen an den Berichtsturnus	202
2.3.6. Anforderungen aus AT 4.3.4 MaRisk	203
3. Reporting zu den neuen Risikotragfähigkeitsperspektiven	204
3.1. Aufsichtliche Anforderungen an die neuen Risikotragfähigkeitsperspektiven	204
3.2. Risikoreporting in der normativen Perspektive	205
3.2.1. Grundlagen der normativen Perspektive	205
3.2.2. Herausforderungen für das Risikoreporting in der normativen Perspektive	205
3.2.3. Aufbau des Risikoreportings in der normativen Perspektive	207
3.3. Risikoreporting in der ökonomischen Perspektive	210
3.3.1. Grundlagen der ökonomischen Perspektive	210
3.3.2. Herausforderungen für das Risikoreporting in der ökonomischen Perspektive	211
3.3.3. Aufbau des Risikoreportings in der ökonomischen Perspektive	214

3.4.	Verknüpfung beider Risikotragfähigkeitsperspektiven im Risikoreporting	215
4.	Fazit	217
D.	Steuerung und Überwachung von Adress-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken	219
I.	Adressenausfallrisiken im Kunden- und Eigengeschäft (<i>Kern</i>)	221
1.	Identifikation von Adressenausfallrisiken	222
2.	Messung von Adressenausfallrisiken	224
2.1.	Erwarteter Verlust	225
2.2.	Unerwarteter Verlust	228
3.	Steuerung von Adressenausfallrisiken	236
3.1.	Limitierung von Adressenausfallrisiken	237
3.2.	Transfer von Adressenausfallrisiken	243
II.	Steuerung der Marktpreisrisiken (<i>Fischer</i>)	248
1.	Einleitende Worte	248
2.	Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	249
3.	Anforderungen an das Marktpreisrisikomanagement	252
3.1.	Allgemeine Anforderungen an das Marktpreisrisikomanagement	252
3.2.	Marktpreisrisiken des Handelsbuches	258
3.3.	Marktpreisrisiken des Anlagebuches (inkl. Zinsänderungsrisiken)	262
4.	Zusammenfassung und Fazit	267
III.	Management von Liquiditätsrisiken (<i>Zeranski</i>)	269
1.	Zahlungsbereitschaft und Liquiditätsrisiko	269
2.	Definition Liquiditätsrisiko und Liquiditätsrisikomanagement	273
3.	Ergänzende Anforderungen und Empfehlungen zum Management von Liquiditätsrisiken	284
4.	Allgemeine MaRisk-Anforderungen an das Management von Liquiditätsrisiken	285

4.1.	Gesamtrisikoprofil	285
4.2.	Risikotragfähigkeit	285
4.3.	Risikostrategie	289
4.4.	Aufbau- und Ablauforganisation	294
4.5.	Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	296
5.	Besondere MaRisk-Anforderungen an das Management von Liquiditätsrisiken	300
5.1.	Anforderungen an alle Institute (BTR 3.1)	300
5.1.1.	Jederzeitige Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft	300
5.1.2.	Einrichtung eines Frühwarnsystems für Liquiditätsengpässe	304
5.1.3.	Regelmäßige Aufstellung einer Liquiditätsübersicht	309
5.1.4.	Einrichtung eines flexiblen Liquiditätsrisikomanagements	316
5.1.5.	Berücksichtigung von Liquiditätskosten, Liquiditätsnutzen, Liquiditätsrisiken im Verrechnungssystem der Bankkalkulation	319
5.1.6.	Liquiditätstransferpreissystem für große Institute mit komplexen Geschäftsaktivitäten	325
5.1.7.	Verantwortung für die Entwicklung, Qualität, regelmäßige Überprüfung des Liquiditätstransferpreissystems	326
5.1.8.	Regelmäßige Durchführung von Stresstests	327
5.1.9.	Festlegung eines Notfallplans für Liquiditätsengpässe	334
5.1.10.	Übertragung liquider Mittel innerhalb von Institutsgruppen	341
5.1.11.	Liquiditätspositionen in verschiedenen Währungen	342
5.1.12.	Refinanzierungsplan	344
5.2.	Zusätzliche Anforderungen an kapitalmarktorientierte Institute (BTR 3.2)	347
5.2.1.	Abgleich des Refinanzierungsbedarfs im Stressfall mit den Liquiditätsreserven	348

5.2.2.	Berücksichtigungsfähige Vermögenswerte in den Liquiditätsreserven	348
5.2.3.	Verschärfte Anforderungen an Stresstests	350
5.2.4.	Weitere Anforderungen an die Liquiditätsreserven	352
IV.	Steuerung und Überwachung operationeller Risiken (<i>Koop</i>)	353
1.	Einleitung und Überblick über wesentliche Neuentwicklungen	353
2.	Aktualisierte OpRisk-Anforderungen in BTR 4 MaRisk im Rahmen der MaRisk-Novelle 2021	356
3.	Definition und Abgrenzung von operationellen Risiken (Tz. 1)	358
3.1.	Definition und Kommunikation	358
3.2.	Boundary Events und Beinaheverluste	359
4.	Identifikation und Beurteilung von wesentlichen operationellen Risiken – ex ante-Methode (Tz. 2)	360
5.	Erfassung von Schadensfällen – ex post-Methode (Tz. 3)	362
6.	Wesentliche Ausprägungen (Tz. 4)	366
7.	Maßnahmen und Überwachung (Tz. 5)	368
8.	Berichterstattung	369
9.	Weitere OpRisk-relevante Inhalte der MaRisk	370
9.1.	Überblick über die OpRisk-relevanten Regelungen der MaRisk außerhalb des BTR 4	370
9.2.	Aufbauorganisation	373
9.3.	OpRisk-Strategie	374
9.4.	IT-Risiken (AT 7.2 Tz. 4)	374
9.5.	Baseler Principles for the Sound Management of Operational Risk	375
E.	Aufbau- und ablauforganisatorische Anforderungen bei Kredit- und Handelsgeschäften	377
I.	Kreditprozesse (<i>Müller</i>)	379
1.	Überblick und aufsichtliche Einordnung	379

2.	BTO 1.2 Kreditbearbeitung	381
2.1.	Allgemeines zu Prozessen für die Kreditgewährung (BTO 1.2 Tz. 1)	381
2.2.	Bearbeitungsgrundsätze Kreditgeschäft und Sicherheiten (Tz. 2)	382
2.2.1.	Bearbeitungsgrundsätze für das Kreditgeschäft	382
2.2.2.	Akzeptierte Sicherheitenarten im Institut	384
2.3.	Besondere Anforderung an die Aufbau- und Ablauforganisation der Bewertung von Immobiliarsicherheiten (neue Tz. 3)	389
2.3.1.	Qualifikation der Sachverständigen in der Immobilien-Wertermittlung	389
2.3.2.	Umgang mit Interessenkonflikten und organisatorische Notwendigkeiten	391
2.3.3.	Beauftragung und Qualitätssicherung von externen Schätzern	392
2.3.4.	Gutachterrotation als neue Herausforderung an die Aufbau- und Ablauforganisation	395
2.4.	Plausibilisierung von externen Wertermittlungen (neue Tz. 4)	399
2.5.	Beurteilung des Adressenausfallrisikos (Tz. 5)	402
2.6.	Umgang mit externen Ratings (Tz. 6)	403
2.7.	Objekt- und Projektfinanzierungen (Tz. 7)	403
2.8.	Verwendung eines Risikoklassifizierungsverfahrens (Tz. 8)	405
2.9.	Risikoadjustierte Bepreisung (Tz. 9)	407
2.10.	Einrichtung und Umgang mit Kompetenzen und Limitüberschreitungen (Tz. 10)	409
2.11.	Unterlagenüberwachung (Tz. 11)	410
2.12.	Anforderungen an Kreditvorlagen (Tz. 12)	411
2.13.	Juristisch durchsetzbare Verträge (Tz. 13)	411
2.14.	Einsatz von Standardtexten (Tz. 14)	412
3.	Umsetzung der Anforderungen an die Kreditgewährung (BTO 1.2.1)	413

3.1.	Prozess der Kreditgewährung unter besonderer Berücksichtigung der Kapitaldienstfähigkeit (Tz. 1)	413
3.2.	Besondere Anforderungen an die Vergabe von Immobilier-Verbraucherdarlehen (Tz. 2)	416
3.3.	Anforderungen an die Werthaltigkeit und den rechtlichen Bestand von Sicherheiten (Tz. 3)	418
3.4.	Beurteilung von Adressenausfallrisiken von Bürgen und Garantiegebern (Tz. 4)	420
II.	Folgeprozesse in der Kreditweiterbearbeitung (<i>Klaus</i>)	422
1.	Einleitung	422
2.	Kreditverwendungskontrolle und Überwachung vertraglicher Vereinbarungen	423
2.1.	Überwachung der Vertragsbedingungen	423
2.2.	Kreditverwendungskontrollen	425
3.	Regelmäßige Überprüfung der Adressenausfallrisiken	427
3.1.	Folgebewertung der Kreditwürdigkeitsprüfung	428
3.2.	Regelmäßige Risikobeurteilung durch Risikoklassifizierungsverfahren	433
3.3.	Beurteilung auf Grundlage eines vereinfachten Verfahrens	436
3.4.	Beurteilung von Handelsgeschäften in der Folgebewertung	437
4.	Sicherheitenmanagement	438
4.1.	Bestimmung der Sicherheitenwertgrenze	438
4.2.	Regelmäßige Überprüfung von Immobiliarsicherheiten	441
4.3.	Marktschwankungskonzepte bei Immobiliarsicherheiten	443
4.4.	Regelmäßige Überprüfung von sonstigen Sicherheiten	445
5.	Außerordentliche Überprüfung von Engagements und Sicherheiten	447
III.	Vorgaben für Prozesse im Handelsgeschäft (<i>Zeranski</i>)	449
1.	Interpretationshilfen für die adäquate Aufbau- und Ablauforganisation im Handelsgeschäft	449

2.	Begriffsbestimmungen rund um den Handels- geschäftsprozess	450
3.	Aufbauorganisation – die drei Kernbereiche des Handels- prozesses im Einzelnen	453
3.1.	Der Handel (BTO 2.2.1)	453
3.2.	Abwicklung und Kontrolle (BTO 2.2.2)	454
3.3.	Das Risikocontrolling (BTO 2.2.3)	456
4.	Aufbau- und Ablauforganisation im Allgemeinen Teil der MaRisk	456
4.1.	Die Zentralisation in der Aufbauorganisation und Ablauforganisation	457
4.2.	Zentrale Funktionsbereiche und tangierte (Funktions-)Bereiche	458
5.	Der Operative Handelsgeschäftsprozess	459
5.1.	Die Aufgaben des Handels im Sinne des BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäftsprozess	461
5.1.1.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 1 Durchführung des Handels (Vereinbarung der Konditionen)	461
5.1.2.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 2 – Vereinbarung der marktgerechten Bedingungen	472
5.1.3.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 3 – Geschäfts- abschlüsse außerhalb der Geschäftsräume	473
5.1.4.	BTO 2.2.1. Handel Tz. 4 – Aufzeichnung auf Tonträger	475
5.1.5.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 5 – Die Erfassung aller maßgeblichen Abschlussdaten eines Handelsgeschäftes	475
5.1.6.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 6 – Direkterfassung durch den Handel	476
5.1.7.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 7 – Spätgeschäfte	478
5.1.8.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 8 – Prüfung von Verträgen im Zusammenhang mit dem Handelsprozess	479
5.1.9.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 9 – Zeichnungs- berechtigung für Zahlungskonten	480

5.1.10.	BTO 2.2.1 Handel Tz. 10 – Zugriffsvakanz	481
5.2.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle	483
5.2.1.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle Tz. 1 – Durchführung der technischen Abwicklung	483
5.2.2.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle Tz. 2 und Tz. 3 – Bestätigungen und Verzicht auf Bestätigungen	486
5.2.3.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle Tz. 5 – Marktgerechtigkeitsprüfung	498
5.2.4.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle Tz. 6 – Eskalationsprozess	502
5.2.5.	BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle Tz. 7 – Positionsabstimmung	508
5.3.	BTO 2.2.3 Abbildung im Risikocontrolling	511
F.	Besondere Anforderungen an die Identifikation, Steuerung und Überwachung von Risikopositionen	515
I.	Anforderungen an die Intensivbetreuung notleidender Risikopositionen (<i>Leukel</i>)	517
1.	Einleitende Bemerkungen	517
2.	Aufsichtsrechtliche Grundlagen	518
3.	Definition der Intensivbetreuung	519
4.	Bearbeitung und laufende Überwachung von Engagements in der Intensivbetreuung	522
5.	Ausnahmen und Abgrenzung	532
II.	NPE- und NPL-Anforderungen im Kontext der Problemkreditbearbeitung (<i>Leukel/Opala</i>)	536
1.	Einleitende Worte	536
2.	Klassifizierung notleidender Engagements	537
2.1.	Einführung in die neue Ausfalldefinition	537
2.2.	Definition notleidender Risikopositionen im Kontext europäischer Aufsichtsanforderungen	542
2.3.	Aufsichtsrechtliche Schnittstellen zur Forbearance	544

2.4. NPE- und NPL-Anforderungen in den MaRisk	546
4. Strategische Einbindung von Problemkrediten und notleidenden Risikopositionen	549
5. Ablauforganisatorische Einbindung	556
5.1. Das Drei-Phasen-Modell der Problemkreditbearbeitung	556
5.1.1. Sanierungsphase	557
5.1.2. Abwicklungsphase	561
5.1.3. Überführung in das Abbauportfolio	562
5.2. Einzelfragen der Bewertung notleidender Forderungen	563
5.2.1. Rettungserwerbe	563
5.2.2. Bewertung von Sicherheiten	565
5.3. Überwachung notleidender Positionen	566
6. Governance und aufbauorganisatorische Einbindung	568
6.1. Abwicklungs- und Sanierungseinheiten	568
6.2. Risikosteuerungs- und Entscheidungsprozesse	569
7. Fazit und Ausblick	571
III. Bildung MaRisk-konformer Risikovorsorge (<i>Wuschek</i>)	573
1. Risikovorsorgebildung bei Banken	573
2. Handelsrechtliche Anforderungen	577
3. Mindestanforderungen an das Risikomanagement	579
3.1. Institutsinterne Forderungsbewertungsverfahren	579
3.2. Zeitnahe Bildung von Risikovorsorge	582
3.3. Meldung eines erheblichen Risikovorsorgebedarfs	584
4. PAAR-Prüfung	585
5. Fazit	588
IV. Risikofrüherkennung und Forbearance im Kontext der MaRisk-Novelle (<i>Genschel</i>)	589
1. Einführung und Kurzübersicht der wesentlichen Änderungen sowie inhaltliche Vorbemerkungen zum Aufbau dieses Beitrags	589

2.	BTO 1.3 Anforderungen an die Verfahren zur Früherkennung von Risiken und Behandlung von Forbearance	590
2.1.	Allgemeines	590
2.2.	BTO 1.3.1 Verfahren zur Früherkennung von Risiken	593
2.2.1.	Einleitung	593
2.2.2.	Erläuterung der einzelnen Regelungen	595
2.3.	BTO 1.3.2 Behandlung von Forbearance	608
2.3.1.	Einleitung	608
2.3.2.	Erläuterung der einzelnen Regelungen	609
G.	MaRisk-konforme Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation	643
I.	Erfordernisse für organisatorischen Regelungen und Dokumentationspflichten (<i>Plumanns</i>)	645
1.	Einführende Worte	645
2.	Aufsichtsrechtlicher Rahmen	646
2.1.	Notwendigkeit von Organisationsrichtlinien	646
2.2.	Anwendungsbereiche der Organisationsrichtlinien	647
2.3.	Dokumentation von Unterlagen	650
3.	Umsetzung in der Praxis	652
4.	Erkenntnisse aus der Verwaltungspraxis	653
II.	Neu-Produkt-Prozesse, betriebliche Strukturen und Fusionen MaRisk-konform gestalten (<i>Duda</i>)	658
1.	Veränderungsprozesse	659
1.1.	Prozessebenen	659
1.2.	Phasenmodell von Veränderungen	660
1.3.	Phasenmodell und formale Veränderungsprozesse	663
2.	AT 8.2 – Veränderungen in der Organisation	664
3.	AT 8.1 – der Neu Produkt Prozess (NPP)	670
3.1.	Aufgabe des NPP	670
3.2.	Aufbau des Produktkatalogs	671
3.3.	Aufbau des Neu Produkt Prozesses	674

3.3.1.	Produktantrag und Prozessüberblick	674
3.3.2.	Konzeptphase	675
3.3.3.	Realisierung	678
3.3.4.	Testphase	679
3.3.5.	Genehmigung und Nachschau	680
3.4.	Erleichterungsregeln	681
3.5.	Die Prozessbeteiligten	682
3.5.1.	Das Neue Produkte Komitee	682
3.5.2.	Die Sonderrolle der Revision	684
3.5.3.	Der NPP-Koordinator	685
3.6.	Beurteilung von Ertragspotential und Risikogehalt	686
3.7.	Abbildung neuer Produkte im Risikocontrolling	688
3.8.	Nachschau bzgl. erreichter Volumen, tatsächlicher Risiken, operationeller Risiken	690
4.	AT 8.3 – Übernahmen und Fusionen	691
4.1.	Ziel des AT 8.3	691
4.2.	Aufbau des Beteiligungskonzeptes	691
4.3.	Zeitlicher Ablauf	693
III.	Anforderungen an die Besonderen Funktionen – Risikocontrolling-Funktion, Compliance-Funktion & Interne Revision (<i>Koop</i>)	695
1.	Einführung und Kurzübersicht der wesentlichen Änderungen	695
1.1.	Aufbau dieses Beitrages und inhaltliche Vorbemerkungen	695
1.2.	Kerninhalte der sechsten MaRisk-Novelle zu »besonderen Funktionen«	696
2.	Die Risikocontrolling-Funktion nach AT 4.4.1 MaRisk	698
2.1.	Zielsetzung der Regelungen und europarechtlicher Hintergrund	698
2.2.	Die Anforderungen nach AT 4.4.1 im Detail	700
3.	Die Compliance-Funktion nach AT 4.4.2 MaRisk	706
3.1.	Hintergrund der MaRisk-Regelungen	706
3.2.	Die Anforderungen nach AT 4.4.2 im Detail	712

4.	Die Anforderungen an die Interne Revision nach AT 4.4.3 MaRisk	720
4.1.	Überblick über die Anforderungen	720
4.2.	Neuerungen in den Anforderungen nach AT 4.4.3 MaRisk	722
5.	Berücksichtigung von Veröffentlichungen internationaler Institutionen nach AT 1 Tz. 3 MaRisk	723
5.1.	Zielsetzung der Neuregelung	723
5.2.	Umsetzung der Anforderungen nach AT 1 Tz. 3	723

H. Neue Anforderungen an das Auslagerungs- und Notfallmanagement **725**

I.	Konzeption eines übergreifenden IT-Notfallmanagements (<i>Schmidt/Kradel</i>)	727
1.	Einleitung	727
2.	Strategische Überlegungen	728
2.1.	Organisationsstrategie	730
2.2.	Ressourcenstrategie	731
3.	Das Notfallhandbuch	731
3.1.	Alarmierung	735
3.2.	Kommunikation	735
3.3.	Eskalation	735
4.	Wiederanlauf-/Wiederherstellungspläne, Geschäftsfortführungspläne und Kommunikationspläne	736
4.1.	Wiederanlauf-/Wiederherstellungspläne	736
4.2.	Geschäftsfortführungspläne	737
4.3.	Kommunikationspläne	738
5.	Die Business Impact Analyse (BIA)	739
5.1.	Schadensskalen und Schadenspotential	740
5.2.	Durchführung der Analyse	740
6.	Risikoanalyse	741
6.1.	Risikobewertung	742
6.2.	Ableitung von Maßnahmen	742
7.	Notfallübungen	743

7.1. Planung, Vorbereitung und Ablauf	744
7.2. Übungsarten	744
7.3. Vorgehensweise	746
8. Sensibilisierung	746
9. Kontinuierliche Verbesserung	747
II. Auslagerungen nach MaRisk (<i>Pfeil</i>)	749
1. Allgemeines	749
2. Definition der Auslagerung	752
3. Wann ist eine Auslagerung wesentlich?	756
4. Risikoanalyse	758
5. Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung	760
6. Erweiterte Möglichkeit der vollständigen Auslagerung der besonderen Funktionen	761
7. Beendigung der Auslagerung	762
8. Auslagerungsvertrag	762
9. Weiterverlagerungen	765
10. Dokumentation, Steuerung und Überwachung wesentlicher Auslagerungen	766
11. Auslagerungsbeauftragter	767
12. Auslagerungsregister	768
13. Erleichterungen für Gruppen oder Finanzverbände	770
14. Interne Revision bei Auslagerung	771
14.1. Interne Revision des Auslagerungsmanagements	771
14.2. Interne Revision und Auslagerungsunternehmen	772
I. Auswirkungen der neuen MaRisk auf die Interne Revision (<i>Geiersbach</i>)	775
I. Überlegungen zum Revisionsprozess	777
1. Entwicklung der Ex-ante-Tätigkeit	778
2. Revisionsstrategie und Near-Time-Revision	779
3. Implementierung eines mehrdimensionalen Revisionsprozesses	782

4.	Prüfungsplanung	790
5.	Risikokultur	792
5.1.	Bedeutung der Risikokultur für die Revisionspraxis	796
5.2.	Risikokultur in der Revisionspraxis	796
6.	Leitung der Internen Revision	798
7.	Internes Kontrollsystem (IKS)	800
8.	Beziehungen zwischen Prozessen und Kontrollsystemen	810
8.1.	Interne Kontrollsysteme	810
8.2.	Prozessverlauf	812
9.	Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	812
II.	Projektbegleitende Prüfungen	822
III.	Anpassungsprozesse	823
IV.	Berichtswesen und Mängelverfolgung	831
1.	Internes Berichtswesen	831
2.	Mängelverfolgung	834
3.	Externes Berichtswesen von Dienstleistern	837
V.	Auslagerungen aus Revisionssicht	838
1.	Tätigkeit der Revision im auslagernden Institut	838
1.1.	Allgemeine Grundlage in den MaRisk	838
1.2.	Prüffeld 1: Einbindung in die Auslagerungsabsicht	839
1.3.	Prüfungsfeld 2: Einbindung in die Risikosteuerung des Gesamthauses	846
1.4.	Prüfungsfeld 3: Tätigkeit als Revision im Auslagerungsunternehmen	849
1.5.	Prüfungsfeld 4: Tätigkeit der Revision des Auslagerungsunternehmens	852
2.	Tätigkeit der Revision des Auslagerungsunternehmens	853
2.1.	Prüfungsplanung	853
2.2.	Besondere Prüfungspflichten im Auftrag des Mandanten	854
3.	Möglichkeiten und Grenzen der Auslagerung der Internen Revision	854
3.1.	Vollständige Auslagerung	854

3.2.	Möglichkeiten für eine Optimierung von Revisionsaufgaben	858
4.	Prüfungsansätze	860
J.	Sustainable Finance in Aufsichtsrecht und Praxis (<i>Dietz</i>)	865
I.	Einleitung	867
II.	Sustainable Finance im Kontext internationaler und europäischer Rahmenbedingungen	868
III.	Nachhaltigkeitsanforderungen der MaRisk	877
1.	Die Rolle des BaFin-Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken	877
2.	Generelle Einordnung und Übergangsanforderungen	878
3.	Geschäfts- und Risikostrategie	880
3.1.	Geschäftsmodell und Geschäftsumfeld	881
3.2.	Setzen ESG-relevanter Ziele und Zielgrößen (KPIs und KRIs)	884
3.3.	Risikostrategie	886
4.	Interne Governance	887
4.1.	Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat	887
4.2.	Aufbau- und Ablauforganisation	888
5.	Risikomanagement	891
5.1.	Risikoinventur	892
5.2.	Risikomessung	900
5.2.1.	Der »Green Swan« und traditionelle Risikomodelle	901
5.2.2.	(Klima-)Stresstests	902
5.2.3.	Sensitivitäts- und szenariobasierte Analysen	904
5.2.4.	ESG-Ratings	906
5.2.5.	Umgang mit Datenproblemen	910
5.3.	Risikosteuerung und -berichterstattung	911
5.3.1.	Limitierung von ESG-Risiken	913
5.3.2.	Berücksichtigung in der Risikotragfähigkeit	915
5.3.3.	Dialog mit Kunden und anderen relevanten Stakeholdern	916

5.3.4.	Einsatz nachhaltiger Finanz- und sonstiger Produkte	917
5.4.	Abbildung von ESG-Risiken in den Kreditprozessen	919
6.	Ausblick – Die Behandlung von ESG-Risiken in der CRD VI	924
IV.	Zusammenfassung und wichtige Aussagen für die Bankpraxis	928
K.	Fazit und Ausblick (<i>Hampel/Opala/Wellmann</i>)	933
	Literaturverzeichnis	937
	Abbildungsverzeichnis	977
	Tabellenverzeichnis	985
	Anhang	989

A.

Einleitende Worte zum vorliegenden Werk

A. Einleitende Worte zum vorliegenden Werk

Das vorliegende Werk möge Ihnen dabei helfen, die MaRisk zu interpretieren 1
und von der theoretischen Implementierung in tragfähige Praxislösungen zu
transferieren. Nicht immer wird es Ihnen gelingen, den sich stetig weiterent-
wickelnden aufsichtlichen Anforderungen zu 100 % gerecht zu werden. Teils
werden Sie sich mit praktikablen und den bekannten »80-20-Lösungen« zu-
frieden stellen. Teils bedarf es proportional über die MaRisk hinausgehender
Lösungen. Entscheidend wird es hierbei immer sein, loszulaufen, um zu der
Überzeugung zu gelangen, dass Sie tragfähige und aufsichtsrechtlich konfor-
me Lösungen gestaltet haben. Aber auch, dass Sie für Ihr Institut praxisnahe
Lösungen erlangt haben. Dieses Spannungsfeld aus aufsichtsrechtlicher Kon-
formität und betriebswirtschaftlicher Effizienz gilt es abzudecken und zu
gestalten.

Sodanken wir allen Autorinnen und Autoren für ihre engagierte Mitarbeit 2
und Gestaltung des MaRisk-Interpretationsleitfadens. Mit ihrem Engagement
ist es uns gelungen, verschiedene Sichtweisen und Erfahrungen, auch aus
verschiedenen Hauptverwaltungen der Deutschen Bundesbank, zu bündeln
und mit neuen Aspekten und Denkansätzen ein hochwertiges und schlüssiges
Gesamtwerk zusammenzufügen.

Auch dem Verlag möchten wir an dieser Stelle für die gewinnbringende Zu- 3
sammenarbeit danken.

*»Die wahren Optimisten sind nicht überzeugt, daß alles gutgehen wird.
Aber sie sind überzeugt, daß nicht alles schiefgehen wird.«¹*

So bleibt abschließend, den geneigten Leserinnen und Lesern eine gute Lektü- 4
re zu wünschen. Bleiben Sie neugierig auf das Neue, umsichtig im Hinblick
auf noch weiter anstehende Änderungen und optimistisch, dass nicht alles
schiefgehen wird.

Hannover, Mülheim an der Ruhr und Düsseldorf, im März 2024

Katja Hampe, Noel Opala und Dr. Michael Wellmann

1 Friedrich Schiller, 1759–1805.

B.

Strategie & Strategieprozess im Kontext der MaRisk

B. Strategie & Strategieprozess im Kontext der MaRisk²

I. Einleitende Worte

Das Kernstück zur Sicherstellung eines ökonomisch nachhaltigen Geschäftsmodells³ ist die Strategie. Gerade in der Niedrigzinsphase wurde die Wichtigkeit einer Strategie deutlich, da die Erträge im klassischen Geschäftsmodell sanken⁴ und weitere externe Einflüsse wie Digitalisierung und neue Wettbewerber klassische Banken unter Druck setzen.

Die MaRisk fokussieren das Thema Strategien sehr exponiert. In AT 4.2 werden Anforderungen an Strategien und deren Umsetzung beschrieben⁵, die gleichzeitig eng mit der Risikotragfähigkeit verbunden werden⁶. Dieser Buchbeitrag setzt sich als Ziel, die Anforderungen der MaRisk zu skizzieren und Umsetzungshinweise für die Praxis zu geben.

Hierzu wird wie folgt vorgegangen: Nach den einleitenden Worten beschreibt Kapitel 2 die grundsätzliche Ausgestaltung und Konsistenz von Strategiesystemen. Dieses Kapitel ist die Basis für das anschließende Kapitel 3, welches die Anforderungen der MaRisk und anderer Rechtsnormen beschreibt, Kapitel 4 verdeutlicht den Strategieprozess, Kapitel 5 gibt Umsetzungsimpulse für die Praxis. Mit Kapitel 6, dem Fazit, schließt dieser Beitrag.

II. Ausgestaltung und Konsistenz von Strategiesystemen

1. Definition einer Strategie

Strategiedefinitionen finden sich zu Hauf. Eine wohl pragmatische und dennoch haptische Definition liefern Thompson/Strickland: »*A company's strategy is the game plan management is using to stake out a market position, conduct its operations, attract and please customers, compete successfully, and achieve organizational objectives*«⁷

2 Autoren: **Svend Reuse** und **Noel Opala**. Die Ausführungen geben die persönliche Auffassung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit der des jeweiligen Arbeitgebers übereinstimmen muss.

3 Vgl. umfassend Reuse (2018), S. 147 – 164.

4 Vgl. Reuse (2018), S. 147. Für alle deutschen Banken auf Basis 2019er Zahlen umfassend analysiert in Deutsche Bundesbank (2020), S. 75–105.

5 Vgl. BaFin (2023d), AT 4.2.

6 Vgl. BaFin (2023d), AT 4.1.

7 Thompson/Strickland (2004), S. 3.

Strategien sind folglich kein Selbstzweck, sondern bestimmen die Ausrichtung eines Unternehmens und dienen der Ableitung operativer Ziele, definieren Kundengruppen und sind Basis für einen Strategieregelkreislauf⁸.

2. Von der Vision zur Mission zur Strategie

- 9 Doch die Strategie alleine beschreibt zumeist noch nicht das Ziel der Unternehmen. Denn zumeist formuliert die Strategie hinreichend konkrete Ziele und fokussiert hierbei weniger den unternehmerischen Selbstzweck. Dieser wird vielmehr durch die Vision und Mission geprägt und beschreibt das übergeordnete Ziel der Unternehmung. Sie besitzen Leitcharakter für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens und sollten den Sinn der Tätigkeit bzw. des Unternehmens beschreiben.⁹
- 10 Die Vision beschreibt einen zukünftigen Zustand bzw. ein zukünftiges Szenario. Kennzeichnend für die Vision ist die Beschreibung einer Wirklichkeit in der Zukunft. Dabei ist es unerheblich, ob die Vision an die Zielsetzung des Unternehmens anknüpft. Denn auch eine Transformation der Zielsetzung des Unternehmens erscheint möglich.
- 11 Vielmehr geht es also darum, den Nutzen des Unternehmens herausstellen und diesen klar abzugrenzen. Die Vision folgt dabei keinen formalen Regeln oder sprachlichen Vorgaben. In der praktischen Umsetzung sollte eine Vision zumeist kurzgehalten werden und maximal eine DIN-A4-Seite betragen.¹⁰ Vielmehr stehen die Organisation und ihr Angebot/Nutzen im Mittelpunkt.¹¹ Ein Beispiel hierfür bietet die Vision von amazon: »*Our vision is to be earth's most customer centric company.*¹²« Zu einer früheren Zeit war die Vision von Microsoft im wahrsten Sinn des Wortes visionär: »*A computer on every desk and in every home running Microsoft software.*¹³« Dies ist mittlerweile Realität – zeigt aber, dass Visionen auf den ersten Blick durchaus zukünftige Sollzustände beschreiben dürfen, die weit in der Zukunft liegen bzw. weit entfernt erscheinen.
- 12 In Abgrenzung zur Vision, die das Zukunftsszenario beschreibt, erwächst zugleich aus der Vision der Auftrag im Ist-Zustand, die Mission. Die Mission transformiert die Vision in auf die Vision einzahlende Leit- und Glaubenssät-

8 Vgl. Kapitel B.4.

9 Vgl. *Fleig* (2018).

10 Vgl. *Micic* (2019).

11 Vgl. *Micic* (2019).

12 *amazon.com Inc.* (o. J.).

13 *Gates* (o. J.).

ze.¹⁴ In Abgrenzung zur Strategie formuliert die Mission zwar bereits konkrete Leitsätze, keineswegs jedoch SMART¹⁵ überprüfbare Ziele. Die Mission beschreibt damit Aufgaben, die erfüllt werden müssen, um das definierte Zielbild in Form der Mission zu erreichen. Zugleich lassen sich anstelle einer Mission auch strategische Narrative ableiten. Die strategischen Narrative beschreiben damit je nach Ausgestaltung eine Symbiose aus Vision und Mission und können insbesondere in der Visionsbildung bei Verbundunternehmen Abhilfe schaffen. Sowohl im Fall strategischer Narrative wie auch der Mission sollten sich diese in wenigen und schlagkräftigen Sätzen zusammenfassen lassen. Mitunter werden gar vier bis acht kurze Sätze als ausreichend postuliert.¹⁶

In der Transformation der Mission kann hierunter gar bereits das Geschäftsmodell abgeleitet werden. Denn während die Vision das zukünftige Zielbild abstrakt und ggf. gar zu einem in der Zukunft liegenden unbestimmten Zeitpunkt definiert, formuliert die Mission vergleichsweise klar wesentliche Aufträge des Unternehmens und damit ebenso die Rahmenparameter des Geschäftsmodells.¹⁷ An dieser Stelle sei auf die im weiteren Verlauf des vorliegenden Kapitels folgende Geschäftsmodellanalyse hinzuweisen.

Auf die Vision und Mission folgend, operationalisiert nunmehr die Strategie die Mission oder die strategischen Narrative. Sie rückt wegweisend, in den Umweltzustand des Unternehmens eingefasst, die Mission in einen SMART¹⁸en Kontext und nachprüfbare Ziele.

Wurde soeben schon auf die Anforderungen des Geschäftsmodells eingegangen, beschreibt die Strategie hierbei die Mission im Kontext verschiedener Leitplanken, wie beispielsweise exogener und endogener Schlüsselfaktoren und Ziele.¹⁸ Hierunter können sowohl das allgemeine Marktumfeld, wie Marktlage, Konjunktur, Marktprognosen wie auch das regionale Umfeld, die Absatzmärkte und deren Entwicklungspotenziale etc. zusammengefasst werden. Weiterführend sind Fragestellungen zur Gestaltung des Unternehmenserfolgs hinsichtlich Geschäftsfelder, Gewinnansprüchen etc. festzuhalten. Zunehmend Relevanz entfaltet in diesem Zusammenhang auch die Fragestellung der Nachhaltigkeit bzw. Unternehmensethik.¹⁹ Letztere schlägt dabei auch

14 Vgl. *Zukunftsinstitut GmbH* (2019).

15 Vgl. **Spezifisch, Messbar, Attraktiv/Ambitioniert, Realistisch, Terminiert.**

16 Vgl. *Zukunftsinstitut GmbH* (2019).

17 Vgl. *Haug* (2020), S. 230 ff.

18 Vgl. *Gerpott* (2020), S. 13.

19 Vgl. *EBA* (2020.10b), S. 79 ff.

eine Brücke zu Verhaltenskodexen²⁰ und Fragestellungen der Corporate Governance im Gesamten. Dabei sind die Einflussfaktoren so zahlreich wie individuell und damit nicht in Gänze an dieser Stelle darzustellen.

- 16 Anknüpfend an die vorherigen Ausführungen wird zu Beginn der strategischen Überlegungen bzw. zu Beginn des Strategiedokuments zumeist eine SWOT-Analyse durchgeführt. Im Abgleich mit den strategischen Narrativen und den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lassen sich Handlungsfelder und Wachstumsfelder ableiten. Hieraus folgt zugleich das operationalisierte Zielbild, welches in entsprechenden Zielen mündet. Weiterhin lassen sich die Ziele in unterschiedlichen Dimensionen operationalisieren²¹:
- Zeitliche Dimension (Einjahres- oder Mehrjahresperspektive)
 - Geschäftsfeld-Dimension
 - Abteilungs- und/oder Bereichsdimension
 - Produktdimension
 - Zielgruppendimension.
- 17 Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit der Strategie zeigt die in Abbildung B – 1 vorgestellte Differenzierung.

²⁰ Vgl. *BaFin* (2023d), AT 5 Tz. 3.

²¹ Vgl. in Teilen *Ellebracht/Lenz/Osterhold* (2004), S. 175.



Abbildung B – 1: Sechs Kernelemente der Strategie²²

In der Zusammenfassung und in Anlehnung an *Schwenker* (2011) lässt sich ein Strategiesystem wie folgt charakterisieren²³: 18

- Die Vision umschreibt einen gewünschten Zukunftszustand, der mitunter auch ein sozioökonomisches Zielbild beschreibt und im zukünftigen Zeitpunkt unbestimmt sein kann.
- Die Mission oder auch die strategischen Narrative beinhalten wenige kurz gehaltene Sätze, die die Vision mit konkreten Aufträgen versehen und das Geschäftsmodell umschreiben.
- Strategien operationalisieren bzw. konkretisieren die Mission bzw. die strategischen Narrative.
- Strategien greifen interne wie externe Faktoren und Umweltzustände auf und bestimmen Handlungsfelder und -pfade, auch gegenüber anderen Marktteilnehmern.
- Strategien sind zeitraumbezogen und können auf eine oder auch mehrere Perioden bezogen werden.

22 Eigene Darstellung in enger Anlehnung an *Gerpott* (2020), S. 11.

23 Vgl. in Teilen *Schwenker* (2011), S. 84.

- Sie können sowohl auf das Gesamtunternehmen bzw. die Unternehmensgruppe als auch auf einzelne Geschäftsbereiche oder Handlungsfelder begrenzt werden.

3. Besonderheiten von Strategiesystemen im Bankensektor

- 19 Eine gute Strategie sowie Vision und Mission ist für jedes Unternehmen wichtig. Bei Banken lassen sich jedoch einige Besonderheiten festhalten, die im Folgenden kurz skizziert werden.
- 20 Erfahrungsgemäß ergeben sich insbesondere bei der Ableitung der Vision Hürden in der Bankpraxis. So ist die Vision ein zukünftiger Zustand, der die Zukunftsvorstellung abbilden soll. Keineswegs ist hierunter jedoch zu verstehen, dass die Vision einen singulären Zukunftszustand des eigenen Unternehmens beschreiben soll. So wäre die Vision des Marktführers im Regionalmarkt zwar ein mitunter wünschenswerter Zustand, vielmehr jedoch eine Mission als eine Vision. Dabei erscheint es insbesondere für Verbundunternehmen mitunter schwierig, eigenständige Visionen zu entwickeln, da die Vision zumeist aus der Verbundstrategie erwächst. Nichtsdestotrotz lassen sich auch für diese Institute Vision ableiten. Dabei folgt aus diesen Visionen zumeist weniger ein zukunftsgestaltender, gar visionärer Anspruch. Vielmehr wird in der Vision ein regionaler Gestaltungs- und Wachstumsanspruch definiert. Dabei ist allein der Wachstumsanspruch keinesfalls als Vision zu verstehen.
- 21 Hierbei ist einzuordnen, dass die zuvor beschriebene Vision mitunter nicht zwingend im Fokus der aufsichtlichen Mindestanforderungen steht²⁴. Mitunter kann hierauf – je nach Formulierung der Mission – auch verzichtet, werden. Zugleich können mit einer Vision und Mission jedoch visionäre Aussagen getroffen werden, die emotionale Leitwirkung entfalten können²⁵. »Aus der Perspektive der Zukunftsforschung ist es [...] wichtig, eine Vision ein Zukunftsbild sein zu lassen und sie mit sozioökonomischen Entwicklungen zu verknüpfen.«²⁶
- 22 Aus Sicht der Autoren erscheint es jedoch sinnvoll, eine Vision zu erarbeiten und im Leitbild zu verankern. Auch wenn die Vision im Sinne des AT 4.2 MaRisk i. V. m. der Risikokultur nach AT 3 Tz. 1 MaRisk²⁷ alleinig keine Leitwirkung erlangt, so verhilft sie Leitwirkung zu erzeugen und eine ganzheitliche Strategie nebst Risikokultur zu erzeugen. So heißt es im Leitfaden des

24 Vgl. BaFin (2023d).

25 Vgl. in Teilen Ellebracht/Lenz/Osterhold (2004), S. 174.

26 Zukunftsinstitut GmbH (2019).

27 Vgl. BaFin (2023d), AT 4.2 Tz. 1 i. V. m. AT 3 Tz. 1.

Financial Stability Boards zur Risikokultur, dass das Management (im dt. Vorstand und leitende Angestellte) die Kernziele und -werte einschließlich der Zukunftserwartung transportieren und im Sinne der Risikokultur das gewünschte Verhalten erklären muss²⁸. Weiterhin heißt es unter Verantwortlichkeit, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Werte und Ziele inklusive den Risikoansatz verstehen und auf ihre Rolle anwenden sollen²⁹. Zwar kann aus einer Vision mitunter noch keine ganzheitliche Aussage im Sinne der Risikokultur erwachsen, doch gelingt es eine Vision zu formulieren, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederfinden und auf ihre Rolle im Unternehmen transferieren können, kann dies als erster Schritt der Risikokultur verstanden werden.

In Bezug auf die Mission ist festzuhalten, dass keine andere Branche so reguliert ist wie die Bankenbranche. Hinzu kommt, dass im Kontext des SREP³⁰ Geschäftsmodelle einer Bank einer kritischen Analyse durch die Aufsicht unterzogen und bei Schwächen auch mit Eigenkapitalaufschlägen sanktioniert werden³¹. 23

Des Weiteren hat das Geschäftsmodell einer Bank, welche primär vom Zinsergebnis abhängt, im Gegensatz zu normalen Unternehmen eine methodische Schwäche: der Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses ist nicht der Zeitpunkt, in dem der Erfolg vollständig in der GuV sichtbar wird. Dies gelänge nur mit dem Barwertkalkül³², welches handelsrechtlich jedoch nicht anwendbar ist. Lange Zinsbindungen schlagen sich folglich nur ratierlich in der GuV nieder, was zu einer starken Zeitverzögerung der Sichtbarmachung des Niedrigzinsniveaus in der Bank-GuV führt. 24

Abbildung B – 2 verdeutlicht dies. Je länger die aktivischen Zinsbindungen einer Bank sind, desto länger dauert es, bis die Zinsspanne ihren Tiefpunkt erreicht hat. Dieser Effekt ist im Rahmen einer GuV-Simulation im Kontext der normativen Sicht der Risikotragfähigkeit³³ transparent zu machen und der Geschäftsleitung zur Kenntnis zu geben. 25

28 Vgl. *Financial Stability Board* (2014), S. 5. Vgl zur Umsetzung in den MaRisk 6.0 auch *Schmidt/Reuse* (2018), S. 38 f.

29 Vgl. *Schmidt/Reuse* (2018), S. 38; *Financial Stability Board* (2014), S. 7.

30 Supervisors Review and Evaluation Process.

31 Vgl. *EBA* (2014); *EBA* (2018), umfassend diskutiert in *Reuse* (2018), S. 148–153. Kapitel 3.1 dieses Beitrages geht näher auf diese Aspekte ein.

32 Vgl. u. a. *Schierenbeck/Kirmße/Lister* (2014), S. 150 ff.

33 Vgl. umfassend *Reuse* (2019), S. 172 ff.

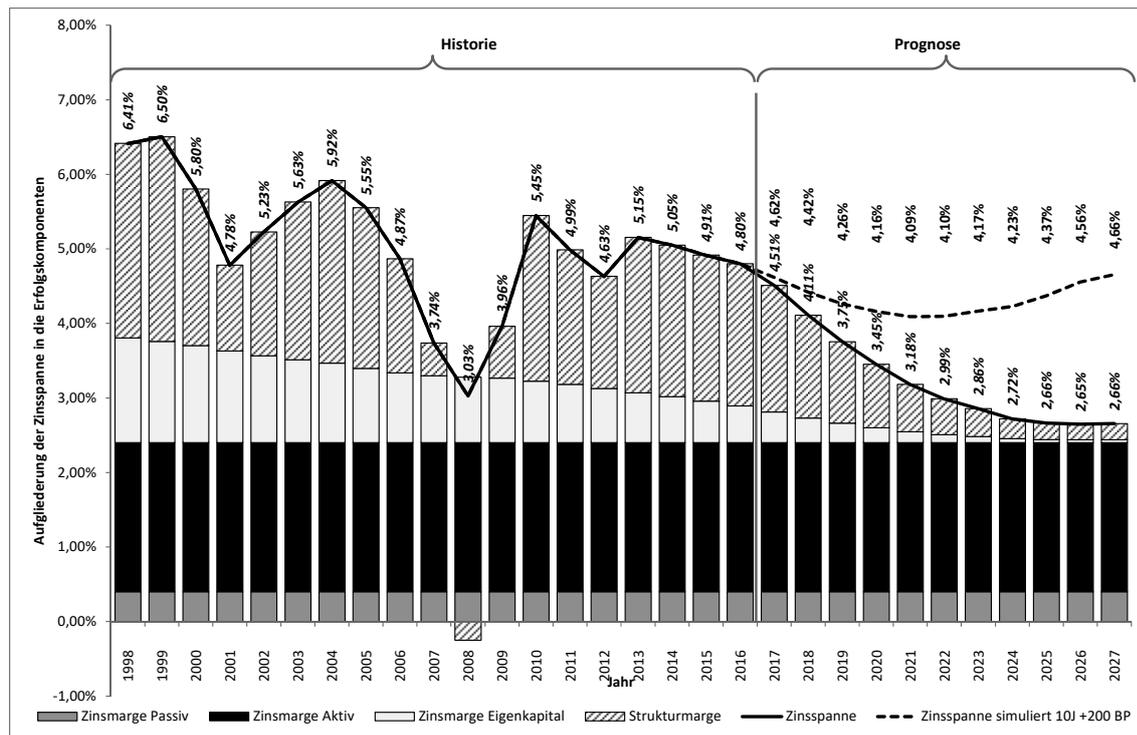


Abbildung B – 2: Simulierter Zinsüberschuss und Erfolgssplattung einer Beispielbank³⁴

26 Die aktuellen Entwicklungen am Zinsmarkt seit 2022 – vereinfacht gesagt liegt ein 300 BP Shift über alle Laufzeiten vor – führen nun jedoch zu einer veränderten Situation. Das Geschäftsmodell einer Bank funktioniert wieder, Aktiv- und Passivseite generieren Margen. Dies zeigt Abbildung B – 3, die die Aufspaltung des Zinsergebnisses deutscher Sparkassen und Volksbanken im Zeitablauf zeigt.

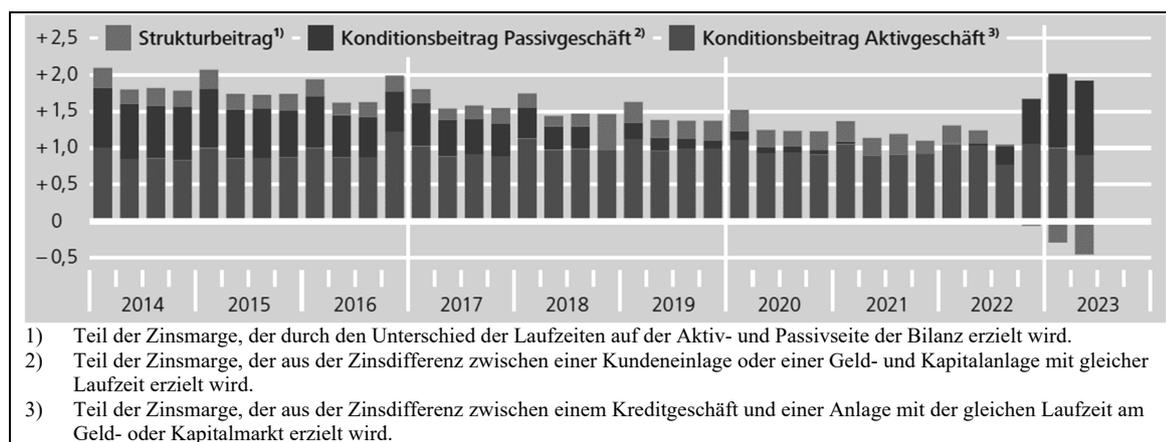


Abbildung B – 3: Komponenten des Zinsergebnisses deutscher Sparkassen und Kreditgenossenschaften³⁵

34 Entnommen aus Reuse (2018), S. 155.

35 Im Original entnommen aus Deutsche Bundesbank (2023), S. 41. Einzeldaten zum Nachbauen waren auf der Seite der Bundesbank nicht verfügbar.