



## Alles Wichtige auf einen Blick

### LIEBE MITGLIEDER,

nach zwei Jahren im Online-Modus konnte unsere Mitgliederversammlung endlich wieder als Präsenzveranstaltung stattfinden. Klar, online ist praktisch. Man kann mal eben zwischendurch an einer Sitzung teilnehmen, muss nicht reisen, keine zusätzliche Zeit einplanen. Aber ein bisschen was fehlt doch. Die Gespräche zu Beginn und in den Pausen, das Kennenlernen neuer Mitglieder, der direkte Dialog und die Diskussionen. Das alles funktioniert nur in Präsenz.

Für die anstehende Forschungskonferenz am 29. Juni 2023 freuen wir uns, wenn viele von Ihnen wieder vor Ort dabei sein können – im Hörsaal der Frankfurt School und beim abendlichen Dinner. Weil wir mit Ihnen diskutieren wollen. Und weil es wichtig ist, dass wir uns treffen. Davon lebt unser Netzwerk. Also unbedingt den Termin vormerken.

Die Highlights zur Mitgliederversammlung und Beiratssitzung haben wir für Sie in diesem Newsletter zusammengefasst. Außerdem finden Sie den Überblick zu den Aktivitäten in unseren Round Tables und einen Fachartikel über die Fortschritte bei der klimabezogenen Berichterstattung.

**ES GRÜSST SIE HERZLICH,  
ESTHER BAUMANN**

PROF. AXEL WEBER IM GESPRÄCH

## „Wir brauchen eine europäische Liga für Banken“

**Es ist noch nicht lange her, da war Prof. Axel Weber verantwortlich für den Erfolg einer der größten Banken der Welt. Als Vorsitzender des Verwaltungsrats der UBS Group kennt er die Herausforderungen sehr genau, mit denen ein globales Institut am globalen und europäischen Finanzmarkt zu kämpfen hat. Heute ist Weber unter anderem Vorsitzender des Kuratoriums des House of Finance an der Goethe-Universität Frankfurt. Sein Engagement gilt nun wieder stärker dem Finanzplatz Frankfurt und der Frage, wie Europa auf dem Weg zu einer Banken- und Kapitalmarktunion schneller vorankommt. Zu diesem Thema sprach er zuletzt auch bei der FIRM-Mitgliederversammlung. >**



Prof. Axel Weber spricht bei der FIRM-Mitgliederversammlung über die Herausforderungen für den europäischen Bankenmarkt.



**„ICH BIN ÜBERZEUGT, DASS  
WIR EINEN GROSSEN  
WURF BRAUCHEN, UM DEN  
EUROPÄISCHEN MARKT  
ZUKUNFTSFIT ZU MACHEN.“**

Prof. Axel Weber

**Intensive Gespräche am Rande der Mitgliederversammlung:  
Prof. Günter Franke, Prof. Jan Pieter Krahen (Safe), und  
Kay Wolf (Deutsche Bank) im diskutieren mit Prof. Axel Weber.**

**Herr Weber, Sie kommen aus Zürich zurück an den Finanzplatz Frankfurt. Wie ist Ihr Eindruck?**

Frankfurt hat sich in den letzten 10 Jahren als Finanzplatz sehr gut entwickelt. Das steht außer Frage. Im Vergleich zu anderen globalen und europäischen Finanzplätzen gibt es aber noch Luft nach oben. Vor allem der Vergleich zu London und Paris zeigt, dass Frankfurt sich weiterentwickeln muss, um im internationalen Wettbewerb vorne stärker mitzuspielen.

**Wo sehen Sie besonderen Entwicklungsbedarf?**

Zunächst einmal: Es gibt viele sehr gute Entwicklungen, die Frankfurt schon heute nachhaltig stärken. Ein Beispiel ist, dass gerade im Bereich der Geld- und Finanzwissenschaft – und hier habe ich in meiner neuen Funktion beim House of Finance tiefe Einblicke – in den letzten Jahren wichtige Meilensteine erreicht wurden. Mit SAFE konnte ein Institut für Spitzenforschung in Frankfurt etabliert werden, das Wissenschaftsförderung von der Leibniz-Gesellschaft erhält und sich vollständig auf den Finanzbereich konzentrieren kann. Das gibt Rückenwind und fördert die Substanz in der Finanzforschung. Woran es nach meiner Einschätzung aber nach wie vor mangelt, ist die politische Unterstützung des Finanzplatzes aus Berlin.

**Wie kann Berlin stärker unterstützen?**

Der Finanzplatz Frankfurt braucht im Prinzip für jedes Vorhaben, das den Finanzplatz international voranbringt, die Unterstützung der Politik und insbesondere des Bundesfinanzministeriums. Ich halte es daher für unverzichtbar, dass die Expertise Frankfurts in der Geld- und der Finanzwirtschaft in der politischen

Entscheidungsfindung gehört werden muss. So kenne ich es aus meiner Zeit am Schweizer Finanzplatz. Als ich Verwaltungsratspräsident der UBS Group war, war meine Präsenz in Bern ein absolutes Muss. Ich wurde zu manchen Strategie-Sitzungen des Bundesrats eingeladen, wir haben über die Wirkung von politischen Maßnahmen auf den Finanzplatz diskutiert. Diese Zusammenarbeit von Politik und Finanzindustrie gilt es in Deutschland deutlich auszubauen.

**Aber wird das reichen, um den Finanzplatz zu stärken?**

Es ist die zwingende Voraussetzung, dass es auf nationaler Ebene ein klares politisches Bekenntnis zum Finanzplatz gibt. Für Frankfurt ist es zudem absolut entscheidend, globaler und internationaler zu werden und sich einen festen Platz in der globalen Spitzenliga der Finanzzentren zu sichern. Damit will ich nicht sagen, dass Frankfurt provinziell ist. Aber wenn ich mir anschaue, mit welchem Selbstverständnis Paris EUROPLACE in der Welt unterwegs ist – ob sie in Hongkong oder Singapur einen Finanzplatztag organisieren oder in London und New York Präsenz zeigen – wird deutlich, dass Frankfurt hier enorm zulegen muss, um aufzuholen.

**Gilt Frankfurt nicht als wichtigster Bankenplatz in Europa?**

Ja, das ist Frankfurt zweifellos. Nicht zuletzt deshalb, weil hier viele Aufsichtsbehörden im Bankenbereich angesiedelt sind. Aber wenn Sie fragen, wo der wichtigste Kapitalmarkt in der europäischen Union ist, haben die Franzosen die Nase vorne. Nach dem Brexit des global führenden Londoner Finanzplatzes hat sich der europäische Bankenmarkt neu geordnet und derzeit ist Paris der Gewinner im Wettkampf um den wichtigsten Kapitalmarktplatz. Hier sind die Handelsräume der großen, globalen Banken zu finden. Amsterdam liegt auch sehr gut im Rennen, Frankfurt muss aufholen und sein Potenzial besser nutzen. >



## Wie sehen Sie generell die Chancen des europäischen Bankenmarkts im internationalen Vergleich?

Ich bin überzeugt, dass wir einen großen Wurf brauchen, um den europäischen Banken- und Kapitalmarkt zukunftsfit zu machen. Kapitalmarktunion und Bankenunion sind die wichtigen Stichworte: Wir müssen stärker in europäischen Dimensionen denken. Hier war in den letzten Jahren kaum ein Fortschritt zu sehen. Es gibt viele Themen, die bremsen. Einlagensicherung und Haftungsverbund sind nur zwei der zahlreichen Beispiele. Wenn wir das Ziel Bankenunion erreichen wollen, müssen wir auf europäischer Ebene im Prinzip eine ähnliche Grundlage legen, wie die Amerikaner mit ihrem National Banking Act im Jahr 1863. Banken müssen das Wahlrecht bekommen, ob sie europaweit oder national aktiv sein wollen.

## Was bedeutet das in der Konsequenz?

Wer sich europaweit aufstellt, wird nach einem europäischen Rechts- und Handlungsrahmen beaufsichtigt und ist Mitglied einer europäischen Einlagensicherung und fällt unter ein einheitliches Abwicklungsregime mit europäischen Regeln. Ist eine Bank dagegen nur national aktiv, fällt sie primär in die Zuständigkeit der nationalen Behörden. Es gibt also eine differenzierte Regulierung und Aufsicht gestaffelt nach der Reichweite der Institute, entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip. Der Vorteil dieses Wahlrechts: Entscheidet sich eine Bank für den europäischen Ansatz, braucht sie auch nur eine europaweite Banklizenz und eine Plattform für ganz Europa. Heute gilt ja: Wenn eine große Bank in europäischen Ländern Geschäft machen will,

braucht sie für jedes Land eine nationale Lizenz und eine Plattform und wird zusätzlich als 28. Regulator von der EZB beaufsichtigt. Das ist sehr aufwändig und teuer.

## Der Wettbewerb unter europäischen Banken würde sich dann verstärken.

Ja, im Übrigen auch zum Vorteil für europäische Unternehmen und Kunden, weil mehr Wettbewerb die Kosten von Bankdienstleistungen massiv reduzieren würde. Das muss aber nicht bedeuten, dass wir nun alle nationalen Strukturen über Bord werfen, die historisch gewachsen sind und gut funktionieren. Aber wir müssen endlich dazu übergehen, eine europäische Liga von Banken zu etablieren und den großen Instituten – insbesondere auch den deutschen – eine Wachstumsperspektive bieten.

## Birgt das nicht zusätzliche Risiken?

Ich bin auch überzeugt, dass eine solche Europaliga die Risiken sogar deutlich reduzieren würde. Denn wir müssen bedenken, dass es sehr viel komplexer ist, eine europaweit angesiedelte Bank über nationale Aufseher zu überwachen, als sie gesamtstaatlich auf europäischer Ebene zu regulieren. Die großen Krisen der jüngeren Zeit – die Finanzkrise, dann die Pandemie oder der globale Klimaschutz – sind globale Krisen. Die müssen wir auch global, oder zumindest europäisch angehen. Mein Eindruck ist, dass die aktuellen Verwerfungen am Bankenmarkt geradezu eine Aufforderung sind, alle Hebel in Bewegung zu setzen, um die europäische Bankenunion voranzubringen. Deutschland hätte hier die Chance, eine Vorreiterrolle zu übernehmen. •

## Börsen-Zeitung

# Risikokultur wird als Thema in Banken wichtiger

Die Börsen-Zeitung berichtet in der Ausgabe vom 4. April 2023 über die Risikokultur-Umfrage von FIRM. In drei Fachbeiträgen beschreiben die FIRM-AutorInnen die Ergebnisse der Umfrage und die Handlungsoptionen für die Finanzindustrie.

Dr. Thomas Poppensieker (McKinsey) skizziert als Leiter des Round Tables Non-Financial Risk den konzeptionellen Rahmen, den Teilnehmerkreis und die Leitfragen zu den Themenfeldern Organisation und Governance, Risikokultur sowie Risikoappetit. In seinem Beitrag stellt er die übergeordneten Ergebnisse vor.

Dr. Susanne Maurenbrecher (McKinsey) leitet die Arbeitsgruppe Risikokultur. Sie zeigt auf, dass eine robuste Risikokultur als Erfolgsfaktor in der Breite der Institute präsent ist. Schwächen lägen noch in der konkreten operativen Einbindung. Norbert Gittfried (BCG) hat den Bereich Risikoappetit übernommen und erläutert in seinem Beitrag, warum die wachsende Volatilität in der Risikolandschaft die Banken zum Umdenken zwingt. Den kompletten Bericht in der Börsenzeitung finden Sie unter obigem Link. •



Zum Beitrag der Börsen-Zeitung



## Zahlen, Daten, Fakten und ein Ausblick auf den Bankenmarkt

**Was waren die Höhepunkte im Geschäftsjahr 2022 und wie sieht die Planung 2023 aus? Bei der FIRM-Mitgliederversammlung gaben Vorstand, Beirat und Geschäftsführung einen Überblick zu den wichtigsten Entwicklungen im FIRM-Netzwerk. FIRM-CEO Gerold Grasshoff ging zudem der Frage nach, ob eine neue Bankenkrise droht.**

Die Förderung neuer Forschungsprojekte mit inzwischen über 4 Mio. Euro seit Vereinsgründung, ein verstärktes persönliches und monetäres Engagement für die Hochschulen, ein Ausbau der Kommunikationsaktivitäten und ein Resümee zu den erfolgreichen Beiratssitzungen – der Rückblick auf das FIRM-Jahr 2022 zeigt, dass das Team aus Vorstand, Beirat und Geschäftsführung viele neue Impulse gesetzt hat. Auch die Round Tables trugen mit gleich vier neuen Positionspapieren dazu bei, die wichtigen Ergebnisse aus den Diskussionen mit Praktikern, Wissenschaftlern und der Aufsicht einer breiteren Zielgruppe zugänglich zu machen.

„Verstehe dein Risiko und Sorge für Transparenz.“

Gerold Grasshoff, CEO FIRM

Jüngste Beispiele: Die Ergebnisse der NFR-Bankenumfrage zusammengefasst in zwei Veröffentlichungen zu Risikokultur und Risikoappetit, die gerade in der Börsen-Zeitung vorgestellt wurden. Oder das umfassende Grundlagenpapier zu Krypto-Assets aus dem Round Table Asset Management.

### PLANUNGEN FÜR 2023 BESTÄTIGT

Auch der Blick auf den Jahresabschluss 2022 und den Bericht des Wirtschaftsprüfers zeigt: Bei FIRM läuft alles in geregelten Bahnen. So wurden Vorstand und Beirat von der Mitgliederversammlung entlastet und die Planungen sowie das Budget für 2023 bestätigt. Alle Details dazu finden Sie in der Präsentation unter obigem Link.

FIRM-CEO Gerold Grasshoff gab zudem einen Überblick zur aktuellen Lage am Bankenmarkt. Seine Analyse zur Frage, wie groß das Risiko einer erneuten Bankenkrise derzeit ist, gliederte er in drei Schritte: Erstens eine Bewertung der aktuellen Entwicklung, zweitens ein Blick auf die zugrunde liegenden Treiber für



Gerold Grasshoff erläutert, warum Banken heute besser aufgestellt sind als in der Finanzkrise.

die sehr hohe Unsicherheit im Markt und die makroökonomischen Trends sowie drittens eine Diskussion zur Frage, was getan werden muss, um die wichtigsten Risiken und Unsicherheiten in den Griff zu bekommen.

### BANKENSEKTOR IST BESSER VORBEREITET

Wie stark das Vertrauen in den Bankenmarkt nach den Zusammenbrüchen von Silicon Valley Bank, Signature Bank und Credit Suisse erschüttert wurde, zeigten die zwischenzeitlich enormen Verluste von Bankaktien an den Kapitalmärkten. Eine Bankenkrise wie in den Jahren 2007/2008 erwartet Grasshoff jedoch nicht, auch wenn es Ähnlichkeiten gebe. Das Umfeld sei aktuell enorm herausfordernd, weil sich verschiedene Krisen überlagern. Zuerst die quantitative Lockerung seitens der Notenbanken, die finanziellen Maßnahmen in der Pandemie und die lange Niedrigzinsphase, dann die rasche Umkehr mit dem steilsten Zinsanstieg aller Zeiten in den USA und in der EU, um die Inflation zu bekämpfen.

Dazu kommen der erneuerte Ost-West-Konflikt mit bereits sichtbaren Auswirkungen, der Krieg Russlands gegen die Ukraine und die stark angestiegenen Energiekosten, die für bestimmte Sektoren ein echtes Problem darstellen. „Das ist ein enormer Stress für Banken. Aber der Bankensektor ist heute viel besser vorbereitet“, so Grasshoff. Die Kapitalausstattung sei deutlich höher, bei den Liquiditätsstandards, der Abwicklungsplanung und im Risikomanagement allgemein habe es entscheidende Fortschritte gegeben. Auch die Reaktionsfähigkeit von Zentralbanken und Aufsichtsbehörden sei deutlich verbessert. „Alles in allem sind Banken und das Bankensystem heute deutlich >

resilienter als vor der Finanzkrise 2008/2009, vor allem die großen Institute“, lautet Grasshoffs Einschätzung.

### GESCHWINDIGKEIT WIRD ZUR HERAUSFORDERUNG

Die aktuelle Krise lenkt den Blick aber auch auf die Herausforderungen, die Banken zwingend bewältigen müssen. „Es ist vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich Ereignisse im digitalen Zeitalter entfalten“, führt Grasshoff aus. Insbesondere die Konnektivität durch soziale Medien und Netzwerke wie auch die Erreichbarkeit durch Online-Banking nennt er als Beispiele. Kritisch sieht er zudem die niedrigen Regulierungsstandards für regionale US-Banken: „Das neue Credo lautet: too many to fail.“ Zusätzlich müsse auch ins Auge gefasst werden, dass Größe allein („too big to fail“) nicht das Problem ist. Banken müssen auch profitabel arbeiten können, um Kapitalausstattung und Investitionen für Digitalisierung und Klimaschutz bewältigen zu können. Grasshoff nennt das „too small so scale“.

### BLICK AUF SCHWACHSTELLEN RICHTEN

Wie Banken mit der aktuellen Unsicherheit umgehen und diese managen können, fasst Grasshoff wie folgt zusammen: „Die Institute sollten sich in ihrem Risikomanagement auf drei Hauptpunkte konzentrieren. Zuerst das eigene Risikomanagement optimieren nach dem Grundsatz: Verstehe dein Risiko und Sorge

„Es ist wichtig, zu versuchen, das heute Unerwartete zu denken, um im Krisenfall richtig vorbereitet zu sein.“

Gerold Grasshoff, CEO FIRM

für Transparenz. Dann die Fähigkeiten ausbauen, die Risiken adäquat zu messen. Und schließlich eine wirkungsvolle Risiko-steuerung etablieren durch den Einsatz von Szenarioanalysen, Sensitivitätstests und einer Notfallplanung.“ Entscheidend sei es jetzt, den Blick auf die Schwachstellen zu richten: Wo gibt es nicht abgesicherte Risikopositionen, beispielsweise in den Anlageportfolios oder bei der Liquiditätsplanung im erhöhten Zinsumfeld? Wo schlummern nicht diversifizierte Finanzierungen? Wo gibt es ein Kontrahentenrisiko von Hedging-Partnern? „Hier

### UNSICHERHEIT MANAGEN – DARAUF KOMMT ES AN:



1. Die Unternehmensrisiken kennen, verstehen und für maximale Transparenz sorgen



2. Kapazitäten und Kompetenzen aufbauen sowie das Betriebsmodell darauf ausrichten, Risiken umfassend zu messen



3. Rund um das finanzielle Risikomanagement Mechanismen für eine starke Governance etablieren

muss es Transparenz geben, damit diese Risiken gut gesteuert werden können“, empfiehlt Grasshoff.

### PROAKTIVE UND FLEXIBLE RISIKOHALTUNG

Eine besondere Rolle kommt dabei den Führungskräften zu: Ihre Aufgabe ist es, eine proaktive und flexible Risikohaltung einzunehmen und wichtige Planungen zu operationalisieren. Dies erfordert beispielsweise eine frühzeitige Definition von Szenarien und Ablaufplänen für potenzielle Herausforderungen. Zudem muss über Stresstests die Resilienz geprüft werden; es müssen Notfallpläne entwickelt und Reaktionszeiten definiert werden. „Bei all dem ist zu bedenken: Konkrete finanzielle Risiken kündigen sich nicht immer im Voraus an. Wir wissen nicht, was hinter der nächsten Ecke kommt. Deshalb ist es wichtig, zu versuchen, das heute Unerwartete zu denken, um im Krisenfall richtig vorbereitet zu sein“, rät Grasshoff. Als Beispiel nennt er die marktbasierende Finanzierung, die sogenannten Schattenbanken, über die deutlich weniger Transparenz besteht. Dann, so seine Prognose, wird aus dem aktuellen Stress im System keine erneute Bankenkrise. •



# Margin Requirements and Equity Option Returns

**In der Beiratssitzung trug Prof. Marliese Uhrig-Homburg das gemeinsam mit Steffen Hitzemann, Michael Hofmann und Christian Wagner verfasste Forschungspapier „Margin Requirements and Equity Option Returns“ vor.**

In der älteren Literatur werden die Optionspreise anhand von Präferenzen der Anleger bestimmt, die Optionen handeln. Die Intermediäre, über die der Handel läuft, werden weitgehend ausgeklammert. In diesem Beitrag wird auf eine weitere Kostenkomponente abgestellt, die Margin Requirements von Börsen für Positionen in Optionen und Aktien. Der Broker, der für den Endkunden eine Option kauft oder verkauft, muss das daraus entstehende Erfüllungsrisiko der Börse über Einschüsse decken. Für den Broker entstehen dadurch Finanzierungskosten, die er über die Optionsprämie an den Endkunden weitergibt. Die Requirements sind umso höher, je höher der Optionspreis ist. Dieser steigt auch mit der Nachfrage der Endkunden.

Anhand von US-amerikanischen Daten zeigen die Autoren, dass in den Optionspreisen Prämien für Margin Requirements enthalten sind, deren Höhe mit der Höhe des Optionspreises



Prof. Marliese Uhrig-Homburg stellt ihr aktuelles Forschungsprojekt vor.

steigt. Dieser Befund wird anhand diverser Analysen überprüft und damit seine Robustheit bestätigt. Für Käufer und Verkäufer von Optionen ist es daher geboten, diese Kosten, die sie selbst tragen müssen, bei ihren Portfolioentscheidungen zu berücksichtigen. In überzeugender Weise verbindet der Beitrag theoretische und empirische Forschung. •

## FACHBEITRAG

 [→ Zum Fachbeitrag](#)

## TCFD 2022 Status Report

Gibt es anhaltende Fortschritte bei der klimabezogenen Berichterstattung? Mit dieser Frage beschäftigen sich die Autoren unseres aktuellen Fachbeitrags, Prof. Johannes Beermann und Dr. Torben Menk. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert von Unternehmen eine ganzheitliche, integrierte Betrachtung, die neben der eigentlichen Steuerung und Bepreisung von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken auch deren transparente Offenlegung impliziert. Richtungsweisende Empfehlungen für eine konsequente, vergleichbare und qualitativ hochwertige Berichterstattung von klimabezogenen Finanzinformationen gibt insbesondere die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), eine Institution des Financial Stability Board.

### FORTSCHRITTE BEI DER OFFENLEGUNG

Mit ihrem TCFD Status Report 2022 signalisiert die Task Force, dass in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte bei der Offenlegung von klimabezogenen Daten zu verzeichnen sind. In den kommenden Jahren müssten aber weitere Bemühungen unternommen werden, um mit transparenter und umfassender Berichterstattung primär Emittenten, Investoren und Wirtschaftsprüfern entscheidungsnützliche Informationen an die Hand zu geben.



### Die Autoren:

#### Prof. Dr. Johannes Beermann

bis Ende 2022  
Vorstandsmitglied,  
Deutsche Bundesbank



#### Dr. Torben Menk

Hochschullehrer, ORR,  
Hochschule für den  
öffentlichen Dienst,  
Bayern

Den kompletten Beitrag finden Sie unter obigem Link zum Download. •

## Überblick zu den Themen im ersten Quartal

**Nachdem die KoordinatorInnen der FIRM Round Tables im Februar die Schwerpunkte für 2023 diskutiert und die Planung für das laufende Jahr verabschiedet haben, ging es mit den Sitzungen im ersten Quartal bereits in die Umsetzung. Die Zusammenfassungen der Themen und Diskussionen der Round Tables sowie die Links zu den Präsentationen finden Sie auf den Folgeseiten.**

Die wichtigsten News zu den weiteren Round Tables: Für den Round Table ESG haben die Koordinatoren Stefan Bochtler, Dr. Til Bündler (beide BCG) und Thomas Werner (Deutsche Bank) in den letzten Wochen auch im Schulabschluss mit dem Banking Risk Round Table die Ver-

tiefungsthemen definiert und die weitere Ausarbeitung angestoßen. Der nächste Termin wird im Mai stattfinden, die Einladung folgt in Kürze. Auch für den Kick-off des neuen Round Table Cyberrisiken und Informationssicherheit mit den Koordinatoren Ulrich Trabert (Bankhaus Metzler) und Tobias Synak (Deloitte) sind die Vorbereitungen in vollem Gange. Der Round Table NFR wird nach Abschluss der Bankenumfrage und der Ausarbeitung der Positionspapiere (siehe hierzu auch den Bericht Börsenzeitung auf Seite 3) in den Round Table Compliance überführt.

Die Themenübersicht der Round Tables und die Vertiefungsthemen ESG finden Sie in oben verlinkter Präsentation. •



PAYMENTS

## Ergebnisse der Bankenumfrage „Operative Resilienz“ vorgestellt

**Nachdem sich der Round Table Payments in seinen ersten Sitzungen mit den Risikoarten im Zahlungsverkehr auseinandergesetzt und eine intensive Diskussion zum Thema *Central Bank Digital Currency (CBDC)* geführt hatte, wurden in der Sitzung Anfang März die Ergebnisse einer breit angelegten Bankenumfrage zum Schwerpunkt *Operative Resilienz* vorgestellt.**

Für die Umfrage haben zwei Vertreter aus dem Koordinatorenteam – Dr. Markus Ampenberger (BCG) und Daniel Regending (Deutsche Bank) – sieben Banken interviewt. Teilnehmende waren LeiterInnen des Zahlungsverkehrs, aus dem Produktmanagement oder aus dem Risikomanagement. In den je 60-minütigen Interviews wurde unter anderem gefragt, welche Auswirkungen die Marktentwicklung im Zahlungsverkehr auf die operative Resilienz hat und wie der aktuelle Status quo in den jeweiligen Bankhäusern gesehen wird. Zudem wurden branchenübergreifende Optimierungsmaßnahmen diskutiert.

### REIFEGRAD IST NOCH GERING

Im Round Table wurden zunächst die wesentlichen Umfrageergebnisse in aggregierter Form vorgestellt. So lässt sich festhalten, dass operative Resilienz für die meisten Banken aus fünf Kernelementen besteht: organisatorische Aufstellung, internes Kontrollsystem, stabile IT-Landschaft und Infrastruktur, Notfallmanagement

sowie Risikostrategie und -kultur. Über den Reifegrad der operativen Resilienz zeigt die Selbsteinschätzung der Banken, dass es bei einigen noch Ausbaubedarf gibt, dies zum Teil auch schon mit konkreten bankinternen Maßnahmen hinterlegt ist. Beispiele für Herausforderungen der Banken beziehen sich z.B. auf die Umsetzung von Änderungen aus Regulatorik & Marktstandards, die grundsätzliche Modernisierung bzw. Adjustierung der IT-Infrastruktur, die Schulung von MitarbeiterInnen, Weiterentwicklung der Risikostrategie u.v.m.

### MEHR AUSTAUSCH ZWISCHEN INSTITUTEN

Diskutiert wurden zudem mögliche branchenweite Maßnahmen zur Steigerung der operativen Resilienz. Mehr Austausch zwischen den Instituten – sowohl generell als auch mit Blick auf mögliche Szenarien und die Analyse neuer Risiken – war hier ein häufig genannter Stichpunkt. Auch Branchenlösungen für Notfallsysteme sowie die Rollenstärkung branchenübergreifender Institutionen wurden hier genannt.

Die Ergebnisse, Maßnahmen zur Weiterentwicklung sowie ein mögliches Betriebsmodell zur Stärkung der operativen Resilienz im Zahlungsverkehr werden von den KoordinatorInnen des Round Tables im nächsten Schritt in einem Positionspapier zusammengefasst. Die Vorstellung ist im Sommer im Rahmen der FIRM-Forschungskonferenz geplant. •

→ Interview hierzu auf nächster Seite





IM GESPRÄCH MIT ACHIM LAUBE – OPERATIVE RESILIENZ

## „Basis für bessere Entscheidungen im Risikomanagement“

**Warum gewinnt operative Resilienz für das Risikomanagement in Banken immer mehr an Bedeutung? Achim Laube gab beim Round Table Payments wertvolle Einblicke, wie die Deutsche Bank sich im Bereich Operative Resilienz (OpRes) aufstellt hat und wo die Unterschiede gibt zwischen operativer Resilienz und dem traditionellen Business Continuity Management (BCM) sind.**



Achim Laube ist bei der Deutschen Bank verantwortlich für Third Party Risk and Crisis Management.

Zudem wird die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften gesichert und es gibt bessere Kontrollen für Szenarien mit schwerwiegenden Auswirkungen – auch, um auf nächste Krisen besser vorbereitet zu sein. Man kann also sagen: Wir schaffen eine Basis, um bessere Risikomanagement-Entscheidungen zu treffen, die mit der Geschäftsstrategie verknüpft sind. Das ist in einem von immer komplexeren Risiken beeinflussten Markt unverzichtbar. Wichtig ist, dass sich alle Ansätze zur operativen Resilienz ständig weiterentwickeln und den sich ändernden Anforderungen der Aufsicht Rechnung tragen müssen.

### WIE UNTERSCHIEDET SICH OPERATIVE RESILIENZ VON BCM?

Da gibt es verschiedene Betrachtungsebenen, die die Unterschiede verdeutlichen. Das Risikolevel ist eine davon. So werden bei der operationalen Resilienz die maximalen Auswirkungstoleranzen von der Annahme bestimmt, dass ein untragbarer Schaden für die Bank, die KundInnen und den Markt vermieden werden müssen. Es geht also um den maximal tolerierbaren Grad einer Störung mit Blick auf die Dauer und alle anderen relevanten Metriken. Beim BCM stehen dagegen Zielvorgaben für die Wiederherstellungszeiten im Fokus, basierend auf der Annahme, dass ein Restrisiko nicht höher sein sollte als das aktuelle Risiko. Wichtige Unterschiede gibt es zudem beim Planungsfokus, bei der der Intensität der Analyse und beim Planungs- und Kontrollmodus.

Details zum OpRes-Programm der Deutschen Bank finden Sie in der Präsentation, die Sie unter obigem Link downloaden können. •

### WAS KANN OPERATIVE RESILIENZ LEISTEN?

Grundsätzlich geht es darum, potenzielle betriebliche Störungen sehr früh zu erkennen, sie wenn möglich zu verhindern, wenn sie auftreten damit umzugehen, nach Störungen wieder zum Normalbetrieb überzugehen und im Nachgang aus den Situationen zu lernen.

Das OpRes-Programm zielt insbesondere darauf ab, im Krisenfall die Auswirkungen auf die Bereitstellung der wichtigsten Bankleistungen aus der Perspektive der KundInnen, des Finanzsystem und der Bank selbst zu minimieren.

## FIRM Jahrbuch 2023

Wie managen wir Risiken? In einer von Krisen überschatteten Zeit ist die Suche nach dem richtigen Umgang mit Risiken allgegenwärtig. Einfache Lösungen wird es nicht geben – so viel ist sicher. Umso wichtiger wird es, all jene in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu mobilisieren, die als „Change Agents“ den Wandel organisieren können.

Welche Rolle wird die Finanzindustrie dabei spielen und warum wird das Risikomanagement zur Schlüsselkompetenz? Im aktuellen Jahrbuch gehen ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis dieser Frage nach. In 14 Fachbeiträgen namhafter AutorInnen greifen wir aktuelle Themen wie ESG und Nachhaltigkeit, hybride Arbeitsmodelle, Kreditrisiken und Risiken für die Weltordnung auf. Zudem stellen wir die aktuellen FIRM-Studien sowie die Arbeit unserer Round Tables vor.

Das FIRM Jahrbuch zum Download auf [www.firm.fm](http://www.firm.fm). •



[www.firm.fm](http://www.firm.fm)



ASSET MANAGEMENT

## Cloud-Anwendungen aus der Risikobrille

**Das Thema Krypto-Assets steht weiter im Fokus des Round Tables Asset Management. Nachdem das aktuelle Positionspapier zu den Grundlagen vorgestellt wurde (Details unter obigem Link), diskutierten die Mitglieder über eine weitere Vertiefung. Ein guter Ansatzpunkt ist hier die Beleuchtung der Einsatzmöglichkeiten der Blockchain-Technologie entlang der Prozesskette des Asset Managements. Eine erste Ideenskizze wird ausgearbeitet.**

Mit einem Impulsvortrag zum Thema Cloud-Anwendungen zeigte Christian Konradt (Deloitte) auf, dass immer mehr Unternehmen aus der Finanzbranche die Skaleneffekte der Cloud nutzen möchten und das Thema daher aus Perspektive des Risikomanagements zunehmend relevant wird. Risiken liegen vor allem in der Verschlüsselung, im Berechtigungsmanagement, in der Informationsklassifizierung und in der Vergabe von Admin-Rechten.

Auf die Frage, wo Cloud-Risiken im Unternehmen angesiedelt seien, erläutert Konradt, dass neben den IT-Bereichen nach aktueller Auffassung auch das Risikomanagement zwingend eingebunden werden muss

und Cloud-Risiken unter Compliance- und operationelle Risiken zu fassen sind.

### UMFASSENDE PRÜFPFLICHTEN

Entscheidend sei auch die strategische Einordnung: Führt das jeweilige Institut eine eigene Cloud-Strategie oder wird diese als Teil der IT-Strategie verstanden? Dies hat Einfluss auf die Risikosteuerung, angefangen bei den Vertragsverhandlungen mit den Anbietern über die Definition der verschiedenen Risiken bis hin zu den internen Richtlinien und Vorgaben und schließlich das Monitoring der Risiken.

Nach aktueller Ansicht der Aufsicht ist es im Übrigen nicht ausreichend, lediglich auf Zertifizierungen der Anbieter zu verweisen. Eine Prüfung durch den Anwender ist immer erforderlich. Auch bei Auslagerungen gilt: Alle für das Institut relevanten Auslagerungspartner müssen vollumfänglich gescreent werden.

Mehr Details zu den regulatorischen Pflichten rund um den Einsatz von Cloud-Anwendungen zeigt die oben angefügte Präsentation. •



COMPLIANCE RISK ROUND TABLE

## Die Position von Compliance in ESG

**Der Round Table Compliance hatte in seiner letzten Sitzung zwei wichtige Themen auf der Agenda: Zum einen wurde in einem interaktiven Format die Position von Compliance in ESG erarbeitet. Zum anderen gab es einen Praxisbericht zur Umsetzung der Pflichten aus dem Lieferkettengesetz.**

Den Auftakt machten die Koordinatoren des ESG-Round Tables, Dr. Til Bündler und Stefan Bochtler (beide BCG), mit einem Überblick zu den ESG-Themen in den verschiedenen FIRM Round Tables. Darauf aufsetzend ging es um die Frage, wie die Rolle von Compliance im ESG-Kontext definiert werden kann. Dazu skizzierte Victoria Wildhirt (KPMG) zunächst den bisherigen Diskussionsverlauf zu ESG im Round Table. So hatte die Umfrage aus dem Round Table 2021/2022 ergeben, dass Compliance im Kontext ESG ein relevantes Thema ist und demnach in der Roadmap für den RT 2022/2023 maßgeblich sein soll.

### UMFASSENDES MEINUNGSBILD ERHOBEN

Grundlage für die Diskussion ist das ESG Target Operating Model (TOM), das im Round Table ESG erarbeitet

wurde. Daraus wurden jene Elemente ausgewählt, die Compliance direkt betreffen. Dazu zählen die Elemente Scope, Ambition und Strategie, Steuerung, Organisation und Komitees, Integration in drei Verteidigungslinien, Reporting, Risikomanagement, Offenlegung, Datenmodell Nachhaltigkeit sowie MitarbeiterInnen und Kultur. Zu den einzelnen Elementen stellte Frau Wildhirt die möglichen Rollen und Verantwortlichkeiten von Compliance für die anschließende Abstimmung im Round Table vor. Alle TeilnehmerInnen gaben ihr Votum zu den einzelnen Elementen ab, sodass im Ergebnis ein umfassendes Meinungsbild zum Verständnis der Rolle von Compliance im Kontext ESG erarbeitet werden konnte. Dies wird nun in der weiteren Diskussion vertieft und in ein Positionspapier überführt.

Im anschließenden Vortrag zum Lieferkettengesetz erläuterten Vertreter der Landesbank Baden-Württemberg und der KfW-Bankengruppe, wie die sich daraus ergebenden Pflichten in der Bankpraxis umgesetzt werden. Im Fokus standen die menschenrechtsbezogenen Pflichten im Sinne des LkSG und der daraus resultierenden Chancen und Risiken für Kreditinstitute. •



# Large Language Models im Finanzsektor

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

**Der Round Table Asset Management organisierte im März zwei Veranstaltungen. Den Auftakt machte ein Vortrag zu Generative AI und Large Language Models (LLMs) in der Finanzindustrie. Die große Resonanz zeigte, dass dieses Thema fürs Risikomanagement immer wichtiger wird. Der zweite Vortrag beschäftigte sich mit der Frage, wie Erdbeobachtungstechnologien die Digitalisierung im Finanz- und Versicherungsbereich unterstützen.**

Dazu hatten die Koordinatoren Dr. Sebastian Fritz-Morgenthal (Bain) und Dr. Jochen Papenbrock (Nvidia) spannende ReferentInnen eingeladen. Zu LLM sprach Dr. Markus Schmitz von Aleph Alpha, ein renommierter Berater und Gastdozent auf dem Gebiet der KI und Wirtschaftsinformatik. Er ist überzeugt, dass die neue LLM-Technologie die Welt verändern wird. Seine These: Die nächste Generation der KI, die auf großen Sprachmodellen basiert, hat das Potenzial, Wissensarbeiter in kognitiv anspruchsvollen Bereichen wie dem Finanz- und Risikosektor zu unterstützen. Damit diese Systeme ihr disruptives Potenzial entfalten können, sind neue Methoden in den Bereichen Nachvollziehbarkeit und Vertrauenswürdigkeit erforderlich. Wie das genau funktioniert und in der Praxis einsetzbar ist, zeigt Schmitz an

einigen Live-Demos. Er erklärt, wie man die Verwendung von LLMs verstehen und nachvollziehen kann, damit sie als solide Grundlage für reale Geschäftsanwendungen einsetzbar sind.

## WELTRAUMDATEN FÜRS ESG-MANAGEMENT NUTZEN

Wie Erdbeobachtungstechnologien für die Finanzindustrie einsetzbar sind, erläuterten Teresa Martinez und Bernardo Brum von der Agentur der Europäischen Union für das Weltraumprogramm (EUSPA). Sie zeigten auf, wie der rasche Wandel hin zur Digitalisierung im Finanzsektor und der Einsatz neuer Technologien wie Echtzeitdaten und künstliche Intelligenz sinnvoll kombiniert werden können, um Physische, Umwelt- und ESG-Risiken effizienter zu managen. Die Nutzung von Erdbeobachtungsdaten und -dienstleistungen kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um Analysen rund um die Quantifizierung von Umweltrisiken weiterzuentwickeln. Mit den Daten der EUSPA lassen sich wichtige Erkenntnisse aus der Erdbeobachtung in die Entscheidungsprozesse der Versicherungs-, Finanzindustrie und Investmentindustrie einbinden. An vielen Beispielen erläutern die beiden Vortragenden, welche Ansatzpunkte zur Datennutzung es in der Praxis gibt. •

## FIRM Events+++Termine+++FIRM Events+++Termine+++

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

BANKING RISK  
ROUND TABLE,  
VIDEOKONFERENZ

16. JUNI 2023  
10:00 BIS 13:00 UHR

BANKING RISK  
ROUND TABLE,  
VIDEOKONFERENZ

20. JUNI 2023  
10:30 BIS 12:00 UHR

ASSET MANAGEMENT  
ROUND TABLE,  
VIDEOKONFERENZ

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

COMPLIANCE RISK ROUND TABLE,  
KPMG FRANKFURT UND  
VIDEOKONFERENZ

29. JUNI 2023  
09:00 BIS 16:00 UHR

FORSCHUNGSKONFERENZ,  
FRANKFURT SCHOOL UND  
VIDEOKONFERENZ

29. JUNI 2023  
16:00 BIS 18:00 UHR

BEIRATSSITZUNG,  
FRANKFURT SCHOOL UND  
VIDEOKONFERENZ

**IMPRESSUM** Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V., Schwarzwaldstraße 42, 60528 Frankfurt am Main  
Verantwortlich Gerold Grasshoff Redaktion eba|kom Kommunikationsberatung Bildnachweise Adobe Stock: Seite 1, Fritz Philipp: Seite 1, 2, 4, 6, Bundesbank: Seite 6, Torben Menk: Seite 6, Deutsche Bank: Seite 8. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten möchten, einfach abmelden per Mail an [info@firm.fm](mailto:info@firm.fm).

Die FIRM-Mitgliederversammlung fand nach zwei Jahren im Online-Modus wieder als Präsenzveranstaltung auf dem Campus der Goethe Universität Frankfurt statt. Zahlreiche Mitglieder waren vor Ort dabei und haben die Gelegenheit zum persönlichen Austausch genutzt. Einige waren auch online zugeschaltet. Die Eindrücke des Tages zusammengefasst in Bildern.





Ein Überblick zum Geschäftsjahr 2022  
und der Bericht des Wirtschaftsprüfers.





Gastvortrag von Prof. Axel Weber zur  
Zukunft des europäischen Bankenmarkts.

