



Einleitung	1
1 Kernergebnisse der FIRM-Befragung	2
1.1 Governance von Risikoappetit Frameworks	2
1.1.1 Gruppenweite Konsolidierung von Risikoappetit Frameworks	2
1.1.2 Rollenprofile von Risikokontrollfunktionen und Geschäftsbereichen	2
1.1.3 Dokumentation	2
1.2 Qualitative Risikoappetitstatements	2
1.3 Maßnahmen zur quantitativen Risikosteuerung	3
1.4 Aktualisierung von Risikoappetit Frameworks	3
1.5 Weitere Studienergebnisse	3
1.5.1 Risikotaxonomie für nicht-finanzielle Risiken	3
1.5.2 Maßnahmen zur übergreifenden Steuerung nicht-finanzieller Risiken	3
2 Zentrale Themenschwerpunkte zur Optimierung von Risikoappetit Frameworks für nicht-finanzielle Risiken	3
2.1 Themenschwerpunkt 1: Gruppenweite und risikotypenübergreifende Governance von Risikoappetit Frameworks	3
2.2 Themenschwerpunkt 2: Quantitative Steuerung nicht-finanzieller Risiken	4
2.3 Themenschwerpunkt 3: Regelbasierte und anlassbezogene Aktualisierung des Risikoappetits	4
3 Ausblick	4

FIRM-Befragung zu Risikoappetit Frameworks für nicht-finanzielle Risiken: Status Quo und Handlungsschwerpunkte im Bankensektor

FIRM Round Table Non-Financial Risk

EINLEITUNG

Die proaktive Überwachung von finanziellen Risikopositionen inklusive einer quantitativen Steuerung der Risikovorsorge ist zentraler Bestandteil der regulatorisch geforderten Kapitaladäquanz und damit im Bankwesen Standard. Die Entwicklung des Kreditrisikos eines Kreditportfolios etwa wird entlang quantitativer Zielkorridore überwacht und fortlaufend prognostiziert. Sofern erforderlich, werden vorausschauende Maßnahmen zur Risikovorsorge veranlasst, um die antizipierte Risikoexposition der Bank innerhalb des Zielkorridors zu halten. Denkbare Risikovorsorgemaßnahmen können u. a. der Erwerb von Kreditderivaten, der Verkauf notleidender Kredite oder gar die Reduzierung des Kreditneugeschäfts sein, etwa für bestimmte Kundensegmente.

Risikoexpositionen im Bereich der nicht-finanziellen Risiken hingegen werden von vielen Banken zum heutigen Zeitpunkt nur begrenzt quantitativ gesteuert. Wenngleich auch operationelle Risiken im Rahmen der o.g. Kapitaladäquanz zu berücksichtigen sind, dominieren bei nicht-finanziellen Risiken noch qualitative Entscheidungskriterien und Überwachungsmodelle. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Volatilität der Risikolandschaft, zuletzt ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie und den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, stoßen diese zunehmend an ihre Grenzen. Auch seitens der Aufsichtsbehörden werden konkretere Erwartungen an die übergreifende Steuerung nicht-finanzieller Risiken formuliert. Die Europäische Zentralbank (EZB) etwa fordert eine holistische Überwachung aller nicht-finanziellen Risiken und betont die zentrale Notwendigkeit von Risikoappetitframeworks für eine effektive, proaktive Risikosteuerung. In vielen Instituten sind Risikoappetitframeworks im Bereich der nicht-finanziellen Risiken sehr wohl (teilweise) implementiert, allerdings variieren Art und Ausgestaltung stark. Insbesondere bei Fragen der gruppenweiten Governance und der quantitativen Steuerung nicht-finanzieller Risiken herrscht starke Heterogenität.

Vor diesem Hintergrund hat die Arbeitsgruppe Risikoappetit des Round Table Non-Financial Risk (NFR) des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) eine repräsentative Befragung zu Risikoappetit Frameworks für nicht-

finanzielle Risiken unter großen Mitgliedsinstituten durchgeführt. Zweck der Befragung war eine Standortbestimmung, die Identifizierung von Umsetzungshindernissen und die Formulierung zentraler Themenschwerpunkte für die weitere Arbeit des Arbeitskreises NFR. Die Kernergebnisse der Befragung einschließlich der identifizierten Themenschwerpunkte werden nachfolgend zusammengefasst und fließen zusammen mit den Ergebnissen weiterer Befragungen in ein übergreifendes Whitepaper des Round Table Non-Financial Risk (NFR) ein.

1 Kernergebnisse der FIRM-Befragung

Die durchgeführte Befragung hatte vier Schwerpunkte:

- Governance von Risikoappetit Frameworks
- Qualitative Risikoappetitstatements
- Maßnahmen zur quantitativen Risikosteuerung
- Aktualisierung von Risikoappetitframeworks

1.1 GOVERNANCE VON RISIKOAPPETIT FRAMEWORKS

Risikoappetit Frameworks sind weit verbreitet, auch im Bereich nicht-finanzieller Risiken: Mehr als 90% der Teilnehmer der Befragung haben bestätigt, über Strukturen für Risikoappetit Frameworks für nicht-finanzielle Risiken (NFR) zu verfügen. Die Angaben der teilnehmenden Banken (nachfolgend als „Banken“, „Institute“ oder übergreifend als „Bankensektor“ bezeichnet) zur vorhandenen Governance von Risikoappetit Frameworks lassen sich wie folgt zusammenfassen.

1.1.1 Gruppenweite Konsolidierung von Risikoappetit Frameworks

Die zentrale Steuerung und gruppenweite Konsolidierung von Risikoappetit Frameworks ist eine Kernherausforderung der Banken, insbesondere für Institute mit unterschiedlichen Geschäftssegmenten, komplexen Matrixorganisationen und/ oder einer Vielzahl an geografischen Lokationen. Dementsprechend wurden bereichsspezifische, nebeneinander bestehender Risikoappetitrahmenwerke als wesentliches Umsetzungshindernis genannt, verbunden mit dem Risiko, dass innerhalb einer Gruppe unterschiedliche, ggf. widersprüchliche Risikoappetitmaßstäbe gelten. Diesem Risiko treten Institute v.a. durch drei Maßnahmen entgegen:

- Vorgabe eines gruppenweiten Risikoappetit Frameworks einschließlich verbindlicher Policies und Standards zu den Ebenen des Frameworks, qualitativen Risikoappetitstatements und, soweit vorhanden, quantitativen Elemente der Risikosteuerung

- Enge Einbeziehung der Konzerneinheiten bei der Gestaltung und Anpassung des Risikoappetit Frameworks sowie bei der fortlaufenden Überwachung des Risikoappetits
- Überprüfung der Einhaltung der Risikoappetitvorgaben auf regionaler Ebene—durch Überwachungshandlungen (z. B. Compliance) und Prüfungen von Internal Audit und Adressierung identifizierter Defizite

1.1.2 Rollenprofile von Risikokontrollfunktionen und Geschäftsbereichen

In vielen Instituten kann die Rollenverteilung in Bezug auf die Festlegung und fortlaufende Steuerung des Risikoappetits noch klarer definiert werden. Bestehende Mandate, z. B. von Risikocontrolling und Compliance, können besser voneinander abgegrenzt werden. Führend bei der Definition von Risikoindikatoren für qualitative Risikoappetitstatements ist in vielen Banken die Risikocontrolling-Einheit (RC), dort insb. OpRisk, gefolgt von Compliance. Häufig wird ein kollaborativer Ansatz gewählt, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. RC ist außerdem in den meisten Instituten hauptverantwortlich für die operative Pflege und Aktualisierung des Risikoappetit Frameworks, und erhält hierzu Input von der ersten und zweiten Verteidigungslinie. Betrachtet man alle teilnehmenden Institute, sind die Rollenprofile der involvierten Stakeholder heterogen, ein bestimmter Marktstandard lässt sich insoweit nicht erkennen.

1.1.3 Dokumentation

In den meisten Banken ist die Dokumentation zum Risikoappetit Framework fragmentiert und häufig verteilt auf Risiko- und Geschäftsstrategiedokumente, Methodenkonzepte,

und Risikoberichte. In vielen Fällen ist dies der historischen Entwicklung des Risikoappetitthemas im Institut geschuldet sowie der schrittweisen Weiterentwicklung und Dokumentation verschiedener Elemente zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

1.2 QUALITATIVE RISIKOAPPETITSTATEMENTS

Die überwiegende Mehrheit der an der Befragung teilnehmenden Institute haben qualitative Risikoappetitstatements definiert, um betroffene Produkte, Transaktionen, Geschäftsbeziehungen oder IT-Anwendungen, von denen z. B. ein höheres Geldwäsche- oder IT-Sicherheitsrisiko ausgeht, zu untersagen oder unter Risikovorbehalt zu stellen. In den meisten Fällen erfolgt der Risikovorbehalt in der Praxis durch einen Genehmigungsvorbehalt oder die strengere Überwachung eines Prozesses bzw. einer Geschäftsbeziehung. Qualitative Risikoappetitstatements sind bei einer Vielzahl von Risikotypen weit verbreitet, führend sind dabei Financial Crime Risk, Conduct Risk, Information Security Risk und Outsourcing & Vendors Risk. Am wenigsten häufig

definiert sind qualitative Risikoappetitstatements für Transaction Processing and Execution Risk, Regulatory Change Risk sowie Data Management und Data Privacy Risk.

1.3 MASSNAHMEN ZUR QUANTITATIVEN RISIKOSTEUERUNG

Weniger als die Hälfte der an der Befragung teilnehmenden Banken steuern nicht-finanzielle Risiken mit quantitativen Methoden, also auf Basis gestaffelter Ziel-, Eskalations- oder Maximalwerten einschließlich einem Monitoring der Schwellenwerte auf Basis regelmäßiger Datenzulieferungen. Am häufigsten qualitativ gesteuerte Risikotypen sind: Information Security Risk, Outsourcing & Vendors Risk, Business Continuity Risk und Financial Crime Risk.

Das übergreifende Feedback der Befragung ist, dass die Festlegung von quantitativen Risikoindikatoren, Metriken, Schwellenwerten und Limit-Systemen methodisch und operativ komplex ist. Die von den Teilnehmern am häufigsten genannten Herausforderungen bei der quantitativen Risikosteuerung sind:

- Angemessene Granularität der zu formulierenden Schwellenwerte bzw. Limite
- Abgrenzung der Risikotypen untereinander sowie Identifikation geeigneter, insb. messbarer Risikoindikatoren
- Definition eines konsistenten kaskadierenden Limit-Systems-Weiterentwicklung und Konkretisierung der Schwellenwerte

1.4 AKTUALISIERUNG VON RISIKOAPPETIT FRAMEWORKS

In den Banken existieren etablierte Prozesse zur Aktualisierung qualitativer Risikoappetitstatements. Vielfach erfolgen eine regelbasierte jährliche Überprüfung und Anpassung der Risikoappetit-Statements auf Grundlage der jährlichen Geschäftsplanung und Erstellung bzw. Anpassung der Geschäfts- und Risikostrategien. Eine anlassbezogene, unterjährige Anpassung ist bei außergewöhnlichen Themen vorgesehen, nach entsprechender Beschlussfassung des Vorstands.

Mehrere der teilnehmenden Institute geben hingegen an, Kriterien zur regelbasierten und anlassbezogenen Anpassung von Metriken, Risikoindikatoren und Schwellenwerten noch entwickeln und im Kontext der bevorstehenden Definition quantitativer Steuerungsmodelle festlegen zu wollen.

1.5 WEITERE STUDIENERGEBNISSE

Im Rahmen der Befragung wurden außerdem zwei Bereiche abgefragt, die thematisch eng mit der Risikosteuerung nicht-finanzieller Risiken verbunden sind.

1.5.1 Risikotaxonomie für nicht-finanzielle Risiken

Deutsche Banken arbeiten überwiegend mit Risikotaxonomien für nicht-finanzielle Risiken, operieren also auf Basis explizit als einschlägig definierter Kategorien und Typen von nicht-finanziellen Risiken. Taxonomien sind meist institutsspezifisch, also auf Basis des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Risikoexposition festgelegt, wobei einzelne Risikokategorien oder -typen in Anlehnung an marktübliche Standards definiert werden (insbesondere Basel II Operational Risk Event Types und ORX-Operational Riskdata Exchange Association).

1.5.2 Maßnahmen zur übergreifenden Steuerung nicht-finanzieller Risiken

Viele Institute ergreifen eine Reihe von Maßnahmen zur übergreifenden Steuerung nicht-finanzieller Risiken (NFR). Allen voran sind zu nennen:

- Übergreifende Abstimmung und regelmäßiger Austausch zu risikorelevanten Themen über bestehende NFR-Gremien bzw. Arbeitskreise
- Risikotypenübergreifende Harmonisierung von Methoden- z. B. Risk Assessments, Control Testing
- Konsolidierung der Berichterstattungen zu einzelnen Risikotypen zu einem gesamthaftem NFR-Reporting

2 Zentrale Themenschwerpunkte zur Optimierung von Risikoappetit Frameworks für nicht-finanzielle Risiken

Basierend auf den Kernergebnissen der FIRM-Befragung ergeben sich drei zentrale Themenschwerpunkte des Arbeitskreises NFR zur weiteren Optimierung von Risikoappetit Frameworks für nicht-finanzielle Risiken.

2.1 THEMENSCHWERPUNKT 1: GRUPPENWEITE UND RISIKOTYPENÜBERGREIFENDE GOVERNANCE VON RISIKOAPPETIT FRAMEWORKS

Im ersten Themenschwerpunkt sind vom Arbeitskreis NFR folgende Aspekte abzudecken:

- Festlegung fachlicher und organisatorischer Maßnahmen zur harmonisierten Umsetzung eines zentral definierten Risikoappetits durch dezentrale Geschäftssegmente bzw. regionale Konzerneinheiten (insb. zentrale Standards, dezentrale fachliche Berichtslinien in horizontale Kontrollfunktionen)

- Definition von Art und Umfang der organisatorisch und methodisch notwendigen Harmonisierung für konsolidierte, risikotypenübergreifende Steuerung nicht-finanzieller Risiken (insb. Harmonisierung bzw. Angleichung von Methoden, Berichtsformaten, Gremienstrukturen)
- Bestimmung von Rollenprofilen und Mandaten der ersten und zweiten Verteidigungslinie bei fortlaufender Überwachung und Steuerung des Risikoappetits (insb. Kontrollen, Monitoring von Risikoindikatoren und Schwellenwerten, Vorgehen bei Identifikation von Limitverletzungen und Eskalation, Schulung und Beratung, Überprüfung und Anpassung des Rahmenwerks)

2.2 THEMENSCHWERPUNKT 2: QUANTITATIVE STEUERUNG NICHT-FINANZIELLER RISIKEN

Im Rahmen der Bearbeitung des zweiten Themenschwerpunkts durch den Arbeitskreis NFR stehen folgende Aspekte im Fokus:

- Hierarchieebenen eines Risikoappetit Frameworks
- Bezugspunkte für Risikometriken und Toleranzlevel
- Identifikation adäquater Kandidaten für Risikoindikatoren, insb. mit Eignung für fortlaufende Messung (Datenverfügbarkeit)
- Kriterien für Festlegung spezifischer Schwellenwerte (z.B. Target/Caution/Limit)
- Methodik zur fortlaufenden Überwachung und quantitativen Messung und Steuerung des Risikoappetits

2.3 THEMENSCHWERPUNKT 3: REGELBASIERTE UND ANLASSBEZOGENE AKTUALISIERUNG DES RISIKOAPPETITS

Im dritten Themenschwerpunkt sind Kriterien für die regelbasierte bzw. anlassbezogene Aktualisierung eines Risikoappetit Frameworks zu erarbeiten, z.B.:

- Ebene 1 – Qualitative Risikoappetitstatements: Jährliche Überprüfung nach Strategieänderung und anlassbezogene Anpassung bei substanziellen Compliance-Vorfällen
- Ebene 2 – Risikometriken und Toleranzlevel: Jährliche Überprüfung auf Basis der Ergebnisse von NFR Risk Assessments sowie anlassbezogene Anpassung nach kritischen Internal Audit-Findings
- Ebene 3 – Risikoindikatoren & Schwellenwerte: Jährliche Überprüfung auf Basis RAF-Reporting sowie anlassbezogene Anpassung nach Eskalation von Limitverletzungen)

3 Ausblick

Die erarbeiteten Themenschwerpunkte stellen die Arbeitsprioritäten für das Jahr 2023 dar. Ziel ist es, Für die jeweiligen Themenschwerpunkte gemeinsame Lösungsvorschläge zu erarbeiten und hiermit einen Beitrag zur Diskussion zwischen Banken und Aufsicht zu leisten.