

Riediger (Hrsg.)

Strategiehandbuch Kreditwirtschaft

Aufsichtliche Vorgaben • Strategieprozess • Geschäftsmodell •
Strategiecontrolling • Reporting • Aufsichtsrat

Zitiervorschlag:

Autor in: Riediger (Hrsg.), Strategiehandbuch Kreditwirtschaft,
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: 978-3-95725-993-6
© 2023 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FCH-Gruppe.de
info@FCH-Gruppe.de
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: VERLAGSDRUCKEREI SCHMIDT,
Neustadt an der Aisch

Riediger (Hrsg.)

Strategiehandbuch Kreditwirtschaft

Aufsichtliche Vorgaben • Strategieprozess • Geschäftsmodell •
Strategiecontrolling • Reporting • Aufsichtsrat

Martin Brugger

Head of Banking Industry Strategy & Development
NTT DATA Deutschland GmbH

Markus Dauber

(vormals Vorstandsvorsitzender der Volksbank
in der Ortenau eG und Volksbank eG – Die Gestalterbank)

Frank Dehnke

Vorstandsvorsitzender
Sparkasse Oberhessen

Annika Eberwein

Risikocontrollerin, Abteilung Controlling,
Kasseler Sparkasse

Dr. Lars Erler

Abteilungsleiter Steuerung & Methoden
Stadtsparkasse Düsseldorf

Tom John Geie

Fachprüfer Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank

Christian Hasenclever
Leiter Strategic ALM Treasury
Norddeutsche Landesbank – Girozentrale

Natalia Haser
Consultant
AWADO GmbH WPG StBG

Dr. Matthias Haug
Vorstandsmitglied
Volksbank Flein-Talheim eG

Dr. Markus Held
Referatsleiter Informationssicherheit in der IT-Konsolidierung
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

Jörn Hermann
Senior Manager
AWADO GmbH WPG StBG

Jörg Horn
Bereichsdirektor Banksteuerung
Sparkasse Celle-Gifhorn-Wolfsburg

Dr. Marco Kern
Vorstandsvorsitzender
VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG

Ulrich Leuker
Bereichsdirektor Controlling
Sparkasse Neuss

Thomas Maurer
Leiter Interne Revision
Münchner Bank eG

Oliver Michelmann

Fachprüfer Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank

Julian Mohr

Steuerung/Risikomanagement
Infinity Financial Solutions GmbH

Henning Riediger (Hrsg.)

Prüfungsleiter Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank

Dr. Jochen Schneider

Bereichsleiter Interne Revision
VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG

Christian Sterflinger

stellv. Abteilungsleiter Finanzabteilung und
Gesamtbanksteuerung
Sparkasse Dachau

Inhaltsübersicht

A. Einleitung, Zweck und Aufbau des Werkes	1
B. Bedeutung der Strategien im Risikomanagement	9
C. Zusammenspiel von Geschäftsmodell, Risikoinventur und Strategien	43
D. Vorgehen beim Strategieprozess und Zusammenspiel mit dem Aufsichtsorgan	93
E. Schwerpunktthemen in den Strategien	127
F. Strategiecontrolling und Berichtswesen	353
G. Strategische Positionierung und Messung von Unternehmenszielen mittels Balanced Scorecard	375
H. Umgang mit den Strategievorgaben durch die Revision	405
Literaturverzeichnis	443
Stichwortverzeichnis	457

Inhaltsverzeichnis

A.	Einleitung, Zweck und Aufbau des Werkes <i>(Riediger)</i>	1
B.	Bedeutung der Strategien im Risikomanagement <i>(Riediger/ Geie)</i>	9
I.	Vorbemerkungen	11
II.	Einbettung von Strategien in den Risikomanagementprozess	14
III.	Funktionen von Strategien	17
IV.	Strategieprozess	19
V.	Inhalte von Strategien	23
	1. Allgemeiner Überblick	23
	2. Ausgewählter Schwerpunkt: Umgang mit Zinsrisiken	27
	3. Ausgewählter Schwerpunkt: Informationstechnologie und Auslagerungen	29
	4. Ausgewählter Schwerpunkt: Risikokultur	36
VI.	Zusammenfassung	40
C.	Zusammenspiel von Geschäftsmodell, Risikoinventur und Strategien <i>(Riediger/ Geie)</i>	43
I.	Identifikation von Schnittstellen	45
II.	Abhängigkeiten zwischen Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie	46
	1. Vorüberlegungen	46
	2. Bedeutung der Geschäftsmodellanalyse in der Aufsicht	47
III.	Risikoinventurergebnisse als relevante Strategiekomponente	56
	1. Grundlegende Anforderungen der Risikoinventur	57
	2. Aufgaben und Funktionen der Risikoinventur nach MaRisk	61
	3. Herausforderungen und Umsetzungsimpulse	65
	a) Fehlende bzw. nicht angemessene Berücksichtigung von Risiken bzw. Risikotreibern	66

b)	Umgang mit Risiken aus dem Umfeld der wesentlichen Risiken	67
c)	Umgang mit potenziellen sonstigen wesentlichen Risiken	82
d)	Umgang mit Risikokonzentration	85
e)	Bestimmung einer praxistauglichen Wesentlichkeitsschwelle als Entscheidungskriterium	87
4.	Zusammenfassung für den Bereich der Risikoinventur	89
D.	Vorgehen beim Strategieprozess und Zusammenspiel mit dem Aufsichtsorgan (<i>Erlter</i>)	93
I.	Einleitung	95
II.	Rechtliche Anforderungen an den Strategieprozess unter Einbindung des Aufsichtsorgans	95
III.	Information des Aufsichtsorgans im Strategieprozess	99
1.	Mindestinhalte	100
2.	Art und Weise der Informationsweitergabe	102
a)	Priorisierung von Informationen für das Aufsichtsorgan	102
b)	Art der Unterrichtung des Aufsichtsorgans	104
IV.	Umsetzung einer zukunftsorientierten Überwachung	105
1.	Prämissen der Strategie	105
a)	Externe Einflussfaktoren	106
b)	Interne Einflussfaktoren	110
c)	Trend-Einflussfaktoren	112
2.	Ziele und Zielkennziffern einer Bank	112
3.	Ziele der Geschäftsstrategie	116
4.	Ziele der Risikostrategie	118
a)	Risikotragfähigkeit	118
b)	Strukturanforderungen	123
5.	Soll-Ist-Abweichungen	124
V.	Zusammenfassung	125

E. Schwerpunktthemen in den Strategien	127
I. Kundenbeziehungen und fortschreitende Digitalisierung <i>(Dehnke)</i>	129
1. Die Historie	129
2. Das Heute	130
a) Unser eigenes Verhalten	131
b) Auswirkungen auf den Kontaktweg Bankfiliale	131
c) Auswirkungen auf die Kundenbindung	132
d) Sonderthema »Alte Menschen«	134
3. Kundensegmentierung neu gedacht	135
4. Die Zukunft	136
a) Erwartungen unserer Kunden an ihre Bank	137
b) Ein Weg dorthin – das Ökosystem Bank	138
c) Das »einfach mal machen« gehört zum Konzept	141
5. Das zusammengefasste Zielbild	144
II. Umgang mit Adressrisiken in der Strategie <i>(Horn)</i>	145
1. Grundlegende Überlegungen	145
a) Adressenrisikomanagement gestern, heute und morgen	145
b) Entwicklung von Strategien für das Adressenrisiko	146
2. Geschäftsstrategie	150
3. Risikostrategie	151
a) Strukturlimite	153
b) Limitierung von Besonderheiten in Kreditportfolio und im Institutionellen Geschäft	156
c) Strategische Limitierung in der Risikotragfähigkeit und Berücksichtigung in der Kapitalplanung	158
4. Strategische Vorgaben im Kreditgeschäft und deren Wirkung auf die Risikokultur	159
5. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten	162
6. Adressenrisikomanagement in Fonds	164
a) Auswahl des Fondsmanagements	165
b) Anlagerichtlinien	165

III.	Schwerpunkt-Strategie im Kundenkreditgeschäft (<i>Sterflinger</i>)	167
1.	Ist-Situation	167
a)	Bilanzanteil Kreditgeschäft	167
b)	Wachstumsraten der Vergangenheit	169
c)	Risiken in der Vergangenheit	171
d)	Eigenkapital	172
e)	Verzinsung	178
f)	Qualifikation der Mitarbeiter	180
2.	Geschäftspolitische Zielsetzungen	181
a)	Angestrebtes Kreditwachstum	181
b)	Externe Einflussfaktoren (wirtschaftliches Umfeld)	181
c)	Vorgabe einer Mindest-Eigenkapitalquote	181
d)	Mindest-Ratingnoten	183
e)	Limitierung der Einzelbranchen	183
f)	Limitierung von Größenklassen und Konsortialpartner	184
g)	Bewertungsergebnis Kredit	184
h)	Vorgaben Blankogrenzen	185
i)	Anteil Förderdarlehen	185
j)	Stetigkeit und Kommunikation	186
3.	Regelmäßiges Reporting und Steuerung	186
a)	Kreditrisikoreporting	186
b)	Kreditbesprechung	186
IV.	Implikationen der Bilanzstruktursteuerung für eine Eigenanlage (<i>Hasenclever</i>)	190
1.	Einführung	190
a)	Eigenanlage – Begriffsabgrenzung	191
b)	Organisatorischer Rahmen	193
2.	Bilanzstrukturmanagement	196
a)	Ausgeglichenes Bilanzverhältnis	197
b)	Impulse aus der Aktiv-Passiv-Strukturäquivalenz	203
c)	Impulse aus der Refinanzierungsstrategie	206
3.	Résumé	209

V.	Zusammenwirken von Strategie und Risikotragfähigkeit <i>(Eberwein)</i>	211
1.	Aufsichtliche Definition und Bedeutung eines Strategiesystems	211
2.	Elemente eines Strategie- und Risikomanagementprozesses nach den MaRisk	212
a)	Überblick und Kreislaufmodell eines Strategieprozesses	212
b)	Entwicklung einer angemessenen Geschäfts- und Risikostrategie	214
c)	Risikotragfähigkeitskonzept und Limitierung	215
d)	Risikoinventur und Risikotaxonomie als Basis für die Risikotragfähigkeit	217
e)	Risikosteuerung	221
3.	Umsetzung der Risikoquantifizierung und Kapitalbildung in den unterschiedlichen RTF-Perspektiven	222
a)	Ökonomische Perspektive	222
b)	Normative Perspektive	226
c)	Stresstests	228
4.	Risikobewertung und Reporting	229
5.	Validierung der Risikotragfähigkeit	231
6.	Fazit und Ausblick	232
VI.	Risikosteuerung und -überwachung auf Gesamtbankebene <i>(Kern/ Schneider)</i>	233
1.	Das Three-Lines-of-Defense-Modell zur Risikosteuerung und -überwachung auf Gesamtbankebene	233
2.	Anforderungen an die Risikosteuerung und -überwachung in Kreditinstituten	233
a)	Intrinsische Anforderungen aus der Geschäftstätigkeit	233
b)	Regulatorische Vorgaben zum Risikomanagement in Kreditinstituten	237
3.	Ausgestaltung des Three-Lines-of-Defense-Modells in Kreditinstituten	240

a)	Darstellung des Three-Lines-of-Defense-Modells (TLoD)	240
b)	Ablauf der Risikosteuerung und -überwachung im Three-Lines-of-Defense-Modell	244
c)	Fazit	253
VII.	IT-Strategie und Auslagerungen	256
1.	Zur IT-Strategie bei Kreditinstituten (<i>Held</i>)	256
a)	Einleitung	256
b)	Regulatorische Grundlagen	257
c)	Die Rolle von IT-Standards in der IT-Strategie	265
d)	Fallstricke für das Gelingen von IT-Strategien	268
2.	IT-bezogene Inhalte der Strategien (<i>Haug</i>)	273
a)	Aufsichtliche Anforderungen an die IT von Banken	273
b)	Mindestinhalte und Ausgestaltung der IT-Strategie	286
c)	Auslagerungen	291
d)	Digitalisierung und Risikomanagement	296
e)	Auslagerungen an Cloud-Anbieter	298
VIII.	Nachhaltigkeit als Ausdruck einer Geschäfts- und Risikokultur	302
1.	Umgang mit Nachhaltigkeit in den strategischen Vorgaben (<i>Michelmann</i>)	302
a)	Nachhaltigkeit im bankaufsichtlichen Umfeld	302
b)	Geschäftsmodell und Strategien	304
c)	Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Geschäfts- und Risikostrategie	307
d)	Aufsichtliche Vorgaben zur Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Geschäftsstrategie	311
e)	Abschließende Betrachtung	316
2.	Nachhaltiges Bankmanagement (<i>Dauber</i>)	318
a)	Treiber einer nachhaltigen Finanzwirtschaft	318
b)	Nachhaltigkeit: von der Pflicht zur Kür	326
c)	Fazit	336
IX.	Markteinstiegsstrategie am Beispiel eines Fintech-Unternehmens (<i>Mohr</i>)	338
1.	Klassische Modelle von Markteintrittsstrategien	338

a)	Selbstständiger Markteintritt	338
b)	Kooperationen mit Vertriebsmultiplikatoren	338
c)	Joint Venture	339
d)	Unternehmenskauf	339
2.	Infinity Financial Solutions GmbH: Ein junges Start-up mit dem Fokus auf Automatisierung und innovative Systeme	340
3.	Die Factoring-Branche: Bedeutendes Volumen, starkes Wachstum, hohes Automatisierungs- und Innovationspotenzial	342
4.	Markteintrittsstrategie der Infinity: Abschluss von strategischen Kooperationen und Beteiligungen für einen schnellen und skalierbaren Markteintritt	345
a)	Markt- und Wettbewerbsanalyse für einen zielgerichteten Markteintritt in Nischen	345
b)	Abschluss von Kooperationsverträgen mit Multiplikatoren zur Skalierung des Geschäftsmodells	349
c)	Beteiligung an bestehenden Unternehmen sowie Integration als Komponentendienstleister zur Schaffung von zusätzlichen Services für bereits im Markt bestehende Geschäftsmodelle	349
5.	Digitalisierung und Sensibilisierung von finanzwirtschaftlichen Themen: Chancen und Herausforderungen für die Infinity bei den definierten Markteintrittsstrategien	350
6.	Hohes Innovationspotenzial und konsequente Kundenzentrierung: Der Ausblick für Fintech-Unternehmen in der Factoring-Branche	351
F. Strategiecontrolling und Berichtswesen (<i>Leuker</i>)		353
I.	Vorbereitung, Analyse des Strategiedokuments	355
1.	Zielsetzung Strategiecontrolling	355
2.	Operative Anforderungen an die Zielsetzungen	355
3.	Datenlage für nichtmonetäre Ziele	355

II.	Zusammenstellung der Ziele: Was sagt die Strategie?	356
1.	Struktur der Berichterstattung	356
2.	Zielhierarchie	357
3.	Strategische Geschäftsfelder	357
4.	Weitere strategische Zielfelder	358
5.	Monetäre und nicht monetäre Zielgrößen	358
6.	Exkurs: Negativzinsen	359
7.	Provisionsgeschäft	360
8.	Qualitative strategische Vorgaben	361
9.	Ansätze für nicht monetäre Zielgrößen am Beispiel Nachhaltigkeit	362
10.	Rückkoppelung mit Strategieteam	363
11.	Anforderungen an das Strategiereporting	364
12.	Klärung der Erwartungen der Empfänger	364
13.	Datenquellen für das Strategiecontrolling	365
a)	Daten aus dem Bereich Betriebswirtschaft	365
b)	Daten aus der Vertriebssteuerung	365
c)	Daten zu Nachhaltigkeitszielen	366
d)	Daten zu IT-Zielen	366
e)	Daten zu Zielsetzungen der Unternehmenskultur	367
14.	Einsatz von Bandbreiten und Ampelphasen	368
15.	Struktur der Strategieberichterstattung	369
16.	Zeitplanung und Bearbeitungsschritte	369
a)	Eine Woche vor dem Stichtag	369
b)	In den ersten beiden Wochen nach dem Berichtsstichtag	369
c)	Dritte Woche nach Berichtsstichtag	370
d)	Vierte Woche nach Berichtsstichtag	370
e)	Fünfte Woche nach Berichtsstichtag	370
f)	Sechste Woche nach Berichtsstichtag	371
17.	Anmerkungen zu empfehlenswerten Hilfsmitteln	373

G. Strategische Positionierung und Messung von Unternehmenszielen mittels Balanced Scorecard <i>(Brugger)</i>	375
I. Strategische Positionierung in dynamischen Märkten	377
1. Entstehungsfaktoren der Marktdynamik	377
2. Veränderungen des Marktes	383
3. Risikotragfähige Geschäftsmodelle in volatilen Märkten	388
II. Strategische Steuerung von Transformations- und Operations-Zielen anhand einer Balanced Scorecard	391
1. Management von Unternehmenszielen in modernen Organisationsformen	391
2. Einflüsse auf die Messung von Unternehmenszielen	395
3. Wertorientierte Messung von Unternehmenszielen – Ein dynamisches BSC-Steuerungsmodell	399
H. Umgang mit den Strategievorgaben durch die Revision	405
I. Aufsichtliche Anforderungen an die Strategie und Aufgaben der Revision <i>(Maurer)</i>	407
1. Einleitung	407
2. Aufsichtsrechtliche Vorgaben	408
a) MaRisk	408
b) BAIT	413
c) Ausblick auf die neue MaRisk-Novelle	414
d) Schwerpunkte der Bankenaufsicht für die Jahre 2022 bis 2024	415
e) Zusammenfassung	416
3. Schwerpunkte bei Prüfung des Strategieprozesses	416
a) Geschäftsstrategie	420
b) Risikostrategie	422
c) IT-Strategie	424
d) Nachhaltigkeitsstrategie	426
e) Auslagerungsstrategie	426
f) Vertriebsstrategie	427
4. Prüfung der Strategien durch die externe Revision	427

5. Zusammenfassung	428
II. Prüfung des Strategieprozesses durch die Revision <i>(Haser/Hermann)</i>	429
1. Definition und Grundlagen der Strategien	429
a) Begriffsdefinition	429
b) Strategieprozess	430
c) Bedeutung der Strategie für die Interne Revision	433
2. Abgrenzung des Prüfungsuniversums der Internen Revision	434
a) Definition des Prüfungsobjektes	434
b) Prüfung des Strategieprozesses	436
3. Fazit	442
Literaturverzeichnis	443
Stichwortverzeichnis	457

A.

Einleitung, Zweck und Aufbau des Werkes

A. Einleitung, Zweck und Aufbau des Werkes¹

»Wer nicht weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.«

Mark Twain

... Die Strategien sind elementarer Bestandteil der Risikokultur des Hauses und sollen sich durch ein gemeinsames Ziel und Verständnis der Steuerungs- und Überwachungseinheiten im Institut auszeichnen. Wesentliche Erfolgstreiber sind hierbei:

- ein **gemeines Verständnis** über Sinn, Zweck und Dringlichkeit von Aktivitäten,
- eine **klare Zielorientierung** bedeutet, es ist bekannt und akzeptiert, wohin es geht und warum es dorthin gehen soll,
- eine **klare Ausrichtung** der Maßnahmen auf die niedergelegten Ziele, den Zweck bzw. den angestrebten Nutzen,
- **gemeinsame Werte** der Beteiligten, um die gesetzten Ziele mit entsprechenden Maßnahmen zu erreichen,
- eine **Stabilität** in der Zielstruktur, schafft Verlässlichkeit und Integrität, verbunden mit einer klaren Kommunikation entsteht die notwendige Transparenz für Vertrauen,
- eine **klare Verteilung** von Verantwortung in den notwendigen Rollen und Prozessen,
- eine **positive Fehlerkultur** zeigt sich durch rechtzeitige Identifikation und Kommunikation als Grundvoraussetzung, um im nächsten Schritt die Ursachen zu identifizieren und letztendlich zu beheben,
- das **aktive Führen** von Veränderungsprozessen erhöht die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten indem durch Zwischenziele kurzfristige Erfolg ermöglicht werden und konsistentes und konsequentes Handeln eine Vorbildwirkung erzielt.
- ...

Klingt alles gut, oder? So ähnlich sieht es wahrscheinlich aus, wenn Ihnen beispielsweise ein Berater aufschreibt, worauf es bei der Zielsetzung und -erreicherung von Strategien ankommt. Das verbleibende Problem ist nur: Den Weg muss man selbst gehen und er ist möglicherweise häufiger komplexer als

¹ Autor: *Henning Riediger*. Die Ausführungen geben die persönliche Auffassung des Autors wieder, die nicht notwendigerweise mit der der Deutschen Bundesbank übereinstimmen muss.

erwartet. Aber als Rahmen bieten die o. g. Punkte eine Leitplankenfunktion und ermöglichen dennoch den einen oder anderen nötigen Umweg, solange das Ziel bekannt und vor Augen bleibt.

- 3 Aus meiner Prüfungserfahrung von mittlerweile 18 Jahren heraus, kann ich sagen, dass sich häufig Probleme bereits bei der klaren Zielorientierung sowie -definition und der klaren Ausrichtung des Instituts, des Geschäftsmodells bzw. des Risikomanagements herausbildeten. Diese Punkte sind jedoch nach meiner Auffassung das maßgebliche Fundament, um den anderen Herausforderungen (=der Umsetzung und der Überwachung auf Einhaltung) eine stabile Plattform zu bieten. Von daher würde ich diese beiden zentralen Punkte immer vor die Klammer ziehen. Die Umsetzung des verbleibenden Klammerausdrucks verbleibt dennoch als Herausforderung und hängt in sehr hohem Maße von den Kompetenzen der handelnden Personen, der Akzeptanzbereitschaft bei und von veränderten Umweltzuständen ab.
- 4 Mit diesem Werk wollen die Autoren einen Einblick in das tägliche Handwerk im Umgang mit dem zentralen Thema der Strategien gewähren. Es geht also darum handwerkliche Fähigkeiten sowie Stolperfallen aufzuzeigen, um unabhängig von den institutsindividuellen externen und internen Einflussfaktoren des jeweiligen Geschäftsmodells Handlungsoptionen im Umgang mit dem Thema der Strategien generieren zu können. Der Fokus liegt demnach auf dem Weg des Ableitens von Zielen und deren Umsetzung durch Maßnahmen, nicht jedoch auf der [ggf. moralischen] Bewertung des inhaltlichen Ziels selbst.
- 5 Den Einstieg in das Werk übernehmen zunächst die Bankenaufseher *Tom John Geie* und *Henning Riediger* und geben einen Überblick über die regulatorischen Themen zum Thema Strategie aus den verwaltungsinterpretierenden Vorschriften der MaRisk² bzw. der BAIT³. Schwerpunkte bilden dabei die Schnittstellen zu anderen Komponenten des sog. Regelkreislaufs innerhalb eines Risikomanagementsystems. Unter Risikogesichtspunkten sei hier auf die Risikoinventur verwiesen (Kapitel C), welche eine zwingende Grundvoraussetzung für die vollständige und konsistente Ableitung von Elementen der Risikostrategie darstellt. Gerade die Wechselwirkungen zwischen dem Geschäftsmodell und den daraus resultierenden wesentlichen Risiken bzw. der Konzentrationen sowohl auf Ertrags- als auch auf Risikoseite bieten einen sehr umfangreichen Pool an komplexitätssteigernden Sachverhalten.

2 Vgl. BaFin (2021a).

3 Vgl. BaFin (2021b).

Ein weiterer Bankenaufseher – *Oliver Michelmann* – wird sich zu einem späteren Zeitpunkt im vorliegenden Werk (Kapitel E.VIII-1) mit dem aktuellen Dauerbrenner der Nachhaltigkeit auseinandersetzen und hier aufzeigen, welche derzeitigen Erwartungen von den aufsichtlichen Regelgebern erwartet werden. Gerade dieses Themengebiet ist aufgrund der Vielzahl von (aufsichtlichen/politischen) Ideen einer sehr hohen Meinungsvielfalt und bisher wirklich wenig Greifbarem gekennzeichnet. Von daher kann an dieser Stelle nur das aktuell gültige Soll aufgezeigt werden, wobei jedoch eine plakative Überhöhung bewusst vermieden und sich auf das Wesentliche konzentriert wird. 6

Auch wenn die Beiträge der Bankenaufseher aufgrund der bestehenden Prüfungserfahrung sich nicht auf blanke Theorie beschränken, sind es doch die tatsächlichen Umsetzungsverantwortlichen in den Instituten, die in den folgenden Schwerpunkt- und Themenkapiteln des vorliegenden Werkes einen Einblick in ihr (praktisches) Handwerk geben. 7

Dies beginnt im Kapitel D durch *Lars Erler* mit dem Vorgehen im Strategieprozess und dem Zusammenspiel mit dem Aufsichtsorgan. Neben der Vielzahl an formalen Vorgaben in diesem Abstimmungsprozess ist es gerade die Aufgabe des Aufsichtsorgans, die Leistung seiner Geschäftsleitung anhand objektiv überprüfbarer Vorgaben zu überwachen. Somit ist die Ableitung dieser objektiv überprüfbaren Vorgaben im Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan eine Kernaufgabe im Strategieprozess. 8

Mit dem praxisorientierten Hauptkapitel E beginnen die Sachthemen als inhaltliche Komponente der Strategien in den Vordergrund zu rücken. Das Ziel des Herausgebers ist es hier einen weiten, jedoch jeweils kompakten Überblick der Themen zu geben. So beginnt im Kapitel E.I *Frank Dehnke* zunächst mit dem Thema der Beziehung zwischen Institut und Kunde. Er zeigt auf, dass die klassische Kundenbeziehung immer stärker in eine digitale Kommunikation transformiert wird und leitet darauf hin ab, welche Aspekte für die Strategien bzw. das Geschäftsmodell wesentlich sind bzw. wesentlicher werden. 9

Aufgrund der klassischen Finanzierungsfunktion deutscher Institute werden die darauf resultierenden Adressthemen in den folgenden beiden Kapiteln E.II und E.III genauer untersucht. Zunächst beginnt *Jörg Hon* mit dem übergeordneten Thema der Adressrisiken in der Gesamtbank und erfasst damit auch die Eigenanlagen des Instituts und legt Abhängigkeiten in Form von Risikokonzentrationen bzw. Inter-/Intrarisikokonzentrationen offen, welche ebenso gesteuert wie überwacht gehören. Der folgende Abschnitt von *Christian Sterflinger* konzentriert 10

sich auf das Kundenkreditgeschäft und die damit verbundenen Schwerpunkte für die klassische (Kunden-)Kreditrisikostrategie.

- 11 Im Kapitel E.IV bietet *Christian Hasenclever* einen versierten Einblick in die Bilanzstruktursteuerung für Eigenanlagen. Dieses Kapitel zeigt auf, welche entscheidungsrelevanten Parameter im Fokus bei der Auswahl von Eigenanlagen liegen sollte, um eine einheitliche und konsistente Steuerung der Risikopositionen zu implementieren, um in der Folge eine angemessene Überwachung im Internen Kontrollsystem zu ermöglichen.
- 12 Die beiden folgenden Kapitel E.V und E.VI sind thematisch eng verbunden. Zunächst stellt *Annika Eberwein* das Zusammenwirken von Risikotragfähigkeit und Strategien dar und beschreibt vor dem Hintergrund der aktuellen bankaufsichtlichen Vorgaben, welche Aufgaben zur Erfüllung der Konsistenzanforderung von Geschäfts- und Risikostrategie anfallen und noch wichtiger: wie sie gelöst werden können. Im folgenden Abschnitt E.VI konzentrieren sich die Autoren *Marco Kern* und *Jochen Schneider* auf die Vorgaben der Strategien für die faktische Risikosteuerung und -überwachung der wesentlichen Risiken, deren operative Umsetzung sowie die Einbindung in das Interne Kontrollsystem des Instituts.
- 13 Den bedeutenden Themen der Informationstechnologie und der Auslagerungen widmen sich die beiden Autoren *Markus Held* und *Matthias Haug* im Kapitel E.VII. Schwerpunkte bilden die spezifischen Anforderungen an die IT-Strategie sowie der Umgang mit IT-Auslagerungen in den Internen Kontrollverfahren, sowie deren Einbindung in die institutsübergreifende Strategie.
- 14 Dem Thema Nachhaltigkeit im Kapitel E.VIII widmet sich neben dem bereits o. a. *Oliver Michelmann* auch *Markus Dauber* mit einem Einblick in den institutspezifischen Umgang mit den brennend aktuellen Themen der sog. ESG-Risiken.
- 15 Den Abschluss der Praxisschwerpunkte bildet im Kapitel E.IX *Julian Mohr* mit der »hautnahen« Darstellung des Umgangs mit Strategien bei der Gründung eines Fintech-Unternehmens und dessen Etablierungsphase am Markt.
- 16 Neben der Ableitung von strategischen Vorgaben ist der Prozess der Überwachung und ggf. Adjustierung ebenfalls von zentraler Bedeutung. Welche praxisrelevanten Aspekte bei der Überwachung und dem Berichtswesen zu beachten wären, widmet sich *Ulrich Leucker* im Kapitel F. Es wird sich zeigen, dass die Überwachung nur so gut sein kann, wie die strategischen Vorgaben

objektiv überprüfbar ausgelegt sind und damit erst ein sinnvoller Soll-Ist-Abgleich ermöglicht wird.

Im Kapitel G stellt *Martin Brugger* dar, wie strategische Positionierungen anhand von Balanced Scorecards (BSC) angemessen und konsistent abgeleitet und überwacht werden können. Zudem werden die BSCs zur laufenden Messung von Unternehmenszielen herangezogen, um auch hier sowohl den Steuerungs- und Überwachungsanforderungen gerecht zu werden. 17

Den Abschluss dieses Strategiehandbuchs im Kapitel H obliegt den Autoren *Thomas Maurer* sowie *Natalia Haser* und *Jörn Hermann* mit der Befassung der Aufgaben der Revision in Bezug auf die Strategien. Neben der Darstellung der aufsichtlichen Anforderungen unter Einhaltung der Funktionstrennung zwischen Interner Revision und dem Internen Kontrollsystem bilden die Prüfungsansätze beim Strategiethema den Hauptschwerpunkt in diesem Kapitel. 18

Es sei noch hinzugefügt, dass es sich in vielen Fällen um die persönlichen Auffassungen der Autoren handelt und nicht zwingend mit den des jeweiligen Dienstherrn bzw. Arbeitgebers übereinstimmen müssen. Zudem bitte ich als Herausgeber immer zu prüfen, inwiefern und unter welchen Maßgaben die in diesem Werk dargestellten Vorgehensweisen für die Strategien für das eigene Institut des Lesenden als tatsächlich angemessen einzustufen sind. Das Ziel ist es daher nicht, bestimmte Lösungen vorzuschreiben, sondern zu Diskussion im Institut, zwischen Instituten sowie insbesondere zwischen Institut und Dienstleister anzuregen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen beim Lesen viel Spaß und viel Erfolg bei der Bewältigung der vor Ihnen liegenden Aufgaben und Themen. 19

Ihr Herausgeber

Henning Riediger

Hannover im Winter 2022/2023

B.

Bedeutung der Strategien im Risikomanagement

B. Bedeutung der Strategien im Risikomanagement⁴

I. Vorbemerkungen

Um die täglichen Entscheidungsfindungen zu systematisieren und an einem Zielbündel auszurichten, gibt es das Instrument der Strategie, welche das Geschäftsmodell abbilden soll. Die Strategien bilden somit den Rahmen der geschäftlichen Aktivitäten und fokussieren sowie begrenzen zugleich den Ressourceneinsatz. Somit sind die strategischen Vorgaben die maßgebliche Informationsquelle der Aufsicht, wenn es darum geht, das Geschäftsmodell zu analysieren. Insbesondere die Begrenzungsfunktion ist von enormer Bedeutung, soll die Strategie doch als Leitplanke und nicht nur als »Fahrbahnmarkierung« fungieren. 20

Welche Anforderungen sind mit den Strategien **aus der bankaufsichtlichen Perspektive** verbunden? Welche inhaltlichen und prozessualen Bedingungen müssen erfüllt sein, damit die Strategien als Instrument die Umsetzung eines angemessenen Risikomanagements im Sinne des § 25a Abs. 1 Satz 3 KWG zur ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation, konkretisiert durch die MaRisk, ermöglichen. Welche Schwierigkeiten und Problemstellungen gibt es hierbei in der Praxis der Institute? Welche systematischen Schwächen treten wiederholt auf? 21

Ebenso stellt sich die Frage, welche Informationen versucht die Aufsicht aus den strategischen Vorgaben zu ziehen? Welche Erwartungshaltung ist damit verbunden. Der nun folgende Beitrag wird auf diese Fragen eingehen und sich mit einem hohen Praxisbezug den jeweiligen Diskussionspunkten und Auslegungen der bankaufsichtlichen Sichtweise auseinandersetzen. Die einzelnen skizzierten Kritikpunkte an den derzeit verwendeten **Strategieprozessen und -dokumenten** sind mögliche Anhaltspunkte – sowohl für Entscheidungsträger, die überwachenden Einheiten im Internen Kontrollsystem als auch für die Interne Revisoren – das eigene Handeln im Institut zu validieren. 22

Somit wird – wenn nicht bereits aus intrinsischer Motivation im Institut heraus – der Druck zunehmen, die strategischen Vorgaben und die daraus abgeleitete Risikotoleranz der Geschäftsaktivitäten in den institutsinternen Vorgaben stärker auf **objektiv überprüfbare Aussagen** auszurichten. Bisher ge- 23

⁴ Autor: *Henning Riediger* und *Tom John Geie*. Die Ausführungen geben die persönliche Auffassung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit der Deutschen Bundesbank übereinstimmen muss.