

## **Moral per Gesetz?**

**COMPLIANCEforBANKS 2018 – 1. März 2018**

**Dr. Cornelia Nett**

**General Counsel TARGO Commercial Finance**

# Was Sie erwartet

---

1. Das Problem: Die Finanzkrise
2. Die Lösung?
  - 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter
  - 2.2 Risikokultur
3. Die Folge: Überregulierung
4. Der Appell: Initiative ergreifen!

# 1. Das Problem: Die Finanzkrise

---

Ursachen:

***“Schwächen in der Corporate Governance, einschließlich unzureichender Kontrolle durch das Aufsichtsorgan (...) haben zu exzessiver und unvorsichtiger Risikobereitschaft im Finanzsektor geführt, die für das Scheitern einzelner Institute und die systemischen Probleme verantwortlich war.”***

Quelle: Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU (“**EBA/ESMA Suitability Guidelines**”)

## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (1)

---

#### ***„EBA/ESMA Suitability Guidelines“***

- **Anwendungsbereich**
  - CRR-Kreditinstitute und Investment Firms; aber auch: deren Tochtergesellschaften (auch wenn sie selbst nicht unter die Richtlinien fallen)
  - Finanzholdinggesellschaften
  - Auf konsolidierter, teilkonsolidierter und Einzelebene
- **Umsetzungshorizont**
  - Leitlinien datieren vom 26.09.2017
  - Umsetzung durch die nationalen Aufsichtsbehörden („Comply or Explain“)

## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (2)

- **Betroffene**
  - „management body“: Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat
  - bei CRR-Kreditinstituten auch „key function holders“:
    - CFO
    - Leiter der Kontrollfunktionen (Compliance, Interne Revision und Risikomanagement)
    - weitere vom Institut risikobasiert identifizierte Führungskräfte
- **Anforderungen an die Eignung**
  - „good repute“
  - „commit sufficient time“
  - „sufficient knowledge, skills and experience“



**NEU:  
Soft Skills!  
Annex 1**

## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (3)

Soft  
Skills

#### Authen- tizität

- Wort und Tat stehen in Einklang
- Handelt in Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Überzeugungen
- Kommuniziert offen die eigenen Absichten, Ideen und Gefühle
- Schafft eine Atmosphäre der Offenheit und Ehrlichkeit
- Informiert die Aufsicht ordnungsgemäß unter Berücksichtigung der Risiken und Schwierigkeiten

#### Kommuni- kation

- Kommuniziert verständlich, in akzeptabler Weise und angemessener Form
- Mit Fokus auf Klarheit und Transparenz
- In der Sprache des Instituts
- Fördert aktiv Feedback

#### Urteilsver- mögen

- Führt logische Schlussfolgerungen durch Abwägung von Informationen und Vorgehensweisen herbei
- Analysiert und zeigt Verständnis für die wesentlichen Gesichtspunkte
- Demonstriert Weitblick über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus, insbesondere bei der Befassung mit bestandsgefährdenden Aspekten

## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (4)

Soft Skills

#### Führungsstil

- Übernimmt die Führung einer Gruppe, entwickelt und pflegt Teamarbeit
- Motiviert und fördert die Mitarbeiter und stellt hinreichende fachliche Kompetenz sicher, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen
- Ist empfänglich für Kritik und schafft Raum für kritischen Dialog

#### Verantwortlichkeit

- Versteht und bewertet sorgfältig interne und externe Interessen und übernimmt Verantwortung
- Ist lernfähig und versteht, dass die eigenen Handlungen die Interessen anderer Beteiligter berühren

#### Teamgeist

- Zeigt Bewusstsein für Interessen der Allgemeinheit und leistet Beiträge an die Allgemeinheit
- Funktioniert als Teil eines Teams

## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (5)

---

- **„initial and ongoing assessment“**: Eignungsprüfung bei Neubestellung, Wiederwahl und in regelmäßigen Abständen (1 bzw. 2 Jahre).
  - Auf Grundlage der „suitability policy“ & Stellenbeschreibungen (im Einklang mit Geschäfts- und Risikostrategie)
  - Training (bei erstmaliger Bestellung: binnen 1 Monats, wesentliche Informationen sofort), Weiterbildung (Berücksichtigung von „industry benchmarks“)
  - Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat?
- **Individuelle und kollektive Eignung**
  - Notwendige Kompetenzen müssen im Gremium insgesamt vorhanden sein
  - Bei Zusammensetzung ist auf Diversity zu achten: Vermeidung von „group think“; Benchmarks zu berücksichtigen
- **Dokumentationsanforderungen**



## 2. Die Lösung?

### 2.1 Anforderungen an Geschäftsleiter (6)

---

#### **Sonstige Besonderheiten**

- **„independence of mind“**: Unabhängigkeit von internen und externen Einflüssen
  - auch politische Kontakte und Einflussmöglichkeiten
  - „past behavior“; Verhalten in anderen Positionen
- **Unabhängiges Mitglied** im Aufsichtsrat
  - Nicht bei einer Gesellschaft innerhalb des Konsolidierungskreises angestellt
  - Cooling-off-Perioden bei ehemaligen Mitgliedern
  - Arbeitnehmervertreter (-)

#### **Reaktionen**

- Regelungskompetenz der EBA/ESMA zum Teil str.
- Unterschiedliche Reaktionen aufgrund des ungleichen Governance-Niveaus in den einzelnen Mitgliedstaaten

## 2. Die Lösung?

### 2.2 Risikokultur

Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung für die Entwicklung, Förderung und Integration einer angemessenen **Risikokultur**:

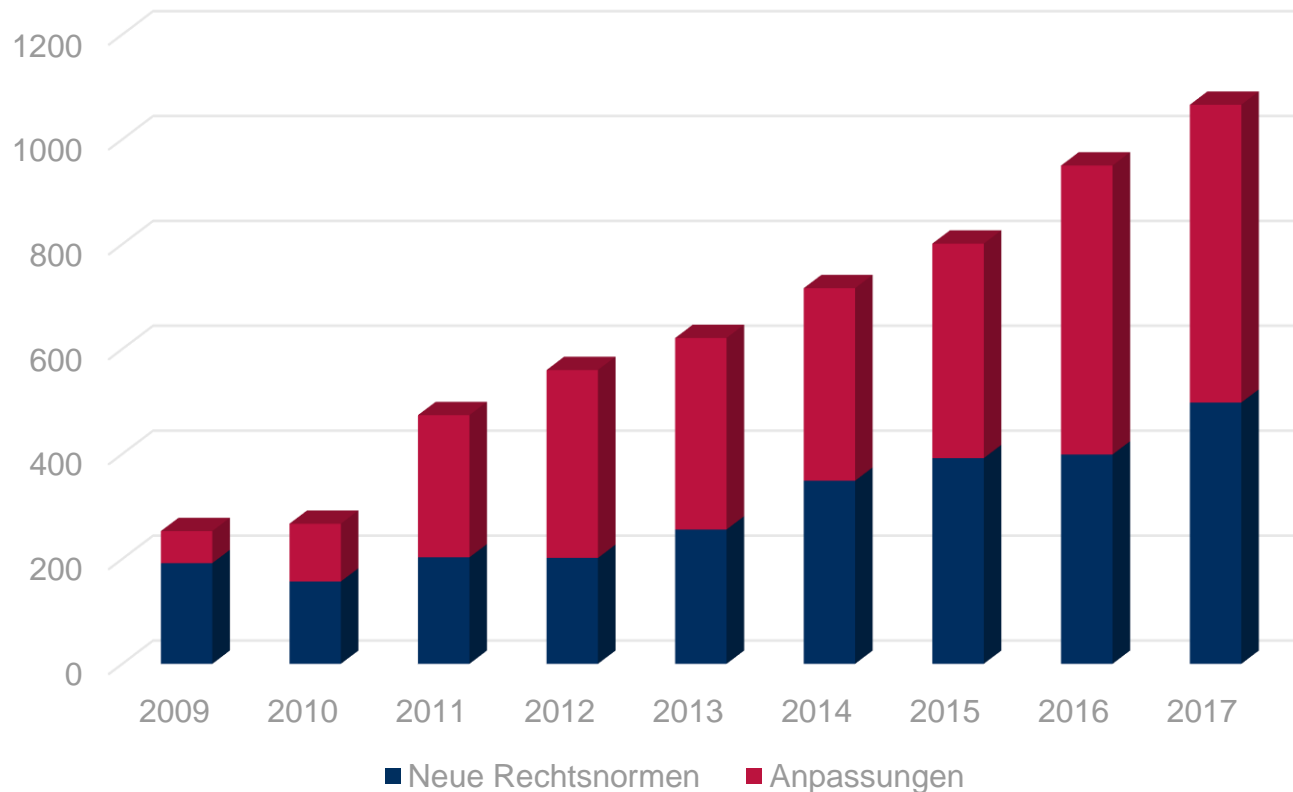
„Risikobewusstsein der Mitarbeiter, das sich in ihrem täglichen Handeln widerspiegelt.“

#### Merkmale einer angemessenen Risikokultur

Leitungskultur (Tone from the Top)	Verantwortlichkeiten (Accountability)	Kommunikation (Effective Challenge)	Anreizstrukturen (Incentives)
Klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten	Strikte Beachtung des vorgegebenen Risikoappetits	Offene Kommunikation	Materielle und immaterielle Anreize für wünschenswertes Verhalten
Offenes und kollegiales Führungskonzept	Verhaltenskodex für die Mitarbeiter	Kritischer Dialog durch alle Führungsebenen	Sanktionierung unerwünschten Verhaltens

### 3. Die Folge: Überregulierung

Entwicklung der Regulierung in der Finanzindustrie



Quelle: Regulatorischer Informationsdienst **RADAR** 

# 4. Der Appell: Initiative ergreifen!

## Der ehrbare Kaufmann



weltoffen und freiheitlich orientiert

verhandelt fair, leistet pünktlich, rechnet korrekt ab

verfügt über fundiertes wirtschaftliches Wissen

langfristig und nachhaltig

tritt auch im internationalen Geschäft für seine Werte ein



Quelle:

## 4. Der Appell: Initiative ergreifen!



Vorbildfunktion einnehmen!!!

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

---



**Dr. Cornelia Nett**  
**General Counsel**

TARGO Commercial Finance AG  
Heinrich-von-Brentano-Straße 2  
55130 Mainz  
Deutschland

T:+49 6131 4647 435  
[cornelia.nett@targocf.de](mailto:cornelia.nett@targocf.de)