

## **Schmalenbach-Arbeitskreis "Strategieentwicklung und Controlling in Banken"**

Risikokultur und Verhaltensweisen von Banken im Fokus der Aufsicht

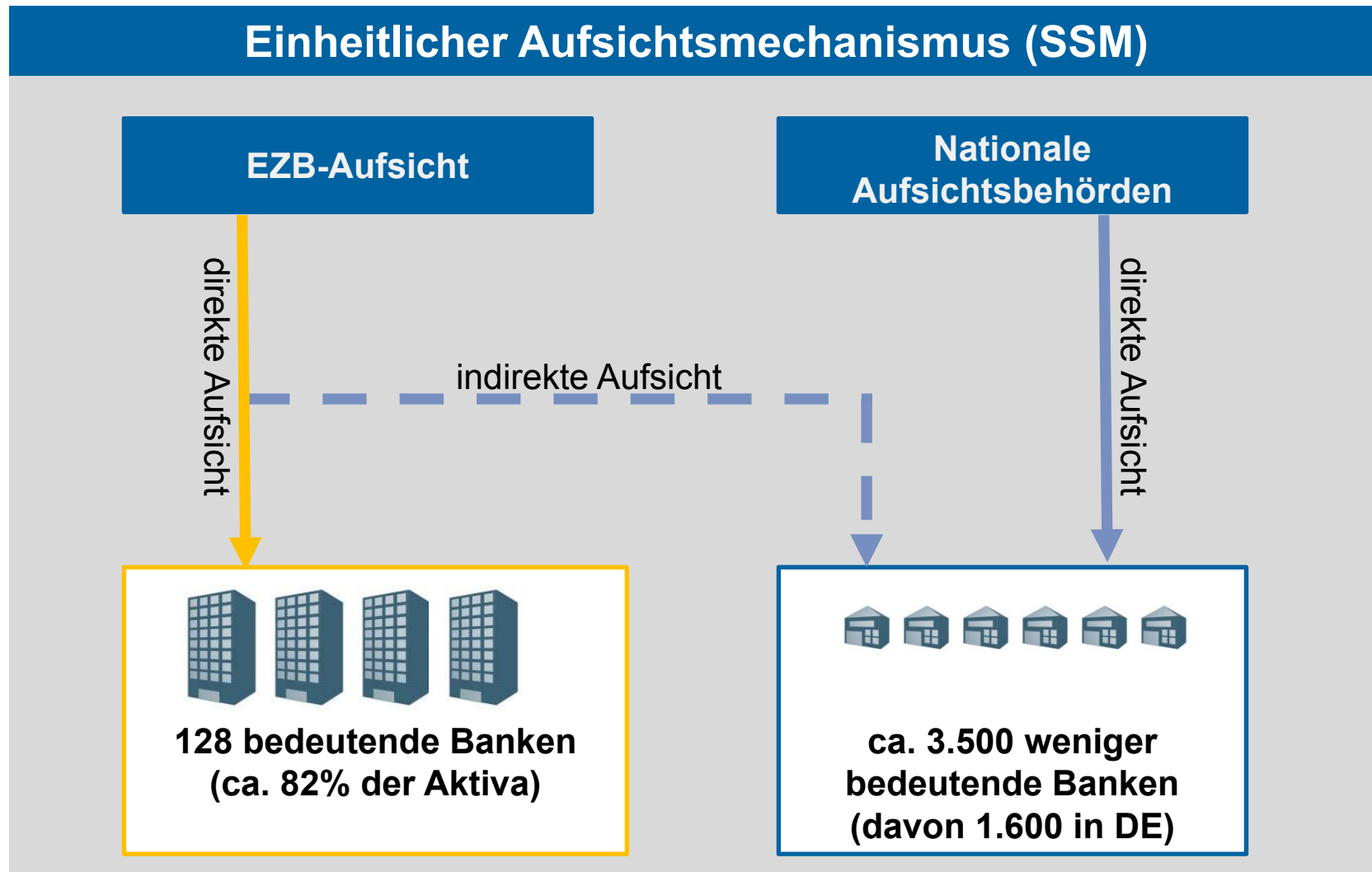
Reinhold Vollbracht, Leiter der Stabsstelle „SSM Bankenaufsicht“, Deutsche Bundesbank

Frankfurt am Main, 14. Oktober 2016

# Inhaltsübersicht

- I. **Direkte Aufsicht über signifikante Institute durch den SSM**
- II. Relevanz von Risikokultur
- III. Risikokultur im Fokus des SSM
- IV. Fazit
- V. Diskussion

# Direkte Aufsicht durch den SSM

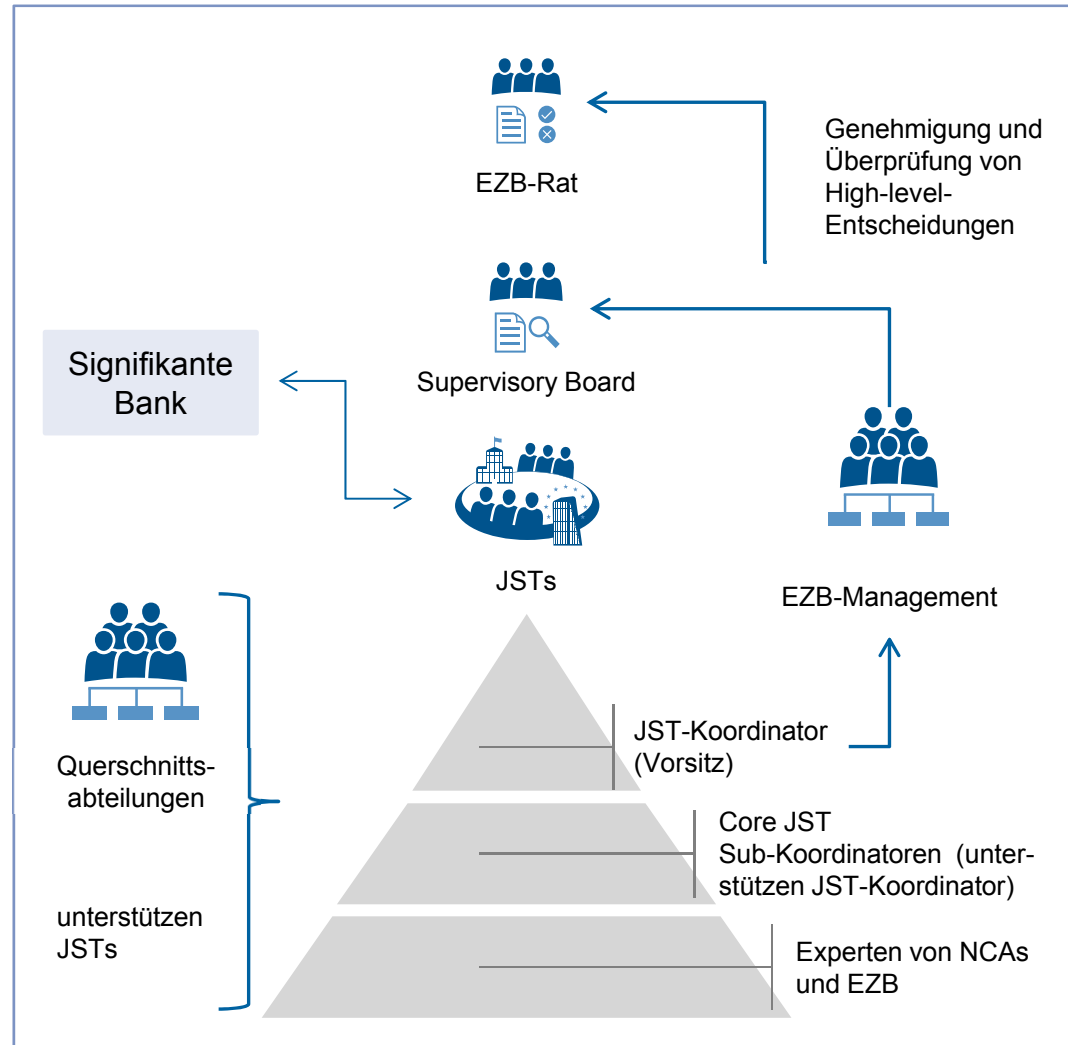


# Single Supervisory Mechanism (SSM)

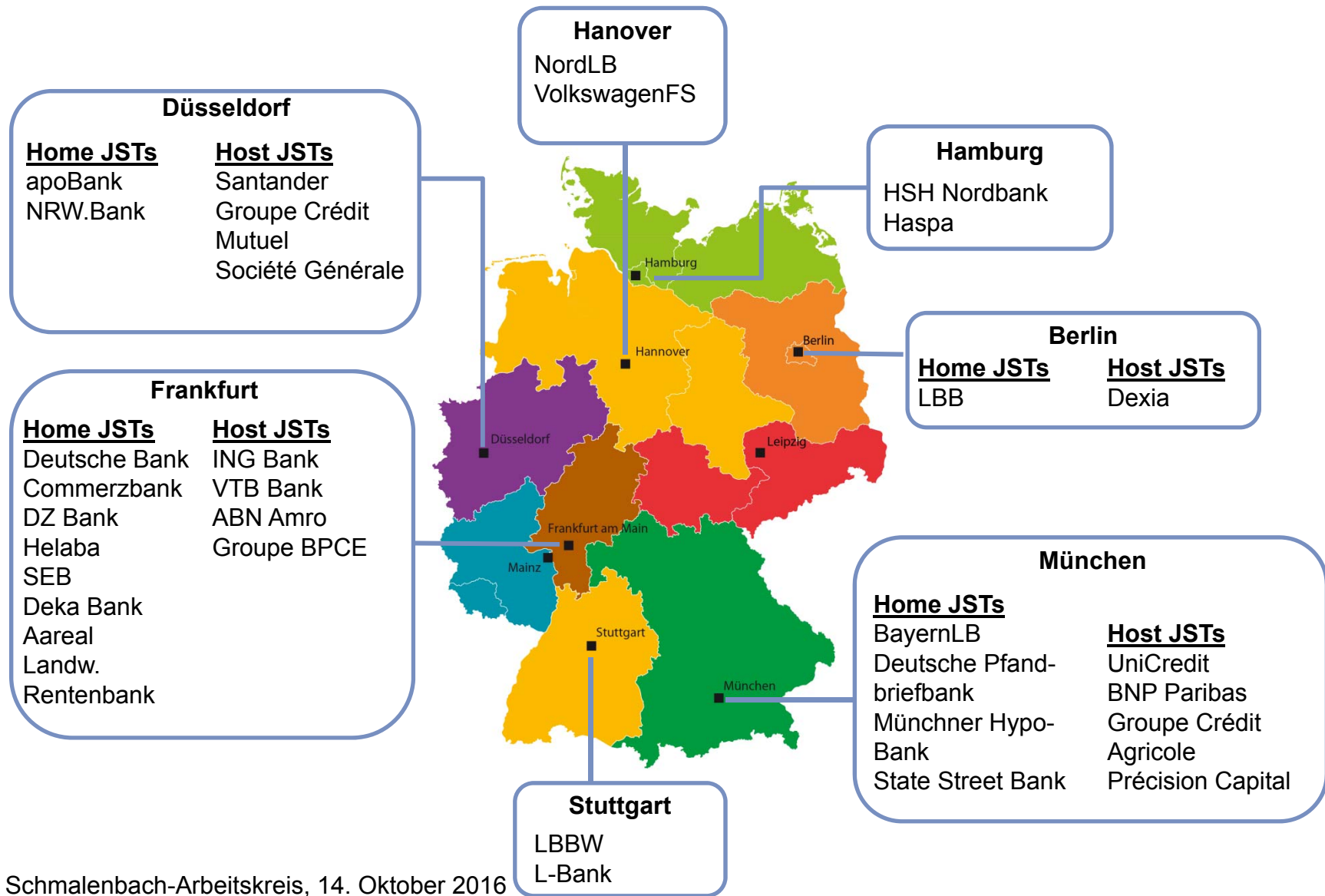
## Rolle der Joint Supervisory Teams (JSTs)

### Arbeitsweise

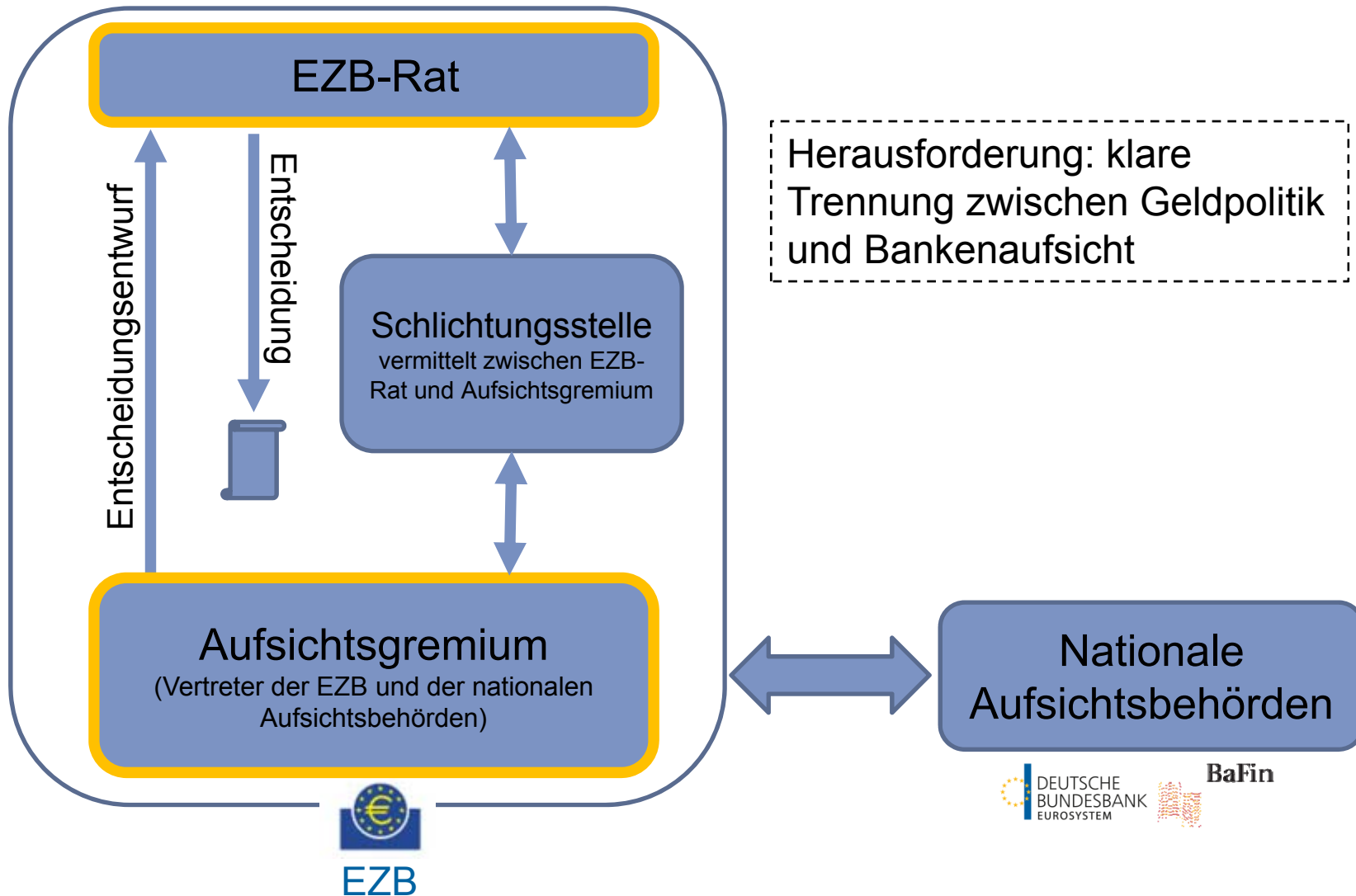
- 1 JST je signifikanter Bank
- Vorsitz durch JST-Koordinator aus der EZB
- Durchführung der tagtäglichen Aufsichtsarbeit, Umsetzung des jährlichen Aufsichtsprogramms und von Entscheidungen
- Größe und Zusammensetzung variieren zwischen Instituten
- Sub-Koordinatoren auf nationaler Ebene (DE: BaFin und Bundesbank) koordinieren Aufsicht für Einheiten in ihrem Land in Abstimmung mit dem JST-Koordinator
- Vertiefte Integration zwischen EZB und NCAs



# Die Bundesbank ist an 33 gemeinsamen Aufsichtsteams beteiligt



# Entscheidungsprozess im SSM



## **Daten und Zahlen SSM**

### Personalzahlen und Meetings

- SSM ist einer der weltweit größten Bankenaufseher
- ca. 5.000 Aufseher im gesamten SSM (Laufende Aufsicht, Bankgeschäftliche Prüfungen und Querschnittsfunktionen)
  - BBk mit >130 FTEs in den JSTs vertreten
- 38 Supervisory Board Meetings/Telefonkonferenzen in 2015
- ca. 3.400 Supervisory Board Entscheidungen in 2015  
(davon ca. 2.700 Bewertungen der Eignung neuer Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder)
- 54 Working Groups mit ca. 330 Meetings/Telefonkonferenzen p.a.

## Direkte Aufsicht über signifikante Banken – schon Alltag?



- | Zusammenarbeit zwischen EZB-Aufsehern und nationalen Aufsehern funktioniert sehr gut
- | stärkere Berücksichtigung quantitativer im Vergleich zu qualitativen Aspekten
- | größeres Gewicht auf Quervergleichen
- | Entscheidungsstrukturen / Interessenkollision zwischen Bankenaufsicht und Geldpolitik?
- | Angemessene Umsetzung des Proportionalitäts- und Subsidiaritätsprinzips
- | Transparenz der Entscheidungen/ Prozesse



# Inhaltsübersicht

- I. Direkte Aufsicht über signifikante Institute durch den SSM
- II. Relevanz von Risikokultur**
- III. Risikokultur im Fokus des SSM
- IV. Fazit
- V. Diskussion

# Relevanz von Risikokultur

## Ausgangspunkt:

- Eingehen von unverhältnismäßig hohen Risiken in der Vergangenheit auch durch mangelnde Unternehmensführung begünstigt.
- Fehlende oder nicht gelebte Risikokultur als Stabilitätsrisiko.

## Reaktion:

- Risikokultur seit einigen Jahren auf Agenda der Standardsetzer.
- Umsetzung der Standards durch europäische und nationale Gesetzgebung.
- Zunehmende Bedeutung des Themas in der Bankenaufsicht.

## Risikokultur

### Definition (I)

- Basler Ausschuss (Corporate governance principles for banks, July 2015 <sup>1</sup>):
  - „Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf **Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement** sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen gestalten.“
  - „Risikokultur **beeinflusst die Entscheidungen** des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat **Auswirkungen auf die Risiken**, die sie eingehen.“

<sup>1</sup> <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

## Risikokultur Definition (II)

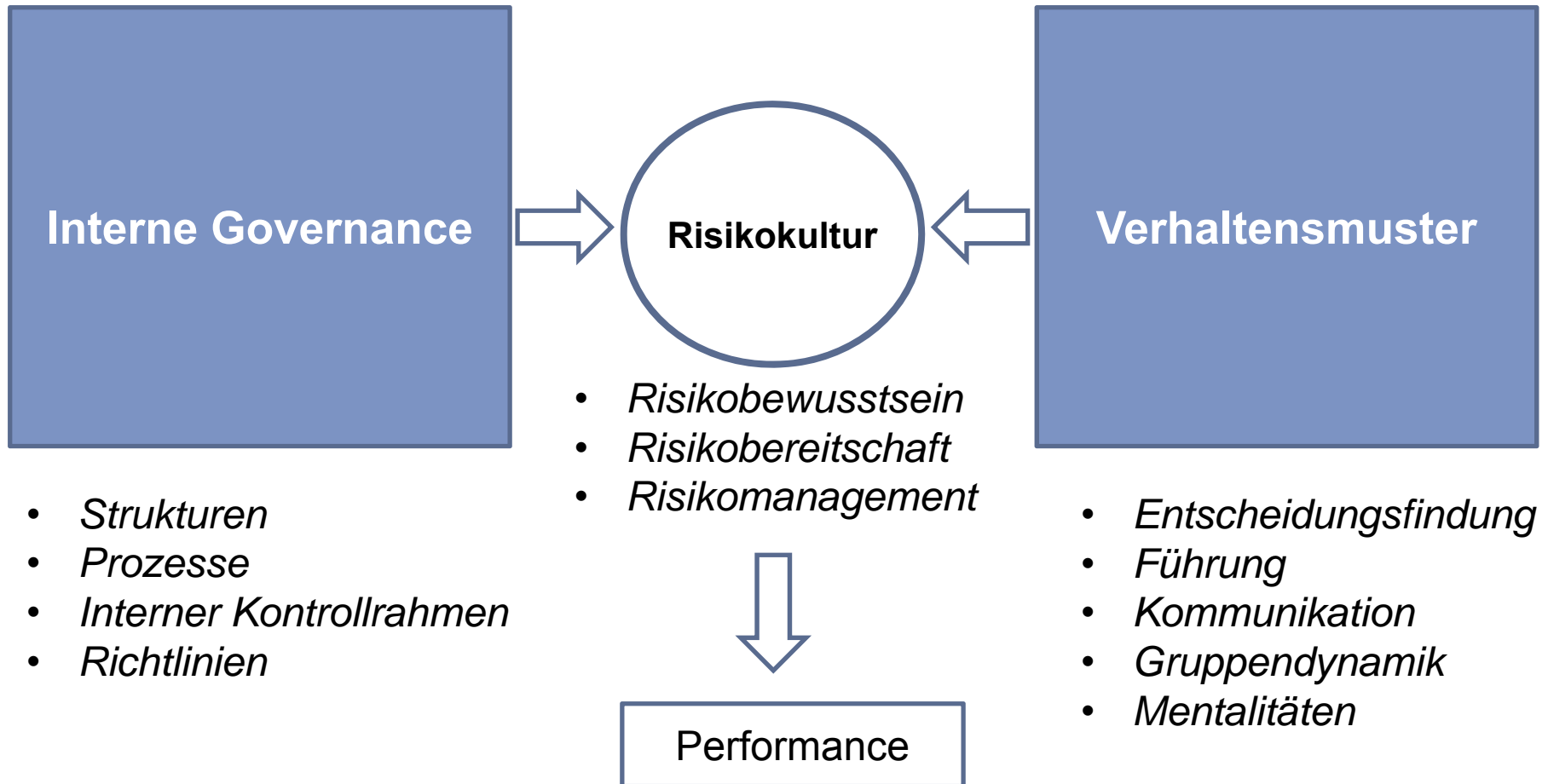
### Angemessene Risikokultur aus Sicht des Finanzstabilitätsrats<sup>2</sup>:



<sup>2</sup> FSB; Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, April 2014;  
[http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page\\_moved=1](http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page_moved=1)

# Risikokultur

## Verhaltensweisen und Governance



# Risikokultur

## Umsetzung der Basler Anforderungen

### CRD IV

- **Art. 79:** Institute verfügen über solide Regelungen für die Unternehmensführung und –kontrolle:
  - klare Organisationsstruktur
  - wirksame Verfahren zur Steuerung künftigen Risiken
  - angemessene interne Kontrollmechanismen
  - Vergütungspolitik und –praxis mit solidem Risikomanagement vereinbar

### KWG

- **§ 25c:** Grundsätze einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung; angemessene und transparente Unternehmensstruktur
  - **§ 25a:** Interne Kontrollverfahren; angemessene, transparente und nachhaltige Vergütungssysteme
- **Ergänzungen in MaRisk-Novelle 2016:**
- AT 3: Verantwortung der Geschäftsleitung für angemessene Risikokultur
  - AT 5: Verhaltenskodex für die Mitarbeiter (nur große KIs)

# Inhaltsübersicht

- I. Direkte Aufsicht über signifikante Institute durch den SSM
- II. Relevanz von Risikokultur
- III. Risikokultur im Fokus des SSM**
- IV. Fazit
- V. Diskussion

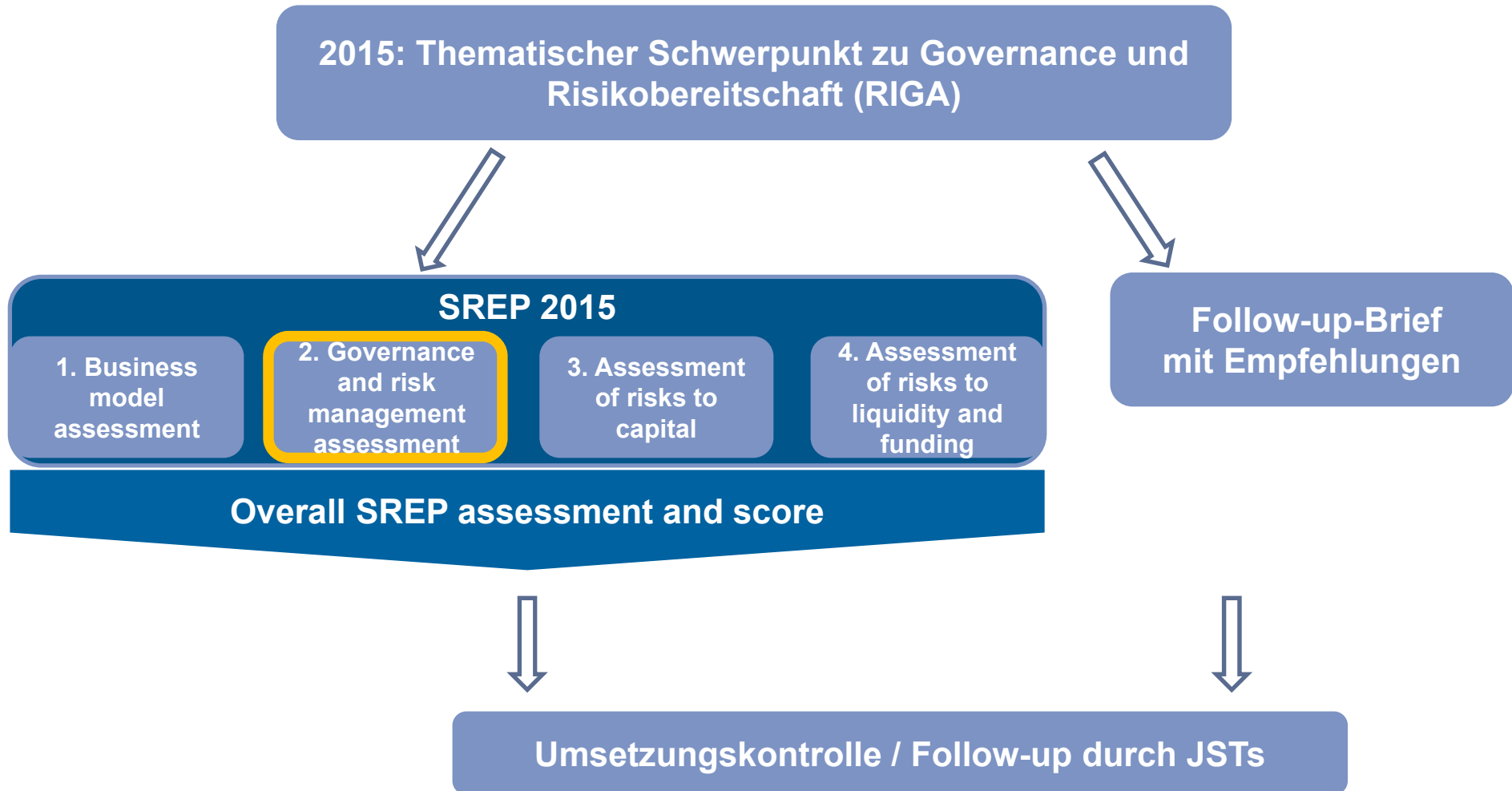
## Risikokultur im Fokus des SSM

- **Interne Governance ist eine der obersten aufsichtlichen Prioritäten des SSM** sowie ein wichtiges Element im jährlichen aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP).
- Begründung: Governance und Risikomanagement eines Instituts haben erheblichen Einfluss auf sein Gesamtrisikoprofil und die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells.
  - **2015**: Bestandsaufnahme im Rahmen einer **thematischen Überprüfung** bei allen signifikanten Banken (Thematic review on risk governance & risk appetite)
- Aber: Risikokultur beschränkt sich nicht auf die Entwicklung von Governance-Regelungen und die Definition von Prozessabläufen, sondern umfasst auch die gelebte Kultur in einem Institut und das konkrete Verhalten der Führungsebene und MitarbeiterInnen.
  - **2016**: **Institutsspezifische Prüfungen zu Behaviour and Culture**



# Risikokultur im Fokus des SSM

## Thematic Review on Risk Governance and Appetite (I)



# Risikokultur im Fokus des SSM

## Thematic Review on Risk Governance and Appetite (II)

113 Institutsgruppen waren Teil der Überprüfung.

### Umfang:

- Leitungs- und Kontrollorgane der Banken
- Risk Appetite Framework

### Grundsätze:

- Nationale und europäische Regelungen sowie internationale best-practices als Rahmen.
- Proportionalität
- Konsistenz

### Eingesetzte Instrumente:

- Aufsichtsgespräche
- Teilnahme an Gremiensitzungen
- Analyse von Sitzungsprotokollen und Dokumentationen
- Erkenntnisse aus bankgeschäftlichen Prüfungen



Bank-spezifische  
Feststellungen



Horizontale  
Analyse



Supervisory  
Dialogue



Follow-up-Brief

## Risikokultur im Fokus des SSM

### Thematic Review on Risk Governance and Appetite (III)

#### Wichtigste Erkenntnisse:

- Vielen Banken erfüllen die nationalen gesetzlichen Vorgaben, aber nicht die von der EZB identifizierten **best-practices**.
- Effektive Leitungsstrukturen sind sowohl in monistischen als auch dualistischen Systemen darstellbar.
- Größte Problemfelder:*
  - Unzureichende Risikobetrachtung bei Diskussionen/Entscheidungen des Vorstands/Aufsichtsrat und Qualität der Diskussionen.
  - Fehlende Verbindung zwischen Risk Appetite Framework und Strategie.

## Risikokultur im Fokus des SSM

### Thematic Review on Risk Governance and Appetite (IV)

#### Erkenntnisse für deutsche Banken:

- Überprüfung hat zu einem besseren Verständnis des deutschen Two-Tier Board-Systems bei der EZB beigetragen.
- Insgesamt schneiden die deutschen Banken besser als der SSM-Durchschnitt ab.
- Im Vergleich hohe Qualität der Sitzungsprotokolle deutscher Banken.
- Spezifische Problemfelder in Deutschland:*
  - Fehlende Trennung der CRO- und CFO-Funktion bis einschließlich auf Vorstandsebene;
  - Revision nicht in der Zuständigkeit des CEO;
  - Mandatshäufungen bei Aufsichtsratsmitgliedern;
  - Größe der Aufsichtsrates.

# Risikokultur im Fokus des SSM

## Thematic Review on Risk Governance and Appetite (V)

### Weitere Informationen:



**SSM supervisory statement  
on governance and risk  
appetite**



[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm\\_supervisory\\_statement\\_on\\_governance\\_and\\_risk\\_appetite\\_201606.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf)

Schmalenbach-Arbeitskreis, 14. Oktober 2016

Reinhold Vollbracht, Deutsche Bundesbank

Seite 21

## **Risikokultur im Fokus des SSM**

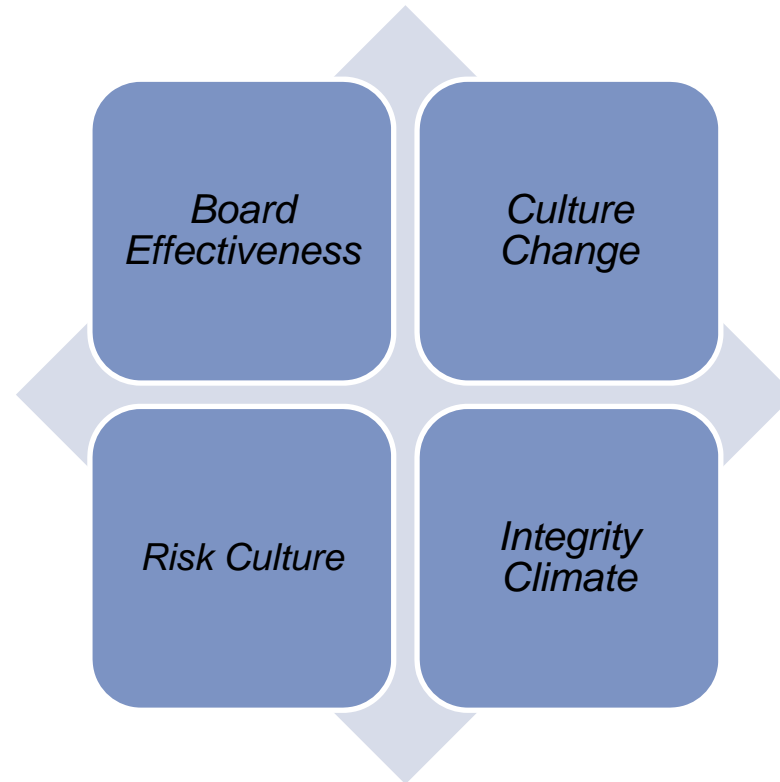
### Prüfungen zu Behaviour and Culture (I)

- Entwicklung einer Methodik zur **Analyse und Bewertung von Verhalten und Kultur** in Instituten bis Mai 2016.
- **Grundlage:** Erfahrungen und Methodiken der niederländischen Aufsicht
- **Ziel:** JSTs in die Lage versetzen, mögliche Risiken aus einer mangelhaften Kultur des Instituts bzw. einem mangelhaften Verhalten von Beschäftigten oder Führungskräften zu erkennen, zu bewerten und zu adressieren.
- Vier Prüfungen in 2016 durch Experten der DNB in Kooperation mit JSTs.
- Dauer einer Prüfung: 3 Monate.

# Risikokultur im Fokus des SSM

## Prüfungen zu Behaviour and Culture (II)

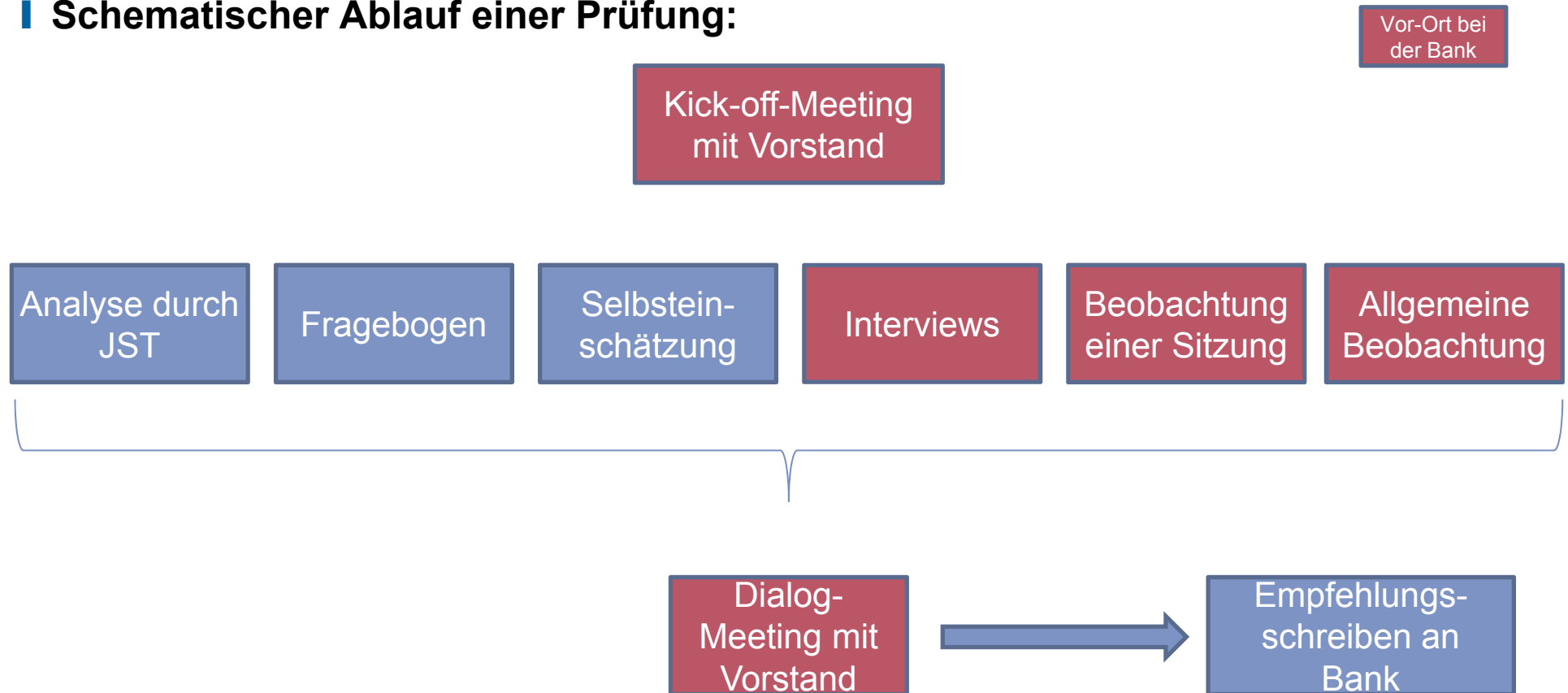
Vier Prüfungsansätze:



# Risikokultur im Fokus des SSM

## Prüfungen zu Behaviour and Culture (III)

### Schematischer Ablauf einer Prüfung:





# Risikokultur im Fokus des SSM

## Prüfungen zu Behaviour and Culture (IV)

### ■ **Beispiel:** Prüfung der Board Effectiveness

- **Kick-off-Meeting** mit Vorstand zur Vorstellung der Methodik und des Prüfungsprozesses.
- **JST-Analyse** der Strategie und Governance, um erste Hinweise auf Management-Verhalten zu gewinnen.
- **Fragebogen** an Beschäftigte / Vorstand zur Wahrnehmung der Entscheidungsfindung im Vorstand und Führungsverhalten.
- **Selbsteinschätzung** der Vorstandsmitglieder zu Entscheidungsfindung, Führungsverhalten und Gruppendynamik.
- **Interviews** mit Vorstand und Aufsichtsrat sowie Beschäftigten aus Risikocontrolling, Compliance, Revision, Recht und HR.
- **Beobachtende Teilnahme** an einer Vorstandssitzung (Gruppendynamik, Rolle des Vorsitzenden).
- **Allgemeine Beobachtungen** zur Organisationskultur.
- **Challenging Dialogue:** Präsentation der identifizierten Risikomuster und Empfehlungen an den Vorstand.
- (Unverbindlicher) **Brief** mit Feststellungen und Empfehlungen.

# Risikokultur im Fokus des SSM

## Prüfungen zu Behaviour and Culture (V)

### Beispiel: Prüfung der Board Effectiveness

Governance	Verhalten & Kultur
<p><b>Indikatoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammensetzung des Gremiums (Größe, Zuständigkeiten)</li><li>• Diversitätsgrad (Geschlecht, Alter)</li><li>• Unabhängigkeit der Mitglieder</li><li>• Frequenz von Evaluierungen des Gremiums</li></ul>	<p><b>Indikatoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorbildfunktion des Vorsitzenden</li><li>• Muster und Angewohnheiten</li><li>• Vernachlässigte Themen, Tabu-Themen</li><li>• Personen mit Einfluss auf Entscheidungsfindung</li></ul>
<p><b>Anknüpfungspunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etablierung eines Prozesses zur Hinterfragung des Vorstands</li><li>• Umsetzung von zweiter und dritter Verteidigungslinie im Risikomanagement</li></ul>	<p><b>Anknüpfungspunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Äußerung abweichender Meinungen</li><li>• Umgang des Vorsitzenden und der anderen Mitglieder mit abweichenden Meinungen</li></ul>

# Inhaltsübersicht

- I. Direkte Aufsicht über signifikante Institute durch den SSM
- II. Relevanz von Risikokultur
- III. Risikokultur im Fokus des SSM
- IV. Fazit**
- V. Diskussion

## Fazit

- Stärkerer Fokus der Themen Risikokultur und Governance zu begrüßen, da Sensibilität und Offenheit für das Thema bei den Banken gesteigert wird.
- **Thematic Review zu Governance:**
  - Sehr konstruktive, offene und selbstkritische Gespräche mit Banken.
  - Kaum Schwächen bei deutschen Banken in Bezug auf Erfüllung gesetzlicher Vorgaben.
  - Identifizierung internationaler best practices für SSM-weiten Quervergleich sinnvoll, aber teilweise nur bedingt in Deutschland anwendbar.
- **Prüfungen zu Behaviour and Culture:**
  - Neue Prüfungsmethodik als zusätzliches aufsichtliches Werkzeug sehr nützlich.
  - Stärkere Gewichtung der qualitativen Aufsicht ist positiv zu sehen.
  - Herausforderung: Feststellungen sind nicht rechtlich verbindlich.

## Diskussion

# Fragen, Diskussionen, Anregungen...

