

# Risikokultur in Banken

Methoden und Maßnahmen für eine erfolgreiche Implementierung

## Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Risikokultur als Bestandteil des SREP-Scores und der MaRisk-Anforderungen

## Corporate Governance, Risikostrategie und Risikoappetit

Verzahnung der Three Lines of Defense

## Messung der Risikokultur

Erhebungsmethoden und regelmäßiges Monitoring von Veränderungen

## Ziel-Risikokultur und Einfluss auf Veränderungen

Verankerung im Unternehmen und psychologische Aspekte bei Risikoentscheidungen

## Compliance Risk Culture Monitoring

Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Risikokultur

## Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Implementierung

Organisatorische Voraussetzungen und realistische Planung

Ihre Experten sind u. a.:



Prof. Dr. Thomas Kaiser  
**KPMG AG Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft**



Thomas Rassat  
**Deutsche Bundesbank**



Victoria Tessier  
**HSBC Deutschland**



Jan-Erik Künstler  
**ING Deutschland**

### Ihr Plus:

- ✓ Exklusive Praxisvorträge der ING Deutschland und HSBC Deutschland
- ✓ Bericht der Bundesbank zu den aufsichtsrechtlichen Anforderungen
- ✓ Erarbeitung eines Risikokultur-Leitfadens in einem interaktiven Workshop

Bitte wählen Sie Ihren Termin:

**25. und 26. Juli 2019** in München

**4. und 5. September 2019** in Frankfurt/M.

Hoher Lernerfolg durch  
begrenzte Teilnehmerzahl!

**30** Jahre

**MANAGEMENT CIRCLE**®

BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Melden Sie sich jetzt an! [www.managementcircle.de/07-87330](http://www.managementcircle.de/07-87330)

## Grundlagen und Methoden

Mit vielen Beispielen  
und Übungen



Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr. Thomas Kaiser, Director, **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**, Frankfurt/M.

### 9.30 Herzlich willkommen

- Begrüßung durch den Seminarleiter und kurze Vorstellungsrunde
- Überblick über Ziele und Inhalte des Seminars
- Abstimmung mit Ihren Erwartungen als Teilnehmer

### 9.45 Überblick über das Risikokultur-Rahmenwerk

- Charakteristika der Risikokultur
- Kernelemente eines Risikokultur-Rahmenwerks
- Herausforderungen bei der Umsetzung

### 10.45 Grundlagen und Aufsichtsrecht

Aufsichtsrechtliche  
Perspektive

- Bedeutung des Themas
- Internationale und nationale regulatorische Anforderungen
- Aufsichtliche Beurteilung in Deutschland
- Erste Praxiserfahrungen



Thomas Rassat  
Referatsleiter,  
**Deutsche Bundesbank**  
Hauptverwaltung München

### 12.15 Business Lunch

### 13.30 Risikokultur und Corporate Governance

- Tone from the Top
- Rollen der 3 Lines of Defense
- Herausforderungen bei der Zusammenarbeit der 3 Lines of Defense

### 14.15 Zusammenhang zwischen Risikostrategie, Vergütungssystemen und Risikokultur

- Risikostrategie und Risikoappetit
- Anforderungen an Vergütungssysteme
- Zusammenspiel der Bausteine

### 14.45 Kaffee- und Teepause

### 15.00 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines Risikokultur-Projekts



- Organisatorische Voraussetzungen
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Prozess- und Ressourcenplanung
- Mögliche Formate und Maßnahmen sowie deren Umsetzung



Victoria Tessier  
Chief Control Officer,  
**HSBC Deutschland**,  
Düsseldorf

### 16.00 Diskussionsrunde:

Herausforderungen und Lösungsansätze für die Etablierung einer angemessenen Risikokultur  
Diskussion



### 17.15 Tagesabschluss

- Zusammenfassung der Ergebnisse des ersten Seminartages
- Gelegenheit für Ihre noch offenen Fragen

Ende des ersten Seminartages und anschließend  
Get-together **ca. 17.30 Uhr**

### Get-together

Ausklang des ersten Tages in informeller Runde.  
**Management Circle** lädt Sie zu einem kommunikativen Umtrunk ein. Entspannen Sie sich in angenehmer Atmosphäre und vertiefen Sie Ihre Gespräche!

# Wirksame Maßnahmen und Erfolgsfaktoren

Ihr Seminarleiter:  
Prof. Dr. Thomas Kaiser

### 8.30 Es geht weiter

- Klärung offener Fragen vom Vortag
- Überblick über Ziele und Inhalte des zweiten Seminartages

### 8.40 Möglichkeiten der Messung der Risikokultur

- Initiale Erhebung der Risikokultur
- Unterschiedliche Erhebungsmethoden
- Regelmäßiges Monitoring von Veränderungen
- Grenzen der Messung der Risikokultur

### 9.45 Definition einer Ziel-Risikokultur

- Verknüpfung mit Unternehmenskultur
- Rolle von Leitbildern
- Heterogenität zwischen Bereichen, Ländern etc.
- Operationalisierung der Risikokultur

### 10.15 Kaffee- und Teepause

### 10.30 Psychologische Grundlagen der Risikokultur

- Wahrnehmung von Risiko
- Einflussfaktoren auf Risikoentscheidungen
- Veränderungsmöglichkeiten

Einblicke aus  
Wissenschaft  
und Praxis

in Frankfurt/M.



Mareike Reus  
Senior Associate, Financial Services,  
**KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**, Frankfurt/M.

in München



Tatjana Schulz  
Senior Associate, Financial Services,  
**KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**, München

### 11.30 Veränderung der Risikokultur

- Einflussmöglichkeiten auf die Risikokultur
- Veränderungsprozesse
- Verankerung der Risikokultur in der Bank durch harte und weiche Kontrollen

### 12.00 Business Lunch

### 13.15 Compliance Risk Culture Monitoring – eine konkrete Maßnahme zur Verbesserung der Risikokultur



- Darstellung der Methode
- Herausforderungen bei der Durchführung
- Erfahrungsbericht/Mehrwert



Jan-Erik Künstler  
Leiter Compliance,  
**ING Deutschland**,  
Frankfurt

### 14.15 Kaffee- und Teepause

### 14.30 Arbeitsgruppe Risikokultur-Leitfaden



Sie erarbeiten gemeinsam in der Kleingruppe Kernelemente eines Risikokultur-Leitfadens

### 16.00 Seminarabschluss

- Zusammenfassung der Seminarergebnisse
- Möglichkeit zur Abschlussdiskussion

Ende des Intensiv-Seminars **ca. 16.30 Uhr**

**30 Jahre**  
MANAGEMENTCIRCLE®

## Banken-Blog

News und Trends aus der Bankenwelt!

Jetzt folgen!

[www.management-circle.de/banken](http://www.management-circle.de/banken)  
 @banken\_circle

## Prof. Dr. Thomas Kaiser

ist seit mehr als 20 Jahren im Risikomanagement-Umfeld tätig. Er ist Director im Bereich Financial Services der **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** in Frankfurt/M. und Honorarprofessor für Risikomanagement an der Goethe-Universität Frankfurt. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Saarbrücken und Promotion im Fachgebiet Financial Econometrics in Tübingen war Prof. Kaiser im Risikocontrolling von vier deutschen Großbanken in leitender Funktion tätig. Er ist Mitherausgeber des Journal of Operational Risk und Autor zahlreicher Aufsätze und Bücher zu Risikomanagement-Themen.

## Jan-Erik Künstler

Leiter Compliance, verantwortet seit 2011 die Organisationseinheit Compliance der **ING Deutschland** in Frankfurt/M. Bereits vor Schaffung der MaRisk-Compliance-Funktion beschäftigte er sich intensiv mit dem Themenkomplex Compliance-&Risikokultur. Die ING Deutschland ist auf Grund ihrer Zugehörigkeit zur ING maßgeblich auch durch die niederländische Aufsicht geprägt, die sich intensiv mit kulturellen Fragestellungen auseinandersetzt.

## Thomas Rassat

ist seit 2002 bei der **Deutschen Bundesbank** in der Hauptverwaltung in Bayern in der Bankenaufsicht tätig. Er sammelte Erfahrungen sowohl im Prüfungsbereich und in der Laufenden Aufsicht für systemrelevante Institute. Seit 2012 leitet er das Referat Bankgeschäftliche Prüfungen 1. Zuvor arbeitete er im Controlling einer Geschäftsbank und war verantwortlich für die Zinsänderungsrisiko-Überwachung und Eigenkapitalsteuerung.

## Mareike Reus

ist als Psychologin im Bereich Non-Financial Risk bei der **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** in Frankfurt/M. tätig. Sie studierte Psychologie an der Goethe-Universität in Frankfurt/M. und forschte zeitweise am Processlab der Frankfurt School of Finance & Management zu psychologischen Einflussfaktoren bei Prozessmanagement-Themen. Mareike Reus verfügt über Erfahrungen im Bereich Organisationsentwicklung/Change Management und betreut für KPMG Themen aus den Bereichen OpRisk, Risikokultur und Governance im Finanzdienstleistungssektor.

## Tatjana Schulz

ist für die **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** in München tätig. Als Psychologin mit Schwerpunkt Risikoforschung sowie Bankkauffrau mit langjähriger Erfahrung im Finanzdienstleistungssektor beschäftigt sie sich bei KPMG Deutschland mit den qualitativen Elementen des Risikomanagements. Sie unterstützt dort u. a. die Prüfungsteams in den Bereichen operationelles Risiko und Risikokultur und besitzt wertvolle Einsichten im Hinblick auf den aktuellen Umsetzungsstand der regulatorischen Anforderungen in der deutschen Bankenlandschaft.

## Victoria Tessier

ist seit 2011 bei **HSBC Deutschland** in Düsseldorf beschäftigt und leitet dort den Bereich HOST Chief Control Office und ist dort verantwortlich für das Management operationeller Risiken. Sie war in ein bankweites Projekt zur Risikokultur involviert und leitete dabei ein Teilprojekt zum Thema Awareness. Zuvor hatte sich Frau Tessier im Rahmen der Tätigkeit bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit dem Thema Risiken und Kontrollen beschäftigt.

### BEACHTEN SIE AUCH UNSERE VERANSTALTUNG

## Der zertifizierte Risikomanager in der Bank

**27. bis 29. August 2019** in Frankfurt/M.  
**28. bis 30. Oktober 2019** in Frankfurt/M.

Nähere Informationen gibt Ihnen gerne **Stephan Wolf**  
Tel.: +49 6196 4722-800, Fax: +49 6196 4722-888,  
E-Mail: kundenservice@managementcircle.de  
Web: www.managementcircle.de/08-87372

### AUCH ALS INHOUSE TRAINING

#### So individuell wie Ihre Ansprüche – Inhouse Trainings nach Maß!

Zu diesen und allen anderen Themen bieten wir auch firmeninterne Schulungen an. Ihre Vorteile: Kein Reiseaufwand – passgenau für Ihren Bedarf – optimales Preis-Leistungsverhältnis!

Ich berate Sie gerne und erstelle Ihnen ein individuelles Angebot. Rufen Sie mich an.



**Daniela Rühl**

Tel.: +49 6196 4722-615

E-Mail: daniela.ruehl@managementcircle.de

www.managementcircle.de/inhouse



## Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung

Ein zentraler Baustein der **5. MaRisk-Novelle** ist unter anderem die **Verpflichtung von Geschäftsleitern von Kreditinstituten, eine adäquate Risikokultur** in ihrer Organisation zu etablieren und umzusetzen.

EZB, BaFin und Bundesbank werden sich künftig im Rahmen von **Prüfungen** genauer anschauen, wie die beaufsichtigten Institute an diese Herausforderung herangehen. Dabei wird es vor allem darum gehen, welche konkreten Schritte insbesondere die Institute ergreifen, um den **Erwartungen der Aufsicht** gerecht zu werden.

## Machen Sie Ihr Institut jetzt fit

Für die Institute ist das Thema Risikokultur zweifellos schwer greifbar. Management Circle hat daher dieses Intensiv-Seminar für Sie konzipiert. An zwei Tagen erläutern Ihnen die Experten sehr praxisnah die **konkreten Anforderungen der Aufsicht** sowie den **betriebswirtschaftlichen Nutzen** und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen einen **Maßnahmenplan für die erfolgreiche Implementierung** in Ihrem Haus. Sie lernen, die Begrifflichkeiten richtig einzuordnen, erfahren, wie Sie Maßnahmen innerhalb Ihrer Belegschaft zielführend kommunizieren und erhalten hilfreiche Tipps und Hinweise, wie die **Projektumsetzung** gelingt.

## Ihr Nutzen

Sie lernen,

- ✓ die von der BaFin definierten **vier Indikatoren für eine angemessene Risikokultur** zu verstehen und begrifflich richtig einzuordnen.
- ✓ welche Rolle der **Risikoappetit** spielt und wie Sie diesen in Ihrem Institut steuern können.
- ✓ wie Sie **angemessene Anreizsysteme** schaffen, um Ihre Ziele im Rahmen der Risikokultur zu erreichen.
- ✓ wie Sie **Veränderungen in der gelebten Risikokultur messen** und **überprüfen**.
- ✓ die Bedeutung **psychologischer Aspekte bei Risikoentscheidungen** und deren Nutzen kennen.

## Ihr Praxis-PLUS

- ✓ Zahlreiche Praxisbeispiele und Workshop
- ✓ Ausführliche Erfahrungsberichte von Bundesbank, ING Deutschland und HSBC Deutschland
- ✓ Intensiver Erfahrungsaustausch mit Fachkollegen aus anderen Instituten

## Ihre Vorteile auf einen Blick

### Ausgewiesene Experten

Sie werden von anerkannten und erfahrenen Referenten aus Beratung, Wissenschaft und Bankpraxis trainiert und begleitet. Umfangreiches Wissen zum Risikomanagement in Banken wird direkt an Sie weitergegeben.

### Hohe Praxisrelevanz

Die Seminarinhalte werden durch zwei Erfahrungsberichte aus der Praxis ergänzt. In jedem Seminar ist ausreichend Zeit für Ihre persönlichen Fragestellungen.

### Intensives Networking

Nutzen Sie den branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch mit Experten und Fachkollegen und knüpfen Sie wertvolle Kontakte. Bauen Sie so Ihr Experten-Netzwerk aus.

### Umfangreiche Arbeitsunterlagen

Detaillierte Seminarunterlagen dienen Ihnen nach dem Seminar als Orientierung und werden Sie in Ihrem Tagesgeschäft unterstützen.

### Integrierter Workshop

Gemeinsam mit dem Seminarleiter erarbeiten Sie die Kernelemente eines Risikokultur-Leitfadens, der Sie bei der Umsetzung im eigenen Institut unterstützt.

### Exklusive Praxisberichte

Erfahren Sie in zwei interessanten Erfahrungsberichten von der ING Deutschland und von HSBC Deutschland, welche konkreten Maßnahmen Sie zur Verbesserung der Risikokultur in Ihrem Institut ergreifen können und welche Erfolgsfaktoren ausschlaggebend für eine nachhaltige Implementierung einer angemessenen Risikokultur sind.

## Sie haben noch Fragen? Gerne!

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir eine E-Mail.



**Yvonne Hofmann**

Senior Projektmanagerin

Tel.: +49 6196 4722-696

[yvonne.hofmann@managementcircle.de](mailto:yvonne.hofmann@managementcircle.de)

# Risikokultur in Banken

## ■ Wen Sie auf diesem Seminar treffen

Dieses Intensiv-Seminar richtet sich an **Vorstände und Mitglieder der Geschäftsführung** sowie **Leiter, leitende** und **spezialisierte Mitarbeiter** aus den Bereichen **Regulatory & Risk, Risikomanagement / Risiko Controlling, Revision, Compliance** und **Personal von Banken, Sparkassen** und **Genossenschaftsinstituten**, die ihr Verständnis über die Anforderungen an den Aufbau und die Pflege einer **angemessenen Risikokultur** vertiefen möchten, die die Risikokultur ihres Instituts weiterentwickeln wollen und eine **gezielte Prüfungsvorbereitung** anstreben.

## ■ Gute Gründe, dieses Seminar zu besuchen

Sie erhalten einen Überblick über

- die konkreten Anforderungen der Aufsicht aus der 5. MaRisk-Novelle und dem SREP
- die 4 Indikatoren für eine angemessene Risikokultur
- die Bedeutung von Risikostrategie, Vergütungssystemen und Risikoappetit
- die Herausforderungen in der praktischen Umsetzung
- psychologische Aspekte zu Risikoentscheidungen

## ■ Termine und Veranstaltungsorte

### 25. und 26. Juli 2019 in München

07-87330

The Rilano Hotel München  
Domagkstraße 26, 80807 München  
Tel.: +49 89 36001-0, Fax: +49 89 36001-9215  
E-Mail: events-muc@rilano.com

### 4. und 5. September 2019 in Frankfurt/M.

09-87331

Intercontinental Frankfurt  
Wilhelm-Leuschner-Straße 43, 60329 Frankfurt/M.  
Tel.: +49 69 2605-2444, Fax: +49 69 2605-2322  
E-Mail: frankfurt.reservations@ihg.com

Für unsere Seminarteilnehmer steht im jeweiligen Tagungshotel ein begrenztes Zimmerkontingent zum Vorzugspreis zur Verfügung. Nehmen Sie die **Reservierung bitte rechtzeitig selbst direkt im Hotel**, unter Berufung auf Management Circle, vor.

## Begrenzte Teilnehmerplätze – jetzt anmelden!

Online-Anmeldung: [www.managementcircle.de/07-87330](http://www.managementcircle.de/07-87330)

PDF zum Ausdrucken: [www.managementcircle.de/form](http://www.managementcircle.de/form)

E-Mail: [anmeldung@managementcircle.de](mailto:anmeldung@managementcircle.de)

Telefonisch: **+49 6196 4722-700**

per Post: **Management Circle AG, Postfach 56 29, 65731 Eschborn/Ts.**

### Anmeldebedingungen

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Die Teilnahmegebühr für das zweitägige Seminar beträgt inkl. Business Lunch, Erfrischungsgetränken, Get-together und der Dokumentation € 1.995,-. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir **ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass**. Bis zu vier Wochen vor Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Teilnahmegebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

### Werbewiderspruch

Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke durch die Management Circle AG selbstverständlich jederzeit widersprechen oder eine erteilte Einwilligung widerrufen. Hierfür genügt eine kurze Nachricht an unseren Datenschutzbeauftragten per Mail an [datenschutz@managementcircle.de](mailto:datenschutz@managementcircle.de) oder per Post an Management Circle AG, Datenschutz, an die oben genannte Adresse. Weitere Informationen zum Datenschutz erhalten Sie unter [www.managementcircle.de/datenschutz](http://www.managementcircle.de/datenschutz).

## ■ Über Management Circle

Als anerkannter Bildungspartner und Marktführer im deutschsprachigen Raum vermittelt Management Circle *WissensWerte* an Fach- und Führungskräfte. Mit seinen rund 200 Mitarbeitern und jährlich etwa 2000 Veranstaltungen sorgt das Unternehmen für berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau. Weitere Infos zur *Bildung für die Besten* erhalten Sie unter [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)



Reisen Sie mit der Deutschen Bahn zu attraktiven Sonderkonditionen zum Veranstaltungsort.  
Infos unter: [www.managementcircle.de/bahn](http://www.managementcircle.de/bahn)