

__MaRisk Novelle 2009

Verschärfte Anforderungen als Antwort auf die Finanzmarktkrise

Norman Nehls

Dipl.-Betriebswirt, Manager

Severn Consultancy GmbH, Frankfurt am Main

Glauchau, 2. März 2010

1	Auslöser für die Novellierung der MaRisk	2
2	Wesentliche Änderungen der MaRisk im Überblick	4
3	Ausgewählte neue Anforderungen und deren Auswirkungen	7
4	Praxisbeispiel „Operational Risk Management“	12
5	Vorgehen zur Umsetzung der MaRisk	15

— Erfahrungen aus der Finanzmarktkrise und internationale Regulierungsinitiativen erforderten eine Neufassung der MaRisk

Ökonomische Treiber

- Konzernstrukturen gewinnen an Bedeutung - gruppenweites Risikomanagement wird unabdingbar
- Stärkere Berücksichtigung von Konzentrationsrisiken in der Gesamtrisikosituation von Banken
- Stärkung der Überwachungsfunktion des internen Aufsichtsorgans
- Kritik an bestehenden Vergütungssystemen
- Bekanntgewordene Manipulationsfälle (Société Générale)

Internationale Regulierungsinitiativen

- Empfehlungen des Financial Stability Bords (FSB)
- Anforderungen des Baseler Ausschusses
- CRD-Änderungsrichtlinie
- Prinzipien des Institute of International Finance (IIF)

Gesamtverantwortung
der Geschäftsleitung

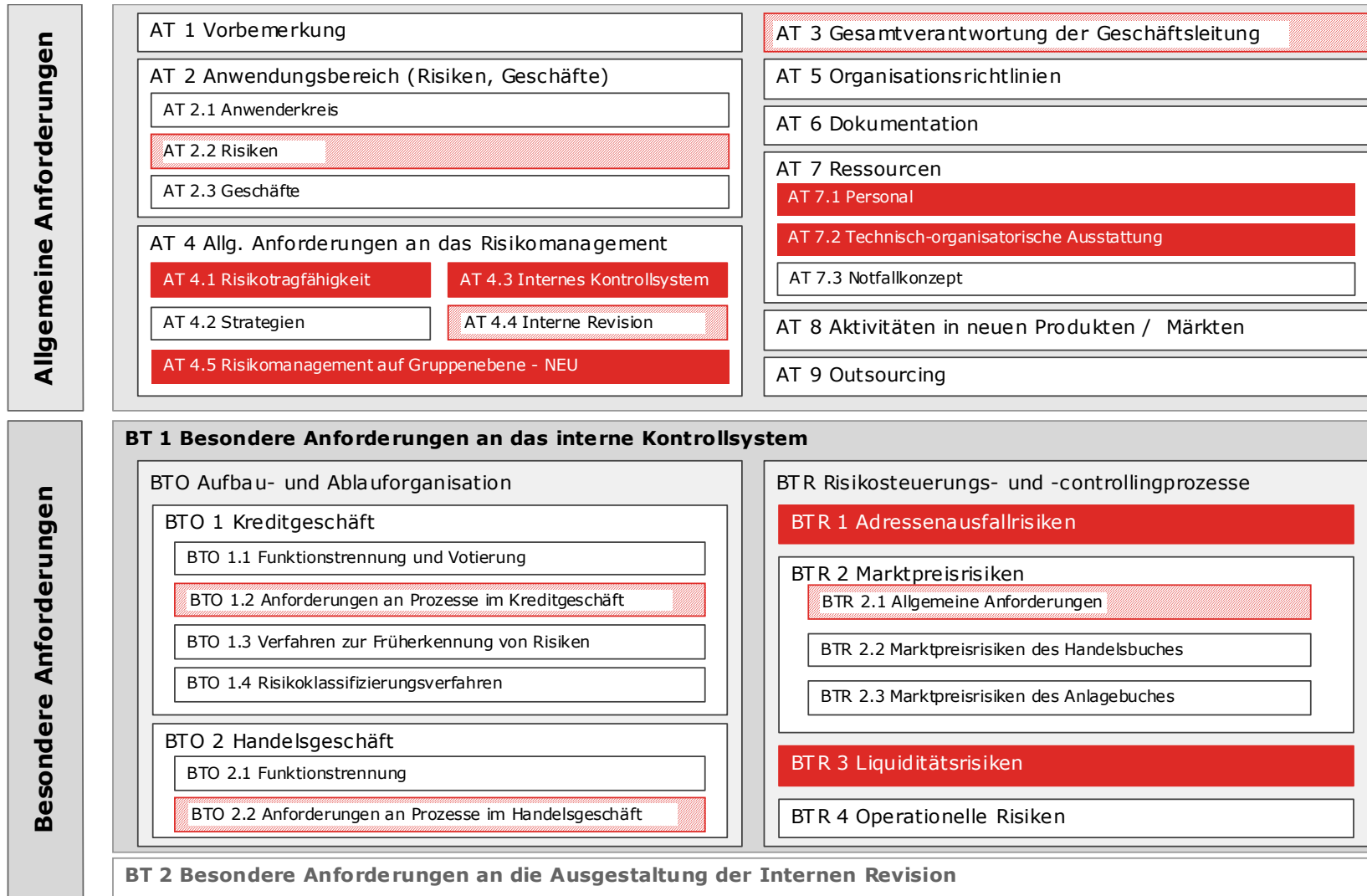
MaRisk Novelle RS 15/2009 (BA)

Bankenrat für Finanzdienstleistungen (BaFin)	
Anlage: Entwurf der MaRisk in der Fassung vom 16.02.2009	
AT 1 Vorbemerkung	1
AT 2 Anwendungsbereich	1
AT 3 Anwendungsbereich	1
AT 4 Zielsetzung	1
AT 5 Grundsätze	1
AT 6 Grundsätze	1
AT 7 Grundsätze	1
AT 8 Grundsätze	1
AT 9 Grundsätze	1
AT 10 Grundsätze	1
AT 11 Grundsätze	1
AT 12 Grundsätze	1
AT 13 Grundsätze	1
AT 14 Grundsätze	1
AT 15 Grundsätze	1
AT 16 Grundsätze	1
AT 17 Grundsätze	1
AT 18 Grundsätze	1
AT 19 Grundsätze	1
AT 20 Grundsätze	1
AT 21 Grundsätze	1
AT 22 Grundsätze	1
AT 23 Grundsätze	1
AT 24 Grundsätze	1
AT 25 Grundsätze	1
AT 26 Grundsätze	1
AT 27 Grundsätze	1
AT 28 Grundsätze	1
AT 29 Grundsätze	1
AT 30 Grundsätze	1
AT 31 Grundsätze	1
AT 32 Grundsätze	1
AT 33 Grundsätze	1
AT 34 Grundsätze	1
AT 35 Grundsätze	1
AT 36 Grundsätze	1
AT 37 Grundsätze	1
AT 38 Grundsätze	1
AT 39 Grundsätze	1
AT 40 Grundsätze	1
AT 41 Grundsätze	1
AT 42 Grundsätze	1
AT 43 Grundsätze	1
AT 44 Grundsätze	1
AT 45 Grundsätze	1
AT 46 Grundsätze	1
AT 47 Grundsätze	1
AT 48 Grundsätze	1
AT 49 Grundsätze	1
AT 50 Grundsätze	1
AT 51 Grundsätze	1
AT 52 Grundsätze	1
AT 53 Grundsätze	1
AT 54 Grundsätze	1
AT 55 Grundsätze	1
AT 56 Grundsätze	1
AT 57 Grundsätze	1
AT 58 Grundsätze	1
AT 59 Grundsätze	1
AT 60 Grundsätze	1
AT 61 Grundsätze	1
AT 62 Grundsätze	1
AT 63 Grundsätze	1
AT 64 Grundsätze	1
AT 65 Grundsätze	1
AT 66 Grundsätze	1
AT 67 Grundsätze	1
AT 68 Grundsätze	1
AT 69 Grundsätze	1
AT 70 Grundsätze	1
AT 71 Grundsätze	1
AT 72 Grundsätze	1
AT 73 Grundsätze	1
AT 74 Grundsätze	1
AT 75 Grundsätze	1
AT 76 Grundsätze	1
AT 77 Grundsätze	1
AT 78 Grundsätze	1
AT 79 Grundsätze	1
AT 80 Grundsätze	1
AT 81 Grundsätze	1
AT 82 Grundsätze	1
AT 83 Grundsätze	1
AT 84 Grundsätze	1
AT 85 Grundsätze	1
AT 86 Grundsätze	1
AT 87 Grundsätze	1
AT 88 Grundsätze	1
AT 89 Grundsätze	1
AT 90 Grundsätze	1
AT 91 Grundsätze	1
AT 92 Grundsätze	1
AT 93 Grundsätze	1
AT 94 Grundsätze	1
AT 95 Grundsätze	1
AT 96 Grundsätze	1
AT 97 Grundsätze	1
AT 98 Grundsätze	1
AT 99 Grundsätze	1
AT 100 Grundsätze	1

Proportionalitäts-
grundsatz

1	Auslöser für die Novellierung der MaRisk	2
2	Wesentliche Änderungen der MaRisk im Überblick	4
3	Ausgewählte neue Anforderungen und deren Auswirkungen	7
4	Praxisbeispiel „Operational Risk Management“	12
5	Vorgehen zur Umsetzung der MaRisk	15

— Zahlreiche Änderungen schlagen sich in nahezu allen Anforderungsbereichen der MaRisk nieder



Legende

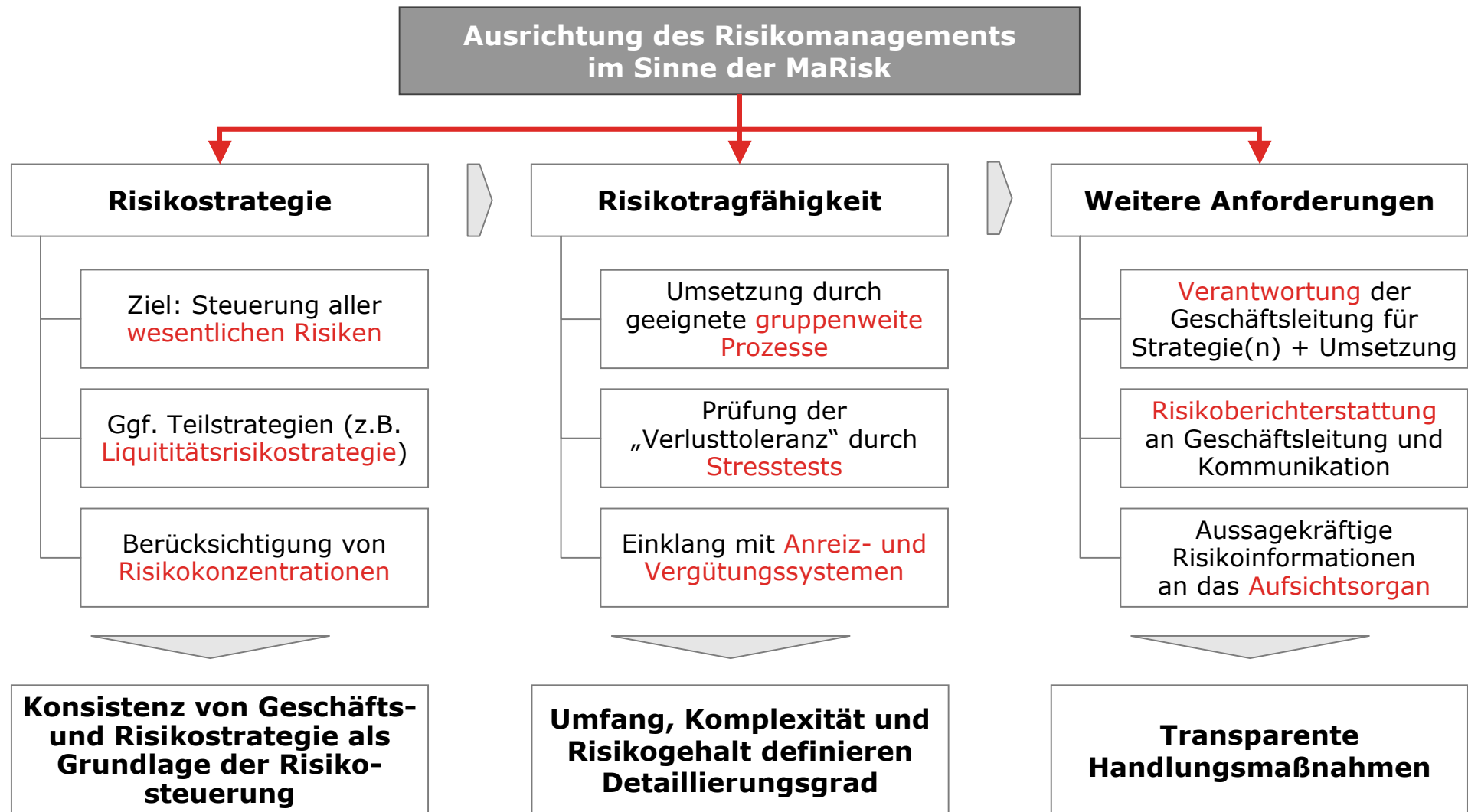


MaRisk Modul mit signifikanten Änderungen bzw. neu aufgenommen



MaRisk Modul mit teilweise umfassenden Anpassungen

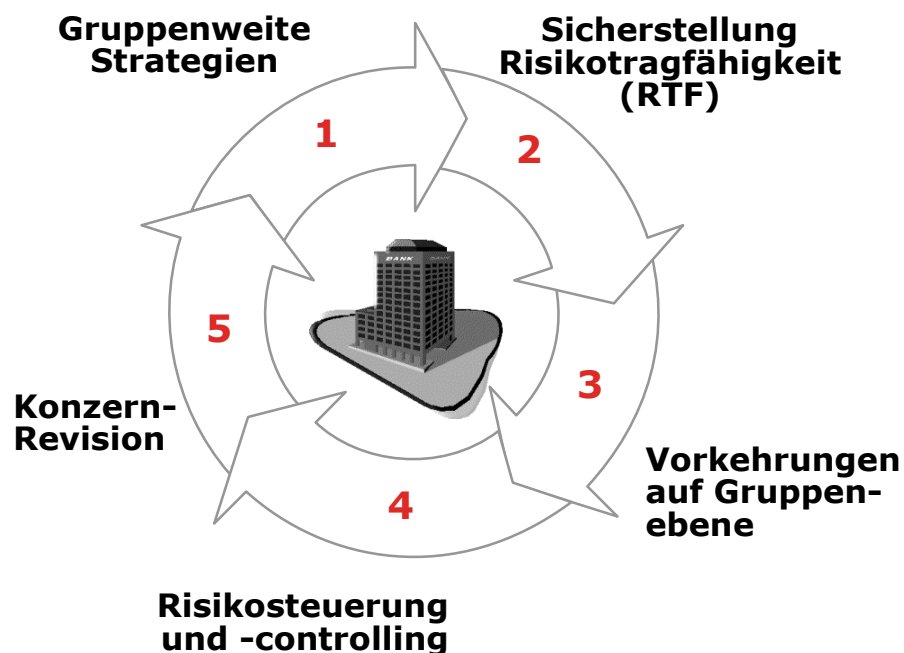
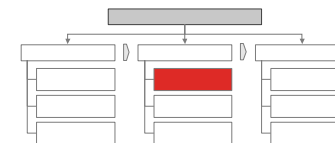
Die Novellierung der MaRisk hat Auswirkung auf die Ausgestaltung und Umsetzung der Risikostrategie im Institut



1	Auslöser für die Novellierung der MaRisk	2
2	Wesentliche Änderungen der MaRisk im Überblick	4
3	Ausgewählte neue Anforderungen und deren Auswirkungen	7
4	Praxisbeispiel „Operational Risk Management“	12
5	Vorgehen zur Umsetzung der MaRisk	15

AT 4.5 Gruppenbezogene Anforderungen an das Risikomanagement bekommen mehr Gewicht

Verantwortung: Geschäftsleiter des übergeordneten Unternehmens



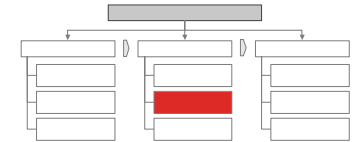
1. Festlegung Geschäftsstrategie und konsistenter Risikostrategie
Umsetzung und Anpassung auf Gruppenebene
2. Etablierung eines Prozesses auf Grundlage des Gesamtrisikoprofils der Gruppe
Laufende Sicherstellung der RTF
3. Einrichtung angemessener aufbau- und ablauforganisatorischer Vorkehrungen
Definition von Prozessen, Kontrollen usw.
4. Einrichtung angemessener Risikosteuerungs- und -controllingprozesse
Stresstests für wesentliche Risiken
5. Ausweitung der Prüfungspflichten der Konzern-Revision innerhalb der Institutsgruppe



Mit Ausweitung der Anforderungen an ein konzernweites Risikomanagement soll erreicht werden, dass alle wesentlichen Risiken der Institutsgruppe erfasst werden!

AT 4.3 Integration von Stressszenarien in die internen Risikosteuerungsprozesse des Institutes

- Stresstests sind Methoden, mit denen die Institute ihre Verlustanfälligkeit bezüglich möglicher **außergewöhnlicher Ereignisse** überprüfen.



Risiken	Methodik	Überprüfung	Ergebnisse
<p>Regelmäßige Durchführung von „Stresstests“ für wesentliche Risiken</p> <p>Einbezug von Konzentrationsrisiken und Risiken aus außerbilanziellen Geschäften</p> <p>Durchführung auch auf Gesamtbankebene</p>	<p>Abbildung von außergewöhnlichen aber plausibel möglichen Ereignissen (historische und hypothetische Szenarien)</p> <p>Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung und des wirtschaftlichen Umfelds</p>	<p>Validierung der Angemessenheit der Stresstests sowie deren zugrunde liegenden Annahmen (mindestens jährlich)</p>	<p>Ergebnisse der Stresstests sind bei der Beurteilung der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen</p> <p>Verstärkte Überwachung und Handlungsbedarf orientiert sich an den Ergebnissen der Stresstests</p>

Reporting

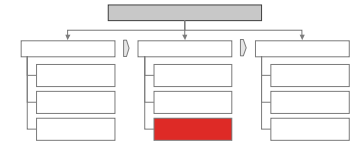
Aussagefähige Berichte an Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan



Die Bank soll mit „Stresstests“ analysieren, inwieweit Handlungsbedarf besteht - die Ergebnisse sind in der Ermittlung der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen!

__AT 7.1 Die MaRisk erfordern eine grundsätzliche Prüfung bestehender Vergütungssysteme

- Die Ausgestaltung der **Vergütungs- und Anreizsysteme** muss mit den in der Strategie definierten Zielen im Einklang stehen und hat Auswirkungen auf alle Bereiche der Bank.



Initiierende Bereiche

- Variabler Teil der Vergütung muss sich am langfristigen Erfolg des Instituts orientieren (Risiken, Kapitalkosten, nicht-finanzielle Faktoren)
- Gewährleistung, dass Mitarbeiter ebenso an negativen Entwicklungen (an den von ihnen initiierten Geschäften) partizipieren

Nachgelagerte Bereiche

- Mitarbeiter aus nachgelagerten Bereichen sollen entsprechend ihrer Verantwortung angemessen vergütet werden

Vergütungsausschuss

- Ausgestaltung und Weiterentwicklung der internen Vergütungssysteme der Bank
- Einbindung von Geschäftsleitung (Verantwortung) und Aufsichtsorgan (Information)



Insbesondere der variable Teil der Vergütung soll sich an dem langfristigen Erfolg des Instituts orientieren und muss die Risikostrategie adäquat abbilden!

— Weitere Anforderungen haben teilweise fundamentalen Einfluss auf das Risikomanagement innerhalb der gesamten Bank



- AT 4.4 Sicherstellung des Informationsflusses zwischen **Interner Revision** und **Aufsichtsorgan** des Institutes unter Einbindung der Geschäftsleitung (Berichterstattung und Kommunikation, proaktiver Dialog)
- AT 7.2 Implementierung von Prozessen zur angemessenen Vergabe von **IT-Berechtigungen** nach dem „**Minimalprinzip**“
- AT 8 Beurteilung des Risikogehaltes von **neuen Produkten / Märkten** und deren Auswirkungen auf Organisation, IT-Systeme, Methoden der Risikomessung, etc.



- BTO 1.2 Pflicht zur Erstellung einer **institutseigenen Beurteilung** des **Adressausfallrisikos**, auch bei Verwendung externer Bonitätseinschätzungen
- BTO 2.2 Definition **klarer und standardisierter Regelungen** und Verfahren in der Abwicklung von **Handelsgeschäften**
- BTR 1 Steuerung und Überwachung von **Risikokonzentrationen im Kreditgeschäft** anhand sowohl qualitativer als auch quantitativer Verfahren
- BTR 2.1 Überprüfung bestehender Verfahren zur Beurteilung von Marktpreisrisiken und Festlegung **alternativer Bewertungsmethoden** für wesentliche Positionen
- BTR 3 Einrichtung von Verfahren zur **Bewertung von Liquiditätsrisiken** zur Früherkennung von Liquiditätsengpässen einschließlich Notfallplanung

1	Auslöser für die Novellierung der MaRisk	2
2	Wesentliche Änderungen der MaRisk im Überblick	4
3	Ausgewählte neue Anforderungen und deren Auswirkungen	7
4	Praxisbeispiel „Operational Risk Management“	12
5	Vorgehen zur Umsetzung der MaRisk	15

— Verschärfte Anforderungen legen den Fokus auf qualitative Elemente - auch im Management von operationellen Risiken

- Neben den differenzierten Anforderungen der MaRisk an eine **strukturierte Identifizierung, Analyse und Bewertung** von operationellen Risiken sind es genau diese Art von Risiken, die das gesamte Institut in unterschiedlicher Art betreffen (bspw. bekanntgewordene Manipulationsfälle wie Société Générale.)
- Insbesondere in der Umsetzung eines ganzheitlich „**Managements operationeller Risiken**“ in den einzelnen Bereichen ergeben sich erfahrungsgemäß diverse Herausforderungen für die Bank:
 - ⇒ *Unzureichende Rollenklarheit und Verantwortung der Risikosteuerung*
 - ⇒ *Keine transparente Aufgabenverteilung in der Organisation*
 - ⇒ *Erfahrungswerte in der Wirksamkeit von Instrumenten und Verfahren sind nur eingeschränkt vorhanden*
 - ⇒ *Prozesse und Kommunikationswege sind in der Regel nicht ausreichend standardisiert bzw. etabliert*
 - ⇒ *Datenbestände sind häufig nicht aufeinander abgestimmt*
 - ⇒ *...*



Risikomanagement erfordert eine hohe Akzeptanz in allen Bankbereichen, um eine nachhaltige Reduzierung von operationellen Risiken für das Institut zu erreichen!

— Förderung von dezentraler Risikoverantwortung am Beispiel des OpRisk-Managements

- Die Bewertung des dezentralen OpRisk-Managements in verschiedenen Bereichen des Institutes (bspw. Vertrieb, Back Office) kann anhand einer gewichteter **OpRisk-Scorecard** erfolgen.
- Dies führt nachweislich zu einer stärkeren **Identifizierung mit dem eigenen Risikomanagement** und bietet - neben der Reduzierung operationeller Risiken - weitere Vorteile für eine **ganzheitliche Risikosteuerung**.

Bewertung des dezentralen OpRisk-Managements

		Reifegrad						
1) Elemente des OpRisk Managements		---	--	-	0	+	+	+++
Dezentrales OpRisk Management	Implementierung des aktiven OpRisk Management	■	■	■	■	■	■	■
		■	■	■	■	■	■	■
Prozesse			■	■	■	■	■	
			■	■	■	■	■	
2) Externe Beurteilung des Bereiches								
	Ergebnisse interner/externer Prüfungen	■	■	■	■	■	■	■
Gesamt-Bewertung		■	■	■	■	■	■	■



Messung der Effizienz von Risikosteuerungs- und -kontrollprozessen



Integration in bestehende (ertragsorientierte) Anreizsysteme



Reduktion von Kapitalkosten bei der Wahl von fortgeschrittenen Messansätzen

1	Auslöser für die Novellierung der MaRisk	2
2	Wesentliche Änderungen der MaRisk im Überblick	4
3	Ausgewählte neue Anforderungen und deren Auswirkungen	7
4	Praxisbeispiel „Operational Risk Management“	12
5	Vorgehen zur Umsetzung der MaRisk	15

— Verschärfte Anforderungen der MaRisk - eine Herausforderung für alle Bereiche unabhängig der eigenen Institutsgröße

- Sowohl auf **strategischer** als auch **operativer Ebene** sind zahlreiche Bankbereiche von der Novellierung der MaRisk betroffen (bspw. **Risikocontrolling, Handel, Marktfolge / Abwicklung, Treasury, Organisation, IT, Revision, Human Resources**, etc).
- Vor allem für **große Banken und Institutsgruppen** bringen die Neuregelungen massiven Anpassungsbedarf mit sich. Bedingt durch hohe Risiko-Exposures, komplexe Organisationsstrukturen und diversifizierte Geschäftsfelder steigt der Aufwand für die Etablierung **konsolidierter und transparenter Risikosteuerungsprozesse** auf Konzernebene.
- Aber auch **kleinere und mittlere Banken** stehen vor anspruchsvollen Herausforderungen. Neue Methoden und Verfahren erfordern **qualifizierte Ressourcen**, um trotz zahlreicher Öffnungsklauseln das eigene Risikomanagement an den verschärften Vorgaben neu auszurichten.

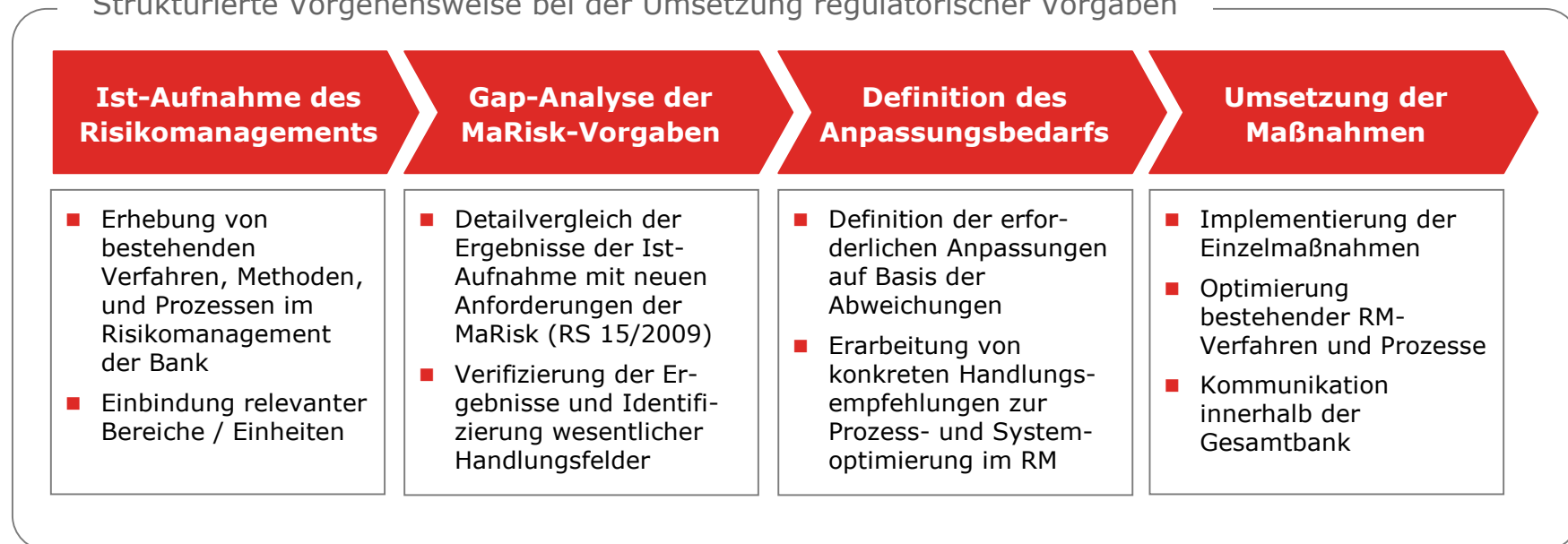


Die Anforderungen der MaRisk-Novelle waren grundsätzlich bis 31.12.2009 zu erfüllen - unter Anwendung von Ausnahmeregelungen gewährt die Aufsicht allerdings einen Aufschub der Umsetzungsfrist bis Ende 2010.

— Die Novellierung der **MaRisk** stellt das bestehende Risikomanagement auf den Prüfstand

- Die neuen Anforderungen der MaRisk unterstützen dabei, schnell und zuverlässig einen transparenten Überblick über den erforderlichen **Anpassungsbedarf der internen Risikomanagementsysteme und -verfahren** zu erhalten.

Strukturierte Vorgehensweise bei der Umsetzung regulatorischer Vorgaben



Nutzen Sie die MaRisk-Novelle als Chance für die Weiterentwicklung des internen Risikomanagements in ihrer Bank!

__ Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

__ Ansprechpartner:

Norman Nehls | Manager

Severn Consultancy GmbH
Phoenix Haus, Berner Straße 119
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900- 0
F +49 (0)69 / 950 900-50
Email: welcome@severn.de
www.severn.de

