

## 2. Geschäftsleitereignung

Die Geschäftsleiter müssen gemäß § 25c Abs. 1 KWG fachlich geeignet und zuverlässig sein sowie der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ausreichend Zeit widmen. Die fachliche Eignung erfordert theoretische und praktische Kenntnisse in den betreffenden Geschäften sowie Leitungserfahrung.<sup>3</sup> In § 25c Abs. 2 KWG werden die Mandatsbeschränkungen der Geschäftsleiter geregelt.

Die EZB Bankenaufsicht hat im Dezember 2021 einen aktualisierten **Leitfaden zur Beurteilung der fachlichen Qualifikation und persönlichen Zuverlässigkeit** nebst Fragebogen veröffentlicht.<sup>4</sup> Darin werden die aufsichtlichen Grundsätze, Verfahren und Praktiken beschrieben, die die EZB bei der Beurteilung anwendet. Das Leitungsorgan sollte u. a. geeignet sein, seine Aufgaben wahrzunehmen und so zusammengesetzt sein, dass es zur wirksamen Leitung des Instituts und zu einer ausgewogenen Beschlussfassung beitragen kann. In der Fassung vom Dezember 2021 werden nunmehr wesentlich detaillierter die Beurteilung des Leumundes, von Interessenkonflikten und des Zeitaufwandes erläutert. Darüber hinaus werden Fachkenntnisse im Bereich Klima- und Umweltrisiken und der Diversitätsansatz im Leitungsorgan – unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten – gefordert.<sup>5</sup> Der EZB Leitfaden erläutert das Verfahren der Eignungsprüfungen im SSM (Single Supervisory Mechanism) und ersetzt nicht die EU-weit geltenden Vorgaben der gemeinsamen **EBA/ESMA Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüssel-funktionen** (EBA/GL/2021/06)<sup>6</sup> sowie den **EBA-Leitlinien zur internen Governance** (EBA/GL/2021/05).<sup>7</sup>

Auf nationaler Ebene wurden die EBA Leitlinien EBA/GL/2017/11 und die EBA/ESMA Leitlinien EBA/GL/2017/12 durch die überarbeiteten BaFin Fassungen „**Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB**“<sup>8</sup> und „**Merkblatt zu den Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und KAGB**“<sup>9</sup> vom 29.12.2020 in die Verwaltungspraxis der BaFin übernommen. Die BaFin hat jedoch zu beiden Leitlinien eingeschränkte Compliance-Erklärungen hinsichtlich der formalen Unabhängigkeit der Mitglieder

<sup>3</sup> Weiterführend hierzu Maak-Heß/Zuckschwerdt, Bankvorstände mit besonderen Qualifikationen, BaFinJournal Heft 6/2021, 42 f.; Zeranski, Verschärfte Eignungsprüfung von Vorständen und Schlüssel-funktionen, BankPraktiker Heft 5/2021, 149 ff.

<sup>4</sup> *ECB Banking Supervision*, Guide to fit and proper assessments, 8 December 2021. Der Fragebogen umfasst die abzufragenden Informationen über einen Kandidaten für das Leitungsorgan. Sowohl Leitfaden als auch Fragebogen gelten grundsätzlich nur für bedeutende Institute, können aber die Aufsichtspraxis der BaFin gegenüber weniger bedeutenden Instituten beeinflussen.

<sup>5</sup> Der Leitfaden regelt künftig auch die Beurteilung von Schlüssel-funktionsinhabern, sofern das nationale Recht dies zulässt.

<sup>6</sup> *EBA/ESMA*, Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüssel-funktionen (EBA/GL/2021/06), 2. Juli 2021.

<sup>7</sup> *EBA*, Leitlinien zur internen Governance (EBA/GL/2021/05), 2. Juli 2021.

<sup>8</sup> *BaFin*, Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB, 29.12.2020 (eine erneute Überarbeitung des Merkblatts auf Basis der Leitlinien EBA/GL/2021/05 und EBA/GL/2021/06 steht noch aus).

<sup>9</sup> *BaFin*, Merkblatt zu den Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen gemäß KWG und KAGB, 29.12.2020 (eine erneute Überarbeitung des Merkblatts auf Basis der Leitlinien EBA/GL/2021/05 und EBA/GL/2021/06 steht noch aus).

von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen<sup>10,11</sup> abgegeben. Die Merkblätter (inkl. Anzeigenformulare) beschreiben detailliert die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Geschäftsleiter sowie an die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen. Darüber hinaus werden die Anzeigepflichten und die damit einzureichenden Unterlagen erläutert.<sup>12</sup>

## II. Risikokultur

- 12 Mit der 5. MaRisk-Novelle wurde in → **MaRisk AT 3 Tz. 1 S. 4** klargestellt, dass die Geschäftsleiter nur dann ihrer Verantwortung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation gerecht werden können, wenn sie innerhalb des Instituts und der Gruppe eine **angemessene Risikokultur** entwickeln, fördern und integrieren.<sup>13</sup> Die MaRisk enthalten zur näheren Definition des Begriffs der Risikokultur eine weiterführende Erläuterung zur Tz. 1 von AT 3.
- 13 Die **Risikokultur** ist nach den **Corporate Governance-Prinzipien des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht** vom Juli 2015 „die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen gestalten. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.“<sup>14</sup>
- 14 Die Risikokultur spiegelt sich gemäß des **Leitfadens des FSB**<sup>15</sup> in den folgenden vier, nicht abschließenden Indikatoren bzw. Grundsätzen wider:
1. Leitungskultur (Tone from the top),
  2. Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter,
  3. Offene Kommunikation und kritischer Dialog sowie
  4. Angemessene Anreizstrukturen.
- 15 Unter „**Leitungskultur**“ bzw. „**tone from the top**“ sind die Erwartungen an die Geschäftsleitung im Institut im Hinblick auf ihre eigene Vorbildfunktion zu verstehen. Eine angemessene Leitungskultur kann nur sichergestellt werden, wenn die Geschäftsleitung eine Vorbildfunktion tatsächlich einnimmt. Diese Vorbildfunktion bezieht sich auf die og. drei Grundsätze:

<sup>10</sup> EBA, Guidelines compliance table zu EBA/GL/2021/05, Update vom 22. 12. 2021, Z. 16.

<sup>11</sup> EBA/ESMA, Guidelines compliance table zu EBA/GL/2021/06, Update vom 4. 1. 2022, Z. 16.

<sup>12</sup> Für direkt von der EZB beaufsichtigten Instituten besteht die Möglichkeit der elektronischen Einreichung von Anzeigen, siehe *BaFin*, Rundschreiben 07/2020 (BA) – Nutzung des gemeinsamen SSM IMAS Portals mit der Europäischen Zentralbank, 18. 12. 2020.

<sup>13</sup> Weiterführend siehe Rudolf/Drewes, Führung als Basis der Risikokultur, die bank Heft 6/2019, 32 ff.; Steinbrecher, Risikokultur – Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, *BaFinJournal* Heft 8/2015, 20 ff.; Steinbrecher, MaRisk – Neue Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Banken, *BaFinJournal* Heft 11/2017, 19 ff.

<sup>14</sup> *Basel Committee on Banking Supervision*, Guidelines – Corporate governance principles for banks (d328), 8. 7. 2015 oder *Financial Stability Institute*, Corporate governance principles for banks – Executive Summary, 27. 4. 2023.

<sup>15</sup> *Financial Stability Board (FSB)*, Guidance on Supervisory Interaction with financial institutions on Risk Culture – A framework for Assessing Risk Culture, 7. 4. 2014.

1. Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen,
2. Entscheidungen zum Umgang mit Risiko offen zu kommunizieren und Mitarbeiter zu einem kritischen Dialog ermutigen sowie
3. durch angemessene Anreizstrukturen das Eingehen unerwünschter Risiken zu vermeiden.

Die Geschäftsleitung soll mit ihrem Leitbild („**tone from the top**“) die Grundwerte und Verhaltenssätze des Instituts festlegen. Diese können ua Verhaltensmaßstäbe für die Mitarbeiter, den Geschäftsbetrieb und das gesellschaftliche Engagement umfassen. Mithin handelt es sich um einen kontinuierlichen Lernprozess und ist fortlaufend weiterzuentwickeln. 16

Um eine angemessene **Leitungskultur** sicherzustellen sind insbesondere geeignete Kommunikationswege einzurichten, die ein „Miteinander“ im Institut sicherstellen und die Mitarbeiter ausreichend informieren. Neben klaren Kommunikationswegen gehören dazu auch eindeutige Vorgaben zum „Risikobewusstsein“ im Institut. Einheitliche Definitionen zum Risiko und Risikoverhalten sollten dokumentiert, bekannt und gelebt werden. Dazu gehört auch die Entscheidung über den individuellen „Risikoappetit“ des Instituts. Darunter zu verstehen sind die vom Vorstand gesetzten Risikolimits je Risikoart. Ferner sollten Entscheidungen der Geschäftsleitung im Hinblick auf das Eingehen von Risiken umgehend den relevanten Mitarbeitern im Institut kommuniziert werden. 17

Sinnvoll sind dabei auch klare und abgesteckte **Verantwortungsbereiche**, die im Institut dokumentiert und gelebt werden. Dazu gehören neben einer eindeutigen Aufbau- und Ablauforganisation auch entsprechende Vertretungs- und Kompetenzregeln. Die Mitarbeiter kennen und verstehen die für ihren Aufgabenbereich relevante schriftlich fixierte Ordnung, die die Verantwortlichkeiten im Geschäftsbetrieb und im Risikomanagement regelt. Dies sollte auch durch entsprechende Schulungen und Qualifikationsmaßnahmen gesichert werden. 18

Ein zentraler Aspekt einer guten Risikokultur sind **offene Kommunikationswege** im Institut. Hierbei ist es hilfreich, seitens der Geschäftsleitung für klare Kommunikationsstrukturen zu sorgen und einen kritischen Dialog zuzulassen. Dazu gehört beispielsweise auch die frühzeitige Einbindung des Risikocontrollers und des Compliance-Beauftragten bei wichtigen Entscheidungen. Das Institut sollte ferner über eine gute Kommunikations- und Fehlerkultur verfügen, ansonsten kann kein **kritischer Dialog** im Institut in Bezug auf Risiken aus Fehlern bzw. Fehleinschätzungen entstehen. Die Mitarbeiter sollen kritische Themen ohne Nachteile ansprechen können. Rechtsverstöße und Verhalten außerhalb der gesellschaftlichen Werte schaden der Reputation und Integrität des Instituts. Deshalb sollten Hinweise von Mitarbeitern zur Aufklärung oder Vorbeugung von Regelverstößen und Straftaten durch ein anonymes **Hinweisersystem (Whistle-Blowing)** möglich sein. Eine Überprüfung sollte vorurteilsfrei und ohne Nachteile für den Hinweisgeber durchgeführt werden.<sup>16</sup> 19

Ebenfalls Aufgabe der Leitungsebene ist es, im Haus **angemessene Anreizstrukturen** aufzubauen. Hierzu gehören ua die Vorgaben der Institutsvergütungsverordnung sowie banktarifliche Vorgaben. Diese können zumindest in kleineren bis mittelgroßen Instituten bereits den Grundbaustein für angemessene Anreizstrukturen darstellen, da diese Institute regelmäßig gar nicht bzw. in einem sehr ge-

<sup>16</sup> Zur EU-Hinweisgeberrichtlinie siehe Hohmann, EU-Hinweisgeberrichtlinie: Wie Unternehmen die Richtlinie effektiv umsetzen, CB 2021, 336 ff.

ringen Umfang außertarifliche Bonuszahlungen anbieten. So können falsche monetäre Anreizstrukturen weitgehend vermieden werden.

- 21 Die strategische Ausrichtung der Bank ist die Grundlage für das **Vergütungssystem**, welches sich an einer anforderungs- und leistungsgerechten Vergütung orientiert. Dabei ist auf ein angemessenes und zulässiges Verhältnis von fester und variabler Vergütung zu achten. Es sollen keine Anreize gesetzt werden, die unverhältnismäßig hohe Risiken verursachen.
- 22 Die Bestandteile der **variablen Vergütung** orientieren sich insbesondere an der Geschäfts- und Risikostrategie der Bank. Die Zielvorgaben und die damit verbundenen variablen Vergütungsbudgets der einzelnen Einheiten aus der operativen Planung stellen den Zusammenhang zwischen den variablen Vergütungsparametern und den strategischen Zielen sicher. Details sind in **schriftlich fixierten Ordnungen**, wie Dienstvereinbarungen, Vergütungsstrategie etc zu regeln.
- 23 Mit der 7. MaRisk-Novelle wurden in die Erläuterung zu Tz. 1 von AT 3 Klarstellungen in Bezug auf die **Rechenschaftspflichten der Mitarbeitenden für ihr Risikoverhalten** im Rahmen der Risikokultur aufgenommen. Zudem wurde klargestellt, dass Institute Verfahren einzurichten haben, mit denen sie **überwachen**, ob die Mitarbeitenden die Risikokultur einhalten (zB mithilfe von Selbstbewertungen der Mitarbeitenden). Sollten bei dieser **Überwachung** Mängel an der Risikokultur festgestellt werden, sollte das Institut diese durch durchdachte, ergebnisorientierte und frühzeitige Maßnahmen beheben (vgl. Erläuterung zu Tz. 1, AT 3).
- 24 Die BaFin sieht mit den vorgenannten Ausführungen eine **Überwachung** als unerlässlich für die Weiterentwicklung, Förderung und Integration der Risikokultur im Institut an. Dabei können bereits bestehende Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen für die Überwachung des Verhaltens der Mitarbeitenden eingesetzt werden. Diese können laut Anschreiben zur 7. MaRisk-Novelle auch lediglich anlassbezogen oder stichprobenweise vorgenommen werden.

Als weitere Instrumente für eine kontinuierliche Förderung und Weiterentwicklung einer angemessenen **Risikokultur**, welche das Risikobewusstsein und -verhalten der Mitarbeitenden befördern, können beispielsweise herangezogen werden:

- Klarheit in der schriftlich fixierten Ordnung und in Anweisungen
- Festlegung von Zuständigkeiten und Kultur der Verantwortlichkeit
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen
- Systematische, konsequente Durchsetzung von Maßnahmen
- Vorbildfunktion von Management und Führungsebene
- Verhaltenskodex und Berichtswege zur Meldung von Regelverstößen (zB Whistle-Blowing)
- Etablierung einer Lessons learnt-Kultur (inkl. Umgang mit Fehlern)
- Rekrutierung von Mitarbeitenden entsprechend der Unternehmenswerte
- Beachtung der Diversität
- Diskriminierungsfreie Vergütungspolitik
- Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen zur Sensibilisierung des Risikobewusstseins
- Regelmäßige Risikokultur-Assessments (zB Mitarbeiterbefragung, Workshops, Interviews, Selbstbewertungen)

Bei der og Auswahl an Instrumenten gilt weiterhin der Grundsatz der Methodenfreiheit für die Institute.

Trotz der expliziten Aufnahme in Bezug auf **Rechenschaftspflichten der Mitarbeiter** für ihr **Risikoverhalten** ist ein Verzicht auf einen Verhaltenskodex unter Proportionalitätsaspekten weiterhin möglich. Die schriftlich fixierte Ordnung sollte dann laut BaFin Ausführungen zum gewünschten Risikoverhalten enthalten (zB im Rahmen der Risikostrategie oder Nachhaltigkeitsstrategie). Eine Überwachung des Verhaltens der Mitarbeitenden, insbesondere der Einhaltung von Richtlinien für das Kreditgeschäft, ist gemäß Anschreiben der BaFin zur 7. MaRisk-Novelle auch bei kleinen Instituten ohne schriftlichen Verhaltenskodex erforderlich.

Die Risikokultur ist nicht nur auf allen Funktions- und Managementebenen im Institut, sondern auch auf der **Gruppenebene** zu beachten. Hierfür muss die Geschäftsleitung des übergeordneten Instituts einen für die Gruppenmitglieder und deren Geschäftsmodelle umsetzbaren Rahmen bzw. allgemeine Leitplanken entwickeln. Insgesamt soll das Bewusstsein für die institutsindividuelle Risikokultur auf allen Ebenen damit sichergestellt und ein gemeinsames Verständnis gestärkt werden. Da die Verantwortung letztlich bei der **Geschäftsleitung** des Instituts liegt, ist auch eine regelmäßige Befassung auf dieser Ebene, zB im Rahmen von Vorstandssitzungen, sinnvoll. Sofern Mängel im Zuge der Einhaltung der Überwachung festgestellt werden sollten, sind diese durch durchdachte, ergebnisorientierte und frühzeitige Maßnahmen zu beheben; die Mängelbeseitigung sollte dokumentiert werden.

### III. Geschäftsleiter von Institutsgruppen, Finanzholding-Gruppen und Finanzkonglomeraten

Die MaRisk fordern in → AT 1 Tz. 1 S. 5 ein **angemessenes und wirksames Risikomanagement** auf **Gruppenebene**. Hierfür hat die Geschäftsleitung des übergeordneten Unternehmens grundsätzlich einheitliche Methoden und Prozesse für die relevanten Gruppenunternehmen einzurichten. Die Einbindung der nachgeordneten Unternehmen in die Risikosteuerung auf Gruppenebene ist jedoch abhängig von deren jeweiligen Risikostruktur (inkl. Risikoarten). Weitere Details zum Risikomanagement auf Gruppenebene sind im Modul AT 4.5 MaRisk geregelt. Gemäß den EBA Leitlinien zur internen Governance sollen Institute von erheblicher Bedeutung eine **zentrale Risikomanagementfunktion** einrichten, um eine gruppenweite Gesamtübersicht über alle Risiken zu bekommen und um die Einhaltung der Risikostrategie sicherzustellen.<sup>17</sup>

### IV. Verantwortung jedes Mitglieds der Geschäftsleitung (→ AT 3 Tz. 2)

Mit der 5. MaRisk-Novelle wurde die → Tz. 2 neu aufgenommen. Diese Klarstellung weist darauf hin, dass jedes Mitglied der Geschäftsleitung für seinen zugewiesenen Aufgabenbereich/Ressort gemäß Geschäftsverteilungsplan verantwort-

<sup>17</sup> EBA, Leitlinien zur internen Governance (EBA/GL/2021/05), 2.7.2021, Tz. 185.

lich ist (sog. Übertragung der Geschäftsführungsbefugnis). Jeder Geschäftsleiter hat für seinen Aufgabebereich einen angemessenen und wirksamen Kontroll- und Überwachungsprozess (sog. **Internes Kontrollsystem (IKS)**) einzurichten. Ziel ist effektive und effiziente Kontrollen einzurichten, um Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren.<sup>18</sup> Diese Verantwortung kann nicht mit dem Verweis auf das Prinzip der Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung oder auf § 25a Abs. 1 KWG umgangen werden. Mit der Geschäftsverteilung werden auch die Zuständigkeiten für die nachgelagerten Organisationseinheiten und Beauftragten geregelt. Die Aufbauorganisation richtet sich grundsätzlich nach dem **Three Lines of Defense-Modell (3-LoD-Modell)**, welches die Funktionen des Instituts in drei voneinander getrennte Verteidigungslinien aufteilt:

- 29 **1. Verteidigungslinie (1-LoD):** Die Geschäftseinheiten gehen durch ihre Tätigkeiten Risiken ein. Diese sind sowohl für die damit verbundenen Risiken als auch für das (Ertrags-)Ergebnis verantwortlich. Die 1-LoD als risikosteuernde Einheit ist für die Errichtung von Kontrollen unter Berücksichtigung der Methodenvorgaben der 2-LoD zuständig.
- 30 **2. Verteidigungslinie (2-LoD):** Die 2-LoD als risikoüberwachende Einheit ist verantwortlich für eine ganzheitliche Betrachtung aller Risiken auf Einzelbasis und Portfolioebene und gibt die entsprechenden Methodenvorgaben für die 1-LoD vor. Für die wesentlichen Risikoarten ist eine unabhängige Überwachung der 1-LoD einzurichten. 2-LoD Einheiten sind beispielsweise Risikocontrolling, Risikomanagement, Compliance, Informationssicherheit, Datenschutz.
- 31 **3. Verteidigungslinie (3-LoD):** Die Interne Revision als 3-LoD prüft auf Grundlage eines risikobasierten Ansatzes alle Aktivitäten und Prozesse des Instituts (→ BT 2.1 Tz. 1). Dies umfasst auch die Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Tätigkeiten der 1-LoD und 2-LoD.

---

<sup>18</sup> Weiterführend siehe auch Gammelin, Vertrauen ist gut – Kontrolle ist Pflicht, die bank Heft 10/2019, 54 ff.; Jacobi/Krische/Manns, Internes Kontrollsystem, BaFinJournal Heft 2/2018, 18 ff.; Heyd/Beyer Corporate Governance/Marx/Reinhardt S. 185 ff.

**AT 4 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement****Übersicht**

Rn.

**AT 4.1 Risikotragfähigkeit (Krob)**

I. Einordnung der Risikotragfähigkeit in den Rahmen der aufsichtlichen Regelungen . . . . .	1
1. Der interne Risikomanagementprozess (ICAAP) . . . . .	2
2. Bedeutung des internen Risikomanagementprozesses (ICAAP) im Rahmen des aufsichtlichen Überwachungsprozesses (SREP) . . . . .	5
3. Neuausrichtung der Risikotragfähigkeitskonzeption . . . . .	10
II. Die Risikotragfähigkeit: Definition und ihre einzelnen Elemente . . . . .	15
1. Definition der Risikotragfähigkeit . . . . .	15
2. Das Gesamt(bank)risikoprofil . . . . .	19
3. Methoden und Verfahren der Risikoquantifizierung . . . . .	22
a) Systematik und Einordnung . . . . .	22
b) Verwendete Quantifizierungsmaße für den internen Kapitalbedarf . . . . .	27
c) Die gestiegene Bedeutung der Szenariotechnik als Risikomessverfahren . . . . .	31
4. Berücksichtigung von Risikokonzentrationen . . . . .	37
5. Aggregation der Risiken auf Gesamtbankebene . . . . .	51
6. Ableitung des Risikodeckungspotenziales . . . . .	57
a) Der Barwertansatz zur Bestimmung des Risikodeckungspotenzials . . . . .	59
b) Der barwertnahe Ansatz zur Bestimmung des vermögensorientierten Risikodeckungspotenziales . . . . .	69
c) Der „Säule 1 plus-Ansatz“ . . . . .	74
7. Die normative Perspektive als Bestandteil der Beurteilung der Risikotragfähigkeit . . . . .	76
III. Einrichtung eines internen Prozesses zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit . . . . .	81
1. Konsistenter Rahmen für den internen Prozess . . . . .	81
2. Prozessuale Aspekte zur angemessenen Sicherstellung von Gläubigerschutz und Fortführung . . . . .	85
3. Zusammenspiel der normativen und ökonomischen Perspektive . . . . .	96
4. Stresstests und Risikotragfähigkeit . . . . .	99
5. Schnittstelle zur Sanierungsplanung . . . . .	104
IV. Einbindung des Risikotragfähigkeitskonzeptes bei der Strategieentwicklung und -implementierung . . . . .	106
1. Motivation und Bedeutung einer prozessualen Einbindung in den Strategieprozess . . . . .	106
2. Umfassende strategische Planung . . . . .	110
3. Verknüpfung mit Risikosteuerungs- und -controllingprozessen sowie interner Berichterstattung . . . . .	113
V. Wesentliche Risiken und vollständige Risikoerfassung . . . . .	117
1. Begriffsbestimmung und Prozess der Beurteilung der Wesentlichkeit . . . . .	120
2. Risikoidentifikation und Risikoarten: finanzielle und nicht finanzielle Risiken . . . . .	122

	Rn.
3. Identifizierung der relevanten Risiken . . . . .	125
4. Die Wesentlichkeitsprüfung: Allgemeines Vorgehen . . . . .	128
5. Non Financial Risks als zunehmend bedeutende Gruppe von Risiken . . . . .	136
6. Die Dimensionen von Klimarisiken . . . . .	139
7. Das Zahlungsunfähigkeitsrisiko als Beispiele für nicht einzubeziehende Risiken . . . . .	143
8. Festlegung von plausiblen Risikobeträgen durch Experten-schätzung . . . . .	145
VI. Anforderungen an Datenreihen . . . . .	149
VII. Berücksichtigung von Diversifikationseffekten . . . . .	152
1. Begriffe Intra- und Inter-Risiko-Diversifikationen . . . . .	152
2. Dokumentation . . . . .	155
3. Prüfungsprozess der Diversifikationsannahmen . . . . .	156
VIII. Bankinterne Methoden und Verfahren . . . . .	158
1. Risikobegriff in der Risikotragfähigkeit . . . . .	159
2. Darlegung der Annahmen und Modellverständnis . . . . .	160
3. Rolle der Geschäftsleitung . . . . .	169
4. Zweck und Umfang der Angemessenheitsprüfung . . . . .	170
5. Organisation und Prozess der Angemessenheitsprüfung . . . . .	173
6. Die Validierung als wichtiger Teil der Angemessenheitsprüfung . . . . .	180
a) Das Validierungskonzept . . . . .	183
b) Dokumentation der Angemessenheit und der Validierungsergebnisse . . . . .	194
7. Begriff „vergleichsweise komplexe Verfahren und Methoden“ und Zielsetzung der Regelung . . . . .	195
a) Beachtung des Modellrisikos, der Grenzen und Beschränkungen von Modellen . . . . .	196
b) Organisatorische Regelungen . . . . .	200
VIII. Bedeutung der Kapitalplanung für die Beurteilung der Risikotragfähigkeit . . . . .	201
1. Umfang der Kapitalplanung . . . . .	205
2. Szenarien der Kapitalplanung und deren Herleitung . . . . .	211

#### AT 4.2 Strategien (Pfau/Pfaff)

Vorbemerkung . . . . .	1
I. Festlegung der Geschäftsstrategie (→ AT 4.2 Tz. 1) . . . . .	5
1. Strategische Ziele sowie Maßnahmen zu deren Erreichung . . . . .	5
2. Externe und interne Einflussfaktoren . . . . .	14
3. Geschäftsmodellanalyse und Nachhaltigkeit der Geschäftsstrategie . . . . .	18
4. Prüfungshandlungen durch Jahresabschlussprüfer oder die Interne Revision . . . . .	26
5. Besondere strategische Aspekte . . . . .	29
II. Risikostrategie (→ AT 4.2 Tz. 2) . . . . .	39
1. Anforderungen an die Risikostrategie . . . . .	39
2. Risikokonzentrationen . . . . .	45
3. Risikoappetit . . . . .	49
4. Sicherungsgeschäfte für Zinsänderungsrisiken . . . . .	54
III. NPE-Strategie (→ AT 4.2 Tz. 3) . . . . .	55
1. Hintergrund und Anforderungen an eine NPE-Strategie . . . . .	55