

# FIRM Newsletter

AUSGABE 5



## AUF EINEN BLICK

### Liebe Mitglieder,

Ein langer, schöner Sommer liegt hinter uns. Und jetzt geht es wieder los. Die ersten beiden Round Tables finden bereits in dieser Woche statt. Am 27. September 2023 treffen wir uns zur Herbstkonferenz in den Räumlichkeiten der Deutschen Bank sowie online und anschließend zu einer lockeren Runde im Bitburger. Das wird ein spannender Tag und ich freue mich, wenn Sie dabei sind.

Die Sommerpause haben wir genutzt und den FIRM-Auftritt aufgefrischt. Das Ziel war, unsere aktuellen Themen, die Arbeit der Round Tables sowie unsere Papers und Fachartikel für Sie noch übersichtlicher zu strukturieren, sodass Sie alles Wichtige mit wenigen Klicks erreichen. Das Ergebnis sehen Sie ab sofort unter [www.firm.fm](http://www.firm.fm). Schauen Sie rein und geben Sie uns gerne Feedback.

Auf der Website finden Sie übrigens auch alle White Papers aus den FIRM Round Tables. Das aktuelle White Paper kommt vom Round Table Payments, geschrieben von Dr. Markus Ampenberger (BCG), Prof. Dr. Tobias Berg (Goethe-Universität Frankfurt) und Daniel Regending (Deutsche Bank). Es geht um Risikomanagement im Zahlungsverkehr und die Frage, wie gut Banken für die neuen Anforderungen aufgestellt sind. Mehr dazu in unserer Titelgeschichte. ■

ES GRÜSST SIE HERZLICH,  
ESTHER BAUMANN



Dr. Markus Ampenberger (BCG) und Daniel Regending (Deutsche Bank) stellen bei der FIRM-Beiratssitzung die Ergebnisse der Bankenumfrage vor.

## POSITIONSPAPIER

### Operative Resilienz im Zahlungsverkehr unabdingbar

Die Bedeutung des elektronischen Zahlungsverkehrs hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Für Banken stellt die Abwicklung des Konto- und Kartenzahlungsverkehrs daher eine Kernwertschöpfungskette und ein wichtiges Geschäftsfeld dar. In einem dynamischen, immer komplexeren Marktumfeld werden Risikomanagement und operative Resilienz im Zahlungsverkehr immer wichtiger. Gründe dafür sind technologische Innovationen, fortschreitende Digitalisierung und eine Modernisierung der Marktinfrastruktur, einhergehend mit neuen regulatorischen Anforderungen. Wo genau die Banken stehen und an welchen Themen aktuell gearbeitet wird, hat der Round Table Payments in einer umfassenden Bankenumfrage erhoben. Die Ergebnisse sowie daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen sind in einem neuen Positionspapier zusammengefasst.

Um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, muss sich ein aktives Risikomanagement im Zahlungsverkehr kontinuierlich anpassen, schreiben die Autoren Dr. Markus Ampenberger (BCG), Prof. Dr. Tobias Berg (Goethe-Universität Frankfurt) und Daniel Regending (Deutsche Bank). Denn die operative Resilienz rückt auch bei Regulatoren und Aufsichtsbehörden in den Fokus. Operative Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, kritische Kernfunktionen auch im Störfall weiterhin erbringen zu können. ►



„Operative Resilienz ist zu einem wichtigen Thema auf Top-Management-Ebene der Banken geworden.“

Daniel Regending (Deutsche Bank)

Für Banken in Deutschland sind dazu fünf Kernelemente besonders wichtig: eine passende organisatorische Aufstellung mit ausreichender Personalausstattung, interne Kontrollsysteme mit klarer Risiko- und Kontrollverantwortung, eine stabile IT-Infrastruktur, ein funktionierendes Notfall-Management sowie die Etablierung einer adäquaten Risikostrategie und -kultur.

#### **HOHER MODERNISIERUNGSBEDARF UND UND KNAPPHEIT AN FACHKRÄFTEN**

Wie Banken in Deutschland aktuell aufgestellt sind, zeigen die Ergebnisse der Interviews, die Ampenberger und Regending mit LeiterInnen der Zahlungsverkehrseinheiten, des Produktmanagements und ExpertInnen aus dem Risikomanagement im Zahlungsverkehr über den Jahreswechsel 2022/2023 geführt haben. Der Fokus liegt vor allem auf technischen und regulatorischen Entwicklungen, wie zum Beispiel Instant Payments im aktuell laufenden Gesetzgebungsverfahren der Europäischen Kommission, mit dem Ziel, die aktive und passive Abwicklung von Echtzeitzahlungen für alle Zahlungsdienstleister und Banken in Europa verpflichtend zu machen. Auf der Agenda stehen weiterhin aktuelle und künftige Anforderungen zur IT, Cyber- und Datensicherheit. Perspektivisch spielt auch die mögliche Einführung eines digitalen Euros eine wichtige Rolle.

Für viele Banken kommt hinzu, dass sie im Zahlungsverkehr auf einer veralteten IT-Infrastruktur arbeiten, die in den nächsten Jahren einer grundlegenden Modernisierung bedarf. Dieser Modernisierungsdruck bei den Banken und die gleichzeitig massiven Veränderungen in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur im Markt führen zu einem hohen Investitionsbedarf und der Notwendigkeit, Priorisierungsentscheidungen zwischen regulatorischen Anforderungen, Modernisierungs- oder Konsolidierungsmaßnahmen in der Legacy IT sowie Produktinnovationen zu treffen. Ein vielfach bestätigtes Problem für Banken ist zudem, ausreichend und qualifiziertes Personal mit Know-how im Zahlungsverkehr zu gewinnen.

Dabei wird das Thema „operative Resilienz“ für viele Institute immer relevanter. Das Notfallmanagement (Business Continuity Management), bei dem die Gefährdungsanalyse, Notfalltests und die Ableitung von Notfallplänen (Disaster Recovery Plan) zur möglichst schnellen Herstellung eines funktionieren-

den Geschäftsbetriebs nach einer Extremsituation im Fokus stehen, ist für Banken ein selbstverständliches und regulatorisch gefordertes Element des Risikomanagements. Operative Resilienz geht jedoch über das reine Notfallmanagement hinaus und hat einen stärkeren Fokus auf präventive Maßnahmen (Operational Resilience by Design), die die Einhaltung des vorab definierten Risikoappetits möglichst sicherstellen sollen.

#### **HANDLUNGSFELDER FÜR BANKEN**

Aus den Ergebnissen der Befragung wurden interne und externe Handlungsfelder abgeleitet. Zu den internen zählen beispielsweise die Definition einer klaren Risiko-Strategie (inkl. Risiko-Appetit), um die Richtung des gesamten Risikomanagements im Zahlungsverkehr und damit auch der operativen Resilienz vorzugeben. Externe Handlungsfelder sind vor allem ein Austausch zur Gefährdungs- und Bedrohungslage zwischen den Banken, um sich bzgl. möglicher Risiken, Notfälle und Gefährdungsszenarien (z. B. im Hinblick auf Ursachen, beteiligte Parteien, eingesetzte Hacker-Methoden) in der Branche abzustimmen.

In jedem Fall, so zeigen auch die Diskussionen im Round Table Payments, wird das Thema operative Resilienz im Zahlungsverkehr in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen, und ist daher für die Agenda des Bankenvorstands bzw. des Top-Managements hochrelevant.

**Alle Details finden Sie im Positionspapier Payments unter dem Link zum Download auf der ersten Seite. ■**



Prof. Dr. Tobias Berg bringt die aktuellen Erkenntnisse der Wissenschaft in die Diskussion des Round Table Payments ein.

# „Personalized communication and repayment“

Das Projekt „Personalized communication and repayment“ wird von ForscherInnen des Leibniz-Instituts für Finanzmarktforschung SAFE, der Goethe-Universität Frankfurt, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der University of Washington durchgeführt und seit 2022 von FIRM gefördert. Im Folgenden erläutert Prof. Dr. Christine Laudenbach den Hintergrund und aktuellen Stand des Forschungsprojekts.

## VOM PERSÖNLICHEN BERATUNGSGESPRÄCH ZUM „DIGITAL FOOTPRINT“



Prof. Dr. Christine Laudenbach gibt ein Update zum Projektstatus

Als Folge der voranschreitenden Digitalisierung im Finanzsektor nehmen PrivatkundInnen Finanzdienstleistungen zunehmend online in Anspruch. Dies führt unter anderem dazu, dass persönliche Informationen, die traditionell im Gespräch zwischen BeraterInnen und KundInnen gesammelt wurden, durch automatisiert erfasste Datenpunkte ersetzt werden. Besonders relevant ist dies, wenn es um finanzielle Entscheidungen geht, bei denen persönliche Charakteristika eine bedeutende Rolle spielen, beispielsweise im Bereich Schuld- und Rückzahlungsverhalten.

## PERSÖNLICHE DIGITALE KOMMUNIKATION DURCH VORHERSAGE ÖKONOMISCHER PRÄFERENZEN

In Zusammenarbeit mit einem deutschen Inkasso-Fintech führen die ForscherInnen ein Feldexperiment durch, um zu testen, ob ökonomische Präferenzen und Charakteristika von SchuldnerInnen mithilfe digital erfasster Datenpunkte und AI vorhergesagt werden können. Aktuell befindet sich das Projekt in der ersten Phase, in der die ForscherInnen einen incentivierten Online-Fragebogen nutzen, um Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmale der mittlerweile mehr als 500 teilnehmenden KundInnen zu messen (Zielgröße: 1.000 TeilnehmerInnen). Der nächste Schritt ist das Training eines Machine-Learning-Modells, um auf Basis vorhandener digitaler Datenpunkte einmalig gemessene Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmale automatisiert vorherzusagen. Anschließend soll in einem Experiment mit etwa 5.000 Teilnehmenden getestet werden, welche Art von Kommunikation sich für KundInnen mit verschiedenen vorhergesagten Präferenzen am positivsten auf ihr Rückzahlungsverhalten auswirkt.

Aus akademischer Sicht zielt das Forschungsprojekt darauf ab, erstmalig empirisch zu testen, inwieweit ökonomische Präferenzen auf Basis des „Digital Footprint“ vorhergesagt werden und erklären können, warum verschiedene Individuen sehr unterschiedlich auf Interventionen (z.B. Reminder-Nachrichten) reagieren. Aus praktischer Sicht können die Forschungsergebnisse wertvolle Erkenntnisse liefern, wie der Inkassoprozess aus Sicht von Unternehmen und KundInnen effizienter gestaltet werden kann. Das Projekt wird über 24 Monate von FIRM unterstützt. ■

### FIRM IN DER BÖRSENZEITUNG

## Bericht zur Forschungskonferenz

„Die vielen Facetten des Risikomanagements“, so der Titel des Beitrags über die FIRM-Forschungskonferenz in der Börsen-Zeitung. Die wichtigsten Aussagen des Konferenztags werden in drei Beiträgen zusammengefasst.

Regelmäßig steuert FIRM Beiträge für die Rubrik „Kapitalmarktforschung“ bei. Für uns ist die Börsen-Zeitung ein wichtiger Multiplikator unserer Themen und Botschaften. Den kompletten Beitrag finden Sie unter dem nachfolgenden Link. ■

**Börsen-Zeitung**

 Zum kompletten Beitrag



## „Investor actions, bank financing, and carbon leakage“

In den letzten zehn Jahren standen große Emittenten zunehmend unter Druck, ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren. Unternehmen im Rampenlicht haben darauf mit Zusagen zur Emissionsreduzierung reagiert; viele der größten Emittenten kündigten konkrete Emissionsreduktionsziele an. Es gibt jedoch vermehrt Bedenken, dass Unternehmen „Dirty Assets“ veräußern könnten, anstatt ihren gesamten Betrieb umweltfreundlicher zu gestalten. Ein solches Verhalten ist aus verschiedenen Gründen problematisch, insbesondere weil bei einer reinen Reallokation von Assets der Effekt auf die Gesamtemissionen unklar bleibt.



Prof. Dr. Daniel Streitz leitet das Forschungsprojekt.

### Wie verbreitet ist Carbon Leakage?

In diesem Projekt wird empirisch untersucht, inwiefern Carbon Leakage zwischen Unternehmen ein weit verbreitetes Phänomen ist. Dabei wurden in den letzten 12 Monaten erhebliche Fortschritte erzielt. Mit Unterstützung von FIRM konnten die relevanten Daten für das Projekt gewonnen werden und ein Kernteil der Analysen wurde bereits erfolgreich abgeschlossen. Die Arbeit nutzt das Pariser Abkommen von 2015 als Schock für die Umweltpolitik der Unternehmen. Das Ereignis implizierte, dass Unternehmen mit hohen Treibhausgasemissionen einem erhöhten Risiko für die Klimaregulierung ausgesetzt sein würden. Der Datensatz wurde in zwei Stichproben (große vs. kleinere und mittlere Emittenten) und zwei Zeiträume (vor vs. nach dem Pariser Abkommen) aufgeteilt.

### Große Emittenten reduzieren Emissionen

Die Forscher vergleichen das Verhalten großer Emittenten rigoros mit anderen Emittenten weltweit in der Zeit vor

dem Pariser Abkommen (2011–2015) und der Zeit danach (2016–2021), sowohl deskriptiv als auch unter Verwendung ökonometrischer Instrumente und formaler Differenz-in-Differenzen Analysen. Ein zentrales Ergebnis: Große Emittenten reduzieren ihre Emissionen nach dem Abkommen um 19% im Vergleich zum Zeitraum davor, während andere börsennotierte Unternehmen die Kohlenstoffemissionen überhaupt nicht reduzieren. Dieser Effekt geht jedoch zum überwiegenden Teil auf Verkäufe von „Dirty Assets“ zurück, d.h. es ist unklar, ob Druck auf große Emittenten zu einer echten Verminderung von Gesamtemissionen geführt hat.

Alle bisher wichtigsten Ergebnisse sind in einem wissenschaftlichen Paper zusammengefasst, das unter obigem Link zum Download bereitsteht. ■

## Auftaktkonferenz an der Frankfurt School

**Die Frankfurt School hat 2023 unter einem Seed-Funding der DWS ein Center for European Transformation gegründet.**

Das Ziel des Centers ist es, sich in den nächsten Jahren als Think-Tank und Thought-Leader in diesem Gebiet in Europa zu etablieren. Der Fokus der Arbeit liegt insbesondere auf der Fragestellung: Wie kann Transformation

finanziert werden? Über die nächsten Monate sollen mehrere Center an europäischen Universitäten gegründet werden (mit unterschiedlichen Schwerpunkten), und die Frankfurt School soll als Bindeglied und Koordinator dieser Center fungieren.

Das Center plant die erste Jahreskonferenz am 5. Oktober 2023 an der Frankfurt School mit dem Titel

**„Can Europe Lead the Transformation? Mitigating Risks, Financing Change and Shaping the Future“.** Die Konferenz ist ein signifikanter Meilenstein für das Center. Es möchte eine Plattform schaffen, innovative Ideen zu diskutieren und Antworten zu finden, um ein nachhaltiges Europa sicherzustellen. Alle Informationen zur Konferenz und zur Anmeldung finden Sie unter obigem Link. ■

## Nachhaltige Unternehmensausrichtung im Kontext der Risk Governance

Der früher eindimensionale und nur auf die ökonomische Leistung abstellende Erfolgsbegriff hat sich zu einem dreidimensionalen Erfolgsbegriff gewandelt, der zusätzlich auch den ökologischen und sozialen Erfolg abbildet (Triple-Bottom-Line), schreiben die Autoren des aktuellen Fachbeitrags, Arnd Wiedemann und Yanik Bröhl.

Wichtig sei zudem, dass dieser nicht nur auf einzelnen Stakeholder ausgerichtet ist, sondern auch zukünftige Generationen umfasst. Erst dann könne von einem nachhaltigen Unternehmenserfolg gesprochen werden. Der

Risk Governance fällt die Aufgabe zu, frühzeitig auf Gefährdungen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs aufmerksam zu machen.

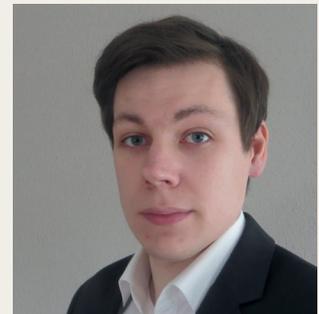
Wenn gleichzeitig eine Verzahnung von interner Steuerung und externer Berichterstattung erfolgt, unterstützt die Risk Governance nicht nur die Erfüllung der Anforderungen der CSRD, sondern leistet auch einen Beitrag, ein Unternehmen ganzheitlich auszurichten.

Den kompletten Beitrag finden Sie unter obigem Link. ■

### Die Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann  
Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement,  
Universität Siegen

Yanik Bröhl  
Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement,  
Universität Siegen

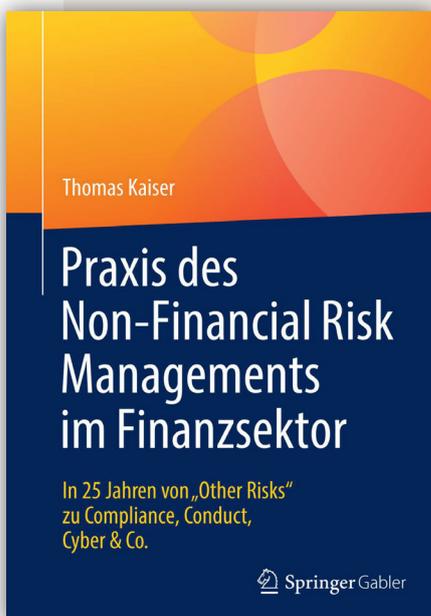


### BUCHVORSTELLUNG

#### PRAXIS RISIKOMANAGEMENT

## Bestandsaufnahme zur Geschichte des Umgangs mit Non-Financial Risks

Im Jahr 1995 hat der Untergang der Barings Bank durch „rogue trading“ (Nick Leeson) für nachhaltige Aufmerksamkeit gesorgt. 1997 sind erste Studien zu Operational Risks in Banken erschienen (BBA/C&L), 1999 das erste Konsultationspapier zu „Basel II“, in dem „other risks“ (aus denen später „operational risks“ wurde) thematisiert wurden. Somit ist rund ein Vierteljahrhundert verstrichen, seit erste Banken begannen, sich systematisch mit dieser Disziplin (die seit etwa zehn Jahren im breiteren Sinne, unter Einschluss von Reputationsrisiken und strategischen Risiken zunehmend unter „Non-Financial Risks“ firmiert) zu beschäftigen. Versicherungen und andere Finanzdienstleister haben zu einem etwas späteren Zeitpunkt begonnen, sich mit diesen Themen intensiv auseinanderzusetzen. Ein Rückblick auf diese Zeitspanne und ein Ausblick auf die Zukunft scheint daher lehrreich zu sein. Dieses neue Buch von FIRM-Beirat Prof. Dr. Thomas Kaiser liefert eine fundierte Bestandsaufnahme zur Geschichte des Umgangs mit Non-Financial Risks und leitet daraus nützliche Empfehlungen für das künftige Risikomanagement ab. ■



# Reduktion auf das Wesentliche

## Was ist los bei FIRM?

Darüber soll unsere Website Auskunft geben. Damit alle Mitglieder und Interessenten schnell und einfach das finden, was sie suchen, haben wir unsere Website neu gestaltet. Unser Ziel: das Aktuelle auf der Startseite, die

Round Tables auf einen Blick und dazu ein umfassender Überblick zu allen Veröffentlichungen. Zudem bietet die Website alle Informationen zu unserem Netzwerk und zu den Projekten in Forschung und Lehre, die FIRM unterstützt. ■

MIT MEHR BEWEGUNG, MEHR ORIENTIERUNG, MEHR INHALT

HIER KLICKEN

Neues Layout für mehr Orientierung  
Wir stellen vor: Die neue FIRM Website. Bevor wir es erklären, zeigen wir es lieber. Einfach durchklicken.



7 Menüpunkte  
Unser Menü ist klar strukturiert entlang der Themen, die unser Netzwerk prägen.

Mehr Bewegung bei FIRM  
Wir haben das Layout reduziert und dafür unser Logo inszeniert. So viel Extra muss sein.

**WHITEPAPER**

**PAYMENTS**  
Risikomanagement und operative Resilienz im Zahlungsverkehr

Die Bedeutung des elektronischen Zahlungsverkehrs hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Gründe dafür sind technologische Innovationen, fortschreitende Digitalisierung und eine Modernisierung der Marktinfrastruktur. Für Banken stellt die Abwicklung des Konto- und Kartenzahlungsverkehrs daher eine Kernwertschöpfungskette und ein wichtiges Geschäftsfeld dar.

Das Positionspapier zeigt auf, welche Herausforderungen Banken im Zahlungsverkehr aktuell bewältigen müssen. Dazu hat der Round Table eine Umfrage unter FIRM-Mitgliedsinstitutionen durchgeführt, den Status Quo erhoben und wichtige interne sowie externe Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Autoren: Dr. Marius Ampenberger (BCG), Prof. Dr. Tobias Berg (Goethe Universität), Daniel Regending (Deutsche Bank)

**DOWNLOAD PDF**

Kompaktes Know-how aus dem Netzwerk  
Jetzt neu auf einen Blick: Die White Papers aus unseren Round Tables. Hier finden Sie die wichtigen Ergebnisse aus den Diskussionen in den Fachrunden kurz und kompakt.

**FIRM**  
Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung

NEWS ROUND TABLES PAPERS SCIENCE FIRM KONTAKT ENGLISH

ÜBERBLICK ZU KOORDINATION UND THEMEN

## Round Tables

- Banking Risk Round Table (BRRT) +
- Asset Management Round Table (AMRT) +

Mehr Überblick  
Die FIRM Round Tables auf einen Blick, mit allen Infos zu Koordination, Terminen und Veröffentlichungen.



## Ein spannendes Programm erwartet Sie

In wenigen Tagen ist es so weit: Die FIRM-Herbstkonferenz findet am 27. September 2023 in den Räumen der Deutschen Bank in Frankfurt statt. Rund 40 Gäste erwarten wir zur Veranstaltung in der Taunusanlage, zudem viele weitere in der Onlinekonferenz.

Die Agenda deckt aktuell wichtige Themen im Risikomanagement ab. So haben wir Vorträge zum Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz, zu den Veränderungen im globalen Zahlungsverkehr, zu Geldpolitik und Inflation. Nach der Mittagspause geht es weiter mit dem Bericht des FIRM-CEO Gerold Grasshoff sowie einem Praxisbericht zu Generative AI im Banking und Risikomanagement. Am Nachmittag erwartet Sie ein Bericht zum FIRM-Forschungsprojekt „Relationship Trading: Know your Customer“ sowie die Vergabe des FIRM- Jahrbuchpreises.



Zum Abschluss eines langen Konferenztags treffen wir uns in lockerer Runde im „Bitburger“. Wer dabei sein will, ist herzlich eingeladen. Einfach anmelden per Mail an [info@firm.fm](mailto:info@firm.fm) ■

## FIRM Termine

21. SEPTEMBER 2023  
10:00 BIS 13:00 UHR

COMPLIANCE RISK  
ROUND TABLE  
VIDEOKONFERENZ

22. SEPTEMBER 2023  
10:00 BIS 13:00 UHR

BANKING RISK  
ROUND TABLE  
VIDEOKONFERENZ

27. SEPTEMBER 2023  
9:00 BIS 17:00 UHR

HERBSTKONFERENZ  
DEUTSCHE BANK  
UND VIDEOKONFERENZ

10. OKTOBER 2023  
11:00 BIS 12:30 UHR

ASSET MANAGEMENT  
ROUND TABLE  
VIDEOKONFERENZ

15. NOVEMBER 2023  
09:00 BIS 11:00 UHR

VORSTANDSSITZUNG  
BOSTON CONSULTING  
UND VIDEOKONFERENZ

24. NOVEMBER 2023  
10:00 BIS 13:00 UHR

BANKING RISK  
ROUND TABLE  
VIDEOKONFERENZ

**FIRM**   
Frankfurter Institut für  
Risikomanagement und Regulierung

Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.  
Schwarzwaldstraße 42, 60528 Frankfurt am Main  
[info@firm.fm](mailto:info@firm.fm) +49 (0)69 87 40 20 00

### IMPRESSUM

VERANTWORTLICH Gerold Grasshoff REDAKTION eba | kom Kommunikationsberatung

BILDNACHWEISE Fritz Philipp: Seite 1, 2, 7, Goethe-Universität: Seite 3, Universität Halle: Seite 4, Universität Siegen: Seite 5

Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten möchten, einfach abmelden per Mail an [info@firm.local](mailto:info@firm.local).