

Fact Sheet

Risikoinventur nach MaRisk

Ableitung effektiver Lösungen durch die Aufdeckung
bisher unbekannter Schwachstellen!

– Risikoinventur - Ein strategisches Instrument zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen

Man mag eine gewisse „Krisen-Kontinuität“ erkennen, denn auch die jüngsten Entwicklungen auf den Kapitalmärkten verdeutlichen einmal mehr wie wichtig **ein funktionierendes Risikomanagement** für Finanzinstitute ist. Risiken korrekt zu managen spielt nicht nur für das **Überleben der Banken**, sondern auch für einen **andauernden Geschäftserfolg** eine überragende Rolle.

Aus diesen Gründen gehen die **Anforderungen an das Risikomanagement weit über die ausschließliche Steuerung** von Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken hinaus. Die Vorstellung von einem Risikomanagement als reines **Cost-Center** innerhalb einer Bank erscheint nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen sollten sich die Banken der Frage widmen wie durch die Steuerung von Risiken ein messbarer **unternehmerischer „added value“** zu erzielen ist.

Diese Notwendigkeit haben auch die **Regulatoren** erkannt und fordern in der aktuellen **MaRisk** (Mindestanforderungen an das Risikomanagement)¹, dass die Institute mit Hilfe einer Risikoinventur sämtliche Risiken, die entscheidend bzw. **„wesentlich“ für den Geschäftserfolg** sind, zu ermitteln und in das Gesamtrisikoprofil einzubinden haben. Diese ist grundsätzlich jährlich zu wiederholen. Damit rücken auch **„sonstige Risiken“** wie Geschäfts- oder Reputationsrisiken in den Vordergrund, die bisher – wenn überhaupt - nur im „Schatten“ der üblichen Risikoarten stehen und für die nur selten institutionalisierte Risikomanagementprozesse existieren.

Unser Ansatz wurde im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen entwickelt. Zudem belegen unsere praktischen Erfahrungen bei der Implementierung sowie das Feedback der Marktteilnehmer die Wirksamkeit und Effektivität der einzelnen Elemente.

Die bisherige Fokussierung auf die „klassischen Risiken“ genügt offensichtlich nicht, um die gesetzten Ertragsziele mit einer hinreichenden Sicherheit zu erreichen.

Unser Ansatz identifiziert bisher unbekannte Risiken und bietet Ihnen effektive Lösungs- bzw. Mitigationsansätze!

¹ MaRisk Novelle 2010

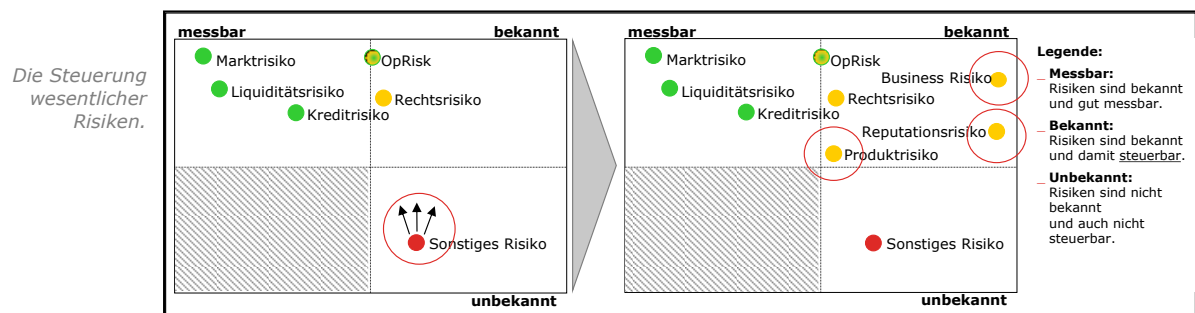
Management wesentlicher Risiken als Basis für den Geschäftserfolg

Ohne Risiken keine (dauerhafte) Rendite! Da sich Banken als unternehmerische Organisationen einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt sehen, sollte für das Management der Risiken eine **Fokussierung auf die wesentlichen Risiken** stattfinden. Unter „wesentlichen Risiken“ sind Risiken zu verstehen, deren (Teil-) Realisierung den Geschäftserfolg nachhaltig gefährden würde.

Zur Identifizierung wesentlicher Risiken ist an dem **Geschäftsmodell des einzelnen Instituts** anzuknüpfen, um daraus resultierende Schwachstellen ableiten zu können. Hintergrund hierfür ist, dass bspw. das Investmentbanking einer international agierenden Großbank signifikant anderen Risiken ausgesetzt ist als das Privatkundengeschäft einer Regionalbank.

Severn Consultancy konzentriert sich bei der hier vorgestellten **Risikoinventur** auf solche wesentlichen Risiken, welche eine hohe Komplexität aufweisen. Des Weiteren sind diese Risiken dadurch gekennzeichnet, dass sie bisher häufig **außerhalb des Bewusstseins** des Managements lagen bzw. nicht in den Scope des Risikomanagements fielen. Dabei handelt es sich neben den operationellen Risiken vor allem um Reputations-, Geschäfts- sowie Produkt- risiken.

Folgende Grafik veranschaulicht, wie eine Risikoinventur sinnvoll unterstützen kann, das Gesamtrisikoumfeld des Instituts transparent zu machen und damit Steuerungsimpulse abzuleiten.



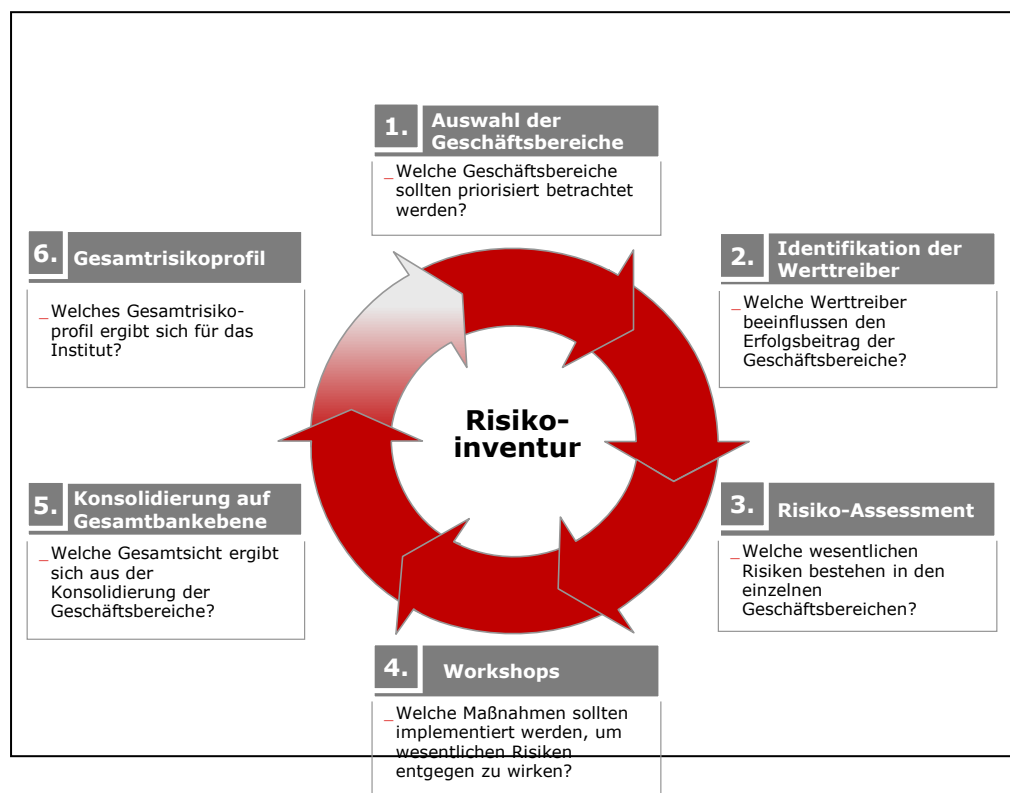
Darüber hinaus können die Ergebnisse der Risikoinventur in die **Reporting- und Steuerungsprozesse** der Bank integriert werden, um Schwachstellen und Maßnahmen an das Top-Management zu adressieren.

Dadurch gelingt es, zusammen mit den bereits bekannten klassischen Risiken (Markt-/ Kredit-/ Liquiditätsrisiko), ein valides und aussagekräftiges **Bild über das Gesamtrisikoprofil** der Bank zu erstellen.

– Das Gesamtrisikoprofil Ihres Instituts als Resultat der Risikoinventur

Die Grundlage einer erfolgreichen Risikoinventur ist ein strukturiertes, in sechs Phasen gegliedertes Vorgehen. Dadurch wird eine konsequente Ausrichtung an unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen gewährleistet. Außerdem werden dadurch „Approval-Stages“ implementiert, die garantieren, dass die einzelnen Phasen erfolgreich abgeschlossen sind.

Die Durchführung der Risikoinventur ist ein wiederkehrender Prozess.



1. Phase: Auswahl der Geschäftsbereiche

Zu Beginn werden die **Geschäftsbereiche festgelegt**, die im Rahmen der Risikoinventur priorisiert untersucht werden sollen.

Das primäre **Ziel** hierbei ist die Identifikation der **Geschäftsbereiche, welche einen signifikanten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg beitragen**. Kriterien einer solchen Auswahl können betriebswirtschaftliche Kennzahlen sein, die aus anderen Unternehmensbereichen, wie beispielsweise dem Controlling, zur Verfügung gestellt werden.

Des Weiteren sollten auch solche Geschäftsbereiche in den Fokus der Risikoinventur gestellt werden, die zwar keinen signifikanten Wertbeitrag für das Unternehmen liefern (z.B. Back-Office- oder Stabsbereiche), aber aus diversen anderen Gründen genauer betrachtet werden sollten. Dies können beispielsweise sein:

- hohe Kostentreiber
- strategische Gründe
- Reputationsaspekte

Eine solche priorisierte Vorgehensweise entspricht nicht nur den ökonomischen Interessen des Instituts - **ein ressourcenschonendes Vorgehen** ist auch im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen.

2. Phase: Identifikation der Werttreiber

Im nächsten Schritt werden die zuvor ausgewählten Geschäftsbereiche einer ausführlichen Vorabanalyse unterzogen.

Ziel ist es, die übergeordneten **Werttreiber** sowie deren einzelne **Erfolgsfaktoren** zu identifizieren, welche einen tatsächlichen **Einfluss auf den Gesamterfolg** haben.

Die Auswahl werttreibender Geschäftsfelder.

Identifikation des Erfolges anhand GuV-Daten sowie Geschäftsfeldrechnung		
Geschäftsfelder	Beitrag zum U.-Erfolg	Ergebnis
Private Banking	30 %	✓
Asset Management	30 %	✓
Corporates	15 %	⊘
Financial Markets	10 %	⊘
...	...	⊘

Identifikation der einzelnen Werttreiber auf Basis Expertenbefragungen		
Geschäftsfelder	Werttreiber	Einfluss auf Gesamterfolg
Private Banking	Kundenberater	35 %
	Vertriebskonzept	25 %
	Reputation	10 %
	Produkte	10 %
Asset Management

Diese Vorgehensweise dient der Erzielung möglichst aussagefähiger Ergebnisse auf Basis einer hohen Akzeptanz in den Bereichen. Es ist elementar, die „richtigen“ Fragen zu stellen.

Neben sehr spezifischen Werttreibern, die sich aus dem jeweiligen Geschäftsmodell (z.B. Private Banking vs. Asset Management) ergeben können, gibt es klassische Werttreiber, die in der Regel jeden Geschäftsbereich gleichermaßen tangieren. Dies sind unter anderem:

- Personal
- Kunden
- Produkte
- IT-Systeme

3. Phase: Risiko-Assessment

In der dritten Phase der Risikoinventur erfolgt die Ist-Aufnahme der Risikosituation der einzelnen Geschäftsbereiche und ein erstes Risikoprofil der Geschäftsbereiche wird abgeleitet.

Anhand **standardisierter Fragebögen**, welche an die aktuellen Bedürfnisse des Instituts angepasst werden, werden alle Werttreiber einer Selbsteinschätzung unterzogen. Da die Werttreiber grundsätzlich sehr abstrakt sind, bezieht sich die tatsächliche Beurteilung auf die deutlich konkreteren Erfolgsfaktoren.

Bei der Erstellung der individuellen Fragebögen ist insbesondere darauf zu achten, dass der Aufbau der Fragen eindeutig und verständlich ist. Nur so können eine Akzeptanz bei den Befragten und damit letztlich auch verwertbare Ergebnisse erzielt werden.

Der Fragebogen sollte zumindest folgende Kriterien - bezogen auf die einzelnen Erfolgsfaktoren - abfragen:

- Wesentlichkeit
- aktuelle Qualität
- potenzielle monetäre Effekte

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Unterschied zwischen Werttreibern und Erfolgsfaktoren. Beispielsweise kann der **Werttreiber „Margen“** in die **Erfolgsfaktoren „Spezialisierung auf bestimmte Märkte/Produkte“, „Sonderkonditionen“ oder „Marktumfeld“** spezifiziert werden.

Beispielhafte
Darstellung eines
Fragebogens.

Risiko Assessment		I. Wichtigkeit	II. Qualität	III. Dauer bis zur Realisation im Ergebnisbeitrag	IV. ...	V. Kontrolle	VI. ...
Allgemeiner Fragebogen Bitte bewerten Sie folgende potenziell risikorelevanten Erfolgsfaktoren:							
1. Personal a) Mitarbeiterqualifikation im Hinblick auf das Anforderungsprofil b) Mitarbeiterflexibilität c) Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung							
2. Margen a) Spezialisierung auf bestimmte Märkte b) Spezialisierung auf bestimmte Produkte c) Sonderkonditionen d) Marktumfeld (Zinsen, Aktien, Währungen) e) ... Sonstiges: _____							
Sonstiges: _____							

Die Abfrage der **möglichen Einflussnahme** auf die Erfolgsfaktoren durch das Management des Geschäftsbereiches selbst, ist ein weiterer Indikator für die Bestimmung des Risikoprofils bzw. der individuellen Schwachstellen.

Zur Erhöhung der Akzeptanz des Instrumentes „Risiko-Assessment“ sollte der Fragebogen zumindest **teilautomatisiert** zu beantworten sein. Auch die Anzahl der möglichen Antwortmöglichkeiten ist je nach Parameter sorgfältig auszuwählen. Hier ist häufig **„weniger mehr“**.

Beobachtungen zeigen, dass zu viele Antwortmöglichkeiten in der Regel zu einem undifferenzierten Gesamtergebnis führen und die Ableitung von Maßnahmen deutlich erschweren.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt anschließend anhand eines individuellen Scoring-Modells. Dieses strukturierte Analysetool ist elementar, um eine Vergleichbarkeit über alle Geschäftsbereiche zu gewährleisten.

Des Weiteren kann dadurch die jeweilige IST-Situation graphisch visualisiert und in Form eines Risikoprofils aufbereitet werden.

Die generierten Ergebnisse stellen die Grundlage für den weiteren Verlauf der Risikoinventur dar, d.h. bei der Identifikation möglicher Mitigationsmaßnahmen im Rahmen von Workshops.

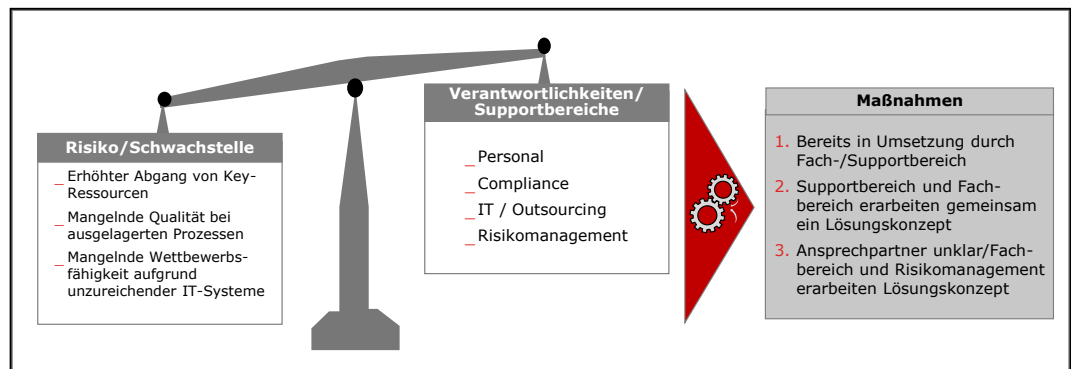
4. Phase: Workshops

Die Ergebnisse aus dem Risiko-Assessment werden zusammen mit den Geschäftsbereichen in **moderierten Workshops** aufgearbeitet bzw. wenn nötig konkretisiert.

Ziel der Workshops ist es, die Ergebnisse aus dem Risiko-Assessment zu validieren sowie **geeignete Gegenmaßnahmen** für die identifizierten Schwachstellen abzuleiten und ggf. zu priorisieren.

Für eine höchstmögliche Effizienz der Workshops sollten neben den Geschäftsbereichsverantwortlichen - wenn erforderlich - auch **Supportbereiche** (z. B. IT, Personal, Outsourcing) teilnehmen. Je nach identifizierten Schwachstellen sind die Bereiche hinzuzuziehen, die diesen Teilbereich verantworten. Nur dadurch wird gewährleistet, dass erforderliche Maßnahmen mit sämtlichen Beteiligten diskutiert und **Entscheidungen getroffen** werden können.

Ein konstruktiver Workshop mit den Fach-/Supportbereichen ermöglicht die genaue Zuordnung von Maßnahmen.



Für alle identifizierten Maßnahmen werden in den Workshops folgende Attribute festgelegt und dokumentiert:

- Umsetzungskonzept
- detaillierter Zeitplan
- Priorität der Maßnahme
- Verantwortlichkeiten

5. Phase: Konsolidierung auf Gesamtbankebene

Im Anschluss an die Workshops werden die Ergebnisse sowohl zu einzelnen Statusberichten als auch zu einer aggregierten Darstellung auf Gesamtbankebene aufbereitet.

Das Ziel ist die Ermittlung einer Gesamtbanksicht (z.B. in Form einer Cockpit-Darstellung). Bei der verbalen Kommentierung dieser Darstellung sollte sich auf die wesentlichen Werttreiber bzw. die besonders kritischen Erfolgsfaktoren konzentriert werden. Zudem sind die beschlossenen Maßnahmen aufzunehmen.

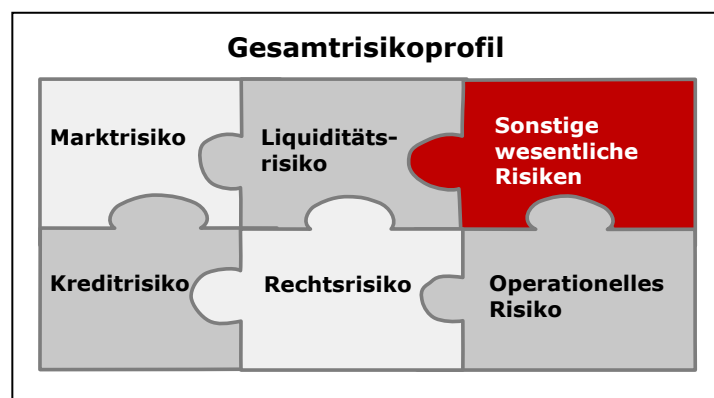
Diese Form der Darstellung ermöglicht dem Management eine schnelle Identifikation der Schwachstellen und schafft damit die **Voraussetzungen einer lösungsorientierten und effizienten Entscheidungsfindung**.

6. Phase: Gesamtrisikoprofil

Zum Schluss erfolgt die Erstellung eines **Gesamtrisikoprofils für das Unternehmen**. Dadurch wird eine ganzheitliche Darstellung der aktuellen Risikosituation geschaffen und die Ergebnisse aus der Risikoinventur werden mit den bereits vorliegenden risikorelevanten Informationen verknüpft.

Das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens kann in Form einer Ergebnismatrix ausgearbeitet werden und bildet letztlich **alle Risikoarten** des Instituts ab.

*Die Verzahnung
im Gesamt-
risikoprofil*



Die ausführliche Dokumentation des Vorgehens sowie der beschlossenen Maßnahmen stellt die regulatorische Compliance sicher und ist ein zentrales Hilfsmittel für die Kommunikation in Richtung Vorstand, Aufsichtsrat aber auch Revision und Wirtschaftsprüfer.

_ Ihr Nutzen

Eine Risikoinventur bzw. -analyse hilft Ihnen bei der Identifikation bisher unbekannter wesentlicher Risiken. Ebenso können somit frühzeitige Gefährdungen Ihrer Ertrags- und Vermögenslage erkannt und behoben werden.

Die Zusammenarbeit mit Severn Consultancy bietet Ihnen folgende Vorteile:

- ✓ Identifikation der wesentlichen Geschäftsbereiche sowie der signifikanten Werttreiber und Erfolgsfaktoren
- ✓ Entwicklung individueller Fragebögen, welche auf die einzelnen Geschäftsbereiche abgestimmt sind
- ✓ Vereinfachung der Auswertungen durch ein Scoring-Modell, welches an die Bedürfnisse des Institutes angepasst wird
- ✓ Identifikation möglicher Schwachstellen in den Geschäftsbereichen
- ✓ Erstellung individueller Risikoprofile
- ✓ Vorbereitung sowie Durchführung und Moderation von Workshops zur Verifizierung der Ergebnisse sowie Ableitung von Gegenmaßnahmen
- ✓ Nachbereitung und Dokumentation der einzelnen Phasen der Risikoinventur
- ✓ Erstellung eines Gesamtrisikoprofils für Ihr Institut

Die dargestellte Form der Risikoinventur kann selbstverständlich auf die individuellen Situationen Ihres Instituts angepasst werden. Dies betrifft auch die zu untersuchenden Geschäftsbereiche und -aktivitäten als auch ggf. zu konsolidierende Tochtergesellschaften.



_ Severn kombiniert fachliche Expertise und methodischer Erfahrungen

Severn verfügt über **langjährige Erfahrungen** und fundierte fachliche wie auch methodische Kenntnisse in der Etablierung risikoorientierter Managementverfahren. Wir können auf die erfolgreiche Durchführung einer Vielzahl von Projekten im **Risikomanagement von Banken** zurückblicken.

Ausgewählte Beispiele sind:

- Umsetzung einer **Risikoinventur gemäß MaRisk Novelle 2010**
- Unterstützung bei der Umsetzung von aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Bereich **Market Risk Management**;
- Durchführung einer **Gap-Analyse** zur Identifizierung des Handlungsbedarfs durch u. a. die MaRisk für Investmentgesellschaften;
- Einführung eines konzernweiten **Internen Kontrollsystems**;
- Durchführung einer **Analyse und Optimierung der Risikosteuerungsprozesse** im Risk Controlling;
- Entwicklung eines **Incentivierungs- und Sanktionierungssystems** zur Förderung eines risikosensitiven Verhaltens
- Umsetzung der modularen Vorgaben der **MaRisk** – insbesondere:
 - Neue-Produkte-Prozess
 - Notfallplanung (Business Continuity)
 - Outsourcing für internationale Großbanken sowie führende Privatbanken und Asset Manager



– Ihr Partner

Next Generation Consulting
für Finanzunternehmen



- **Severn Consultancy** (www.severn.de) ist eine auf den nationalen und internationalen Finanzmarkt spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere besondere Expertise liegt in der effektiven Realisierung erfolgskritischer Veränderungsprozesse – dort sind wir besser als viele andere.
- In mehr als 25 Jahren Beratungspraxis haben wir eine Vielzahl renommierter Banken und Finanzdienstleister bei der effizienten Durchführung ihrer Projekte und der Optimierung unternehmensinterner Prozesse unterstützt.
- Kompetente Fach- und Managementberatung gepaart mit effektivem Projekt Management, wirkungsvoller Organisationsentwicklung und zukunftssicherem IT-Management sind die Säulen des „**Severn way to get it done**“.
- Über unsere Tochtergesellschaft **ORO Services GmbH** („Outsourced Regulatory Office“) bieten wir mit dem Kernprodukt **Regupedia**® (www.regupedia.de) ein umfassendes Informationsportal zur Bankenregulierung.
- Unsere Mandanten schätzen unsere innovativen Beratungskonzepte, das methodische Know-how sowie unsere fundierten Markt- und Branchenkenntnisse. Die meisten unserer Mandanten unterstützen wir bereits seit vielen Jahren in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

– Ansprechpartner:

Norman Nehls | Partner

Severn Consultancy GmbH
Hansa Haus, Berner Straße 74
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900-0
F +49 (0)69 / 950 900-50
info@severn.de
www.severn.de

© 2016 Severn Consultancy GmbH