

Effizientes NFR-Management innerhalb bestehender Risikomanagement-Strukturen

Non-Financial Risk (NFR) erfahren mehr und mehr Aufmerksamkeit. Diese Risiken, die nicht unmittelbar dem operativen Tagesgeschäft entspringen, können jedoch weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Öffentliche Finanzskandale verdeutlichen, dass deren Steuerung nicht immer gelingt. Banken nähern sich dem Thema häufig dezentral, was zu Ineffizienzen führt. TME hat ein NFR-Framework entwickelt, das auf Zentralisierung setzt und dabei auf Kosteneffizienz ausgelegt ist.

Es ist nicht leicht zu verstehen, was sich genau hinter den *Panama Papers*, dem *Danske-Skandal* oder *Cum-Ex-Geschäften* verbirgt. Dennoch werden die meisten eine negative Assoziation beschreiben. Durch die digitalen Medien verbreiten sich Informationen schneller denn je. Und auch, wenn die Masse an Informationen exponentiell zugenommen hat, prägen sich Skandale und negative Nachrichten aufgrund der zahlreichen Wiederholungen gut ein. Was bleibt, ist zumindest eine düstere Erinnerung in den Köpfen der Menschen und aus Unternehmenssicht im Zweifel ein spürbarer Image- oder Reputationsschaden.

Non-Financial Risk (NFR)

- Risiken, die neben den drei klassischen Bankrisikoarten Kredit-, Liquiditäts- und Marktpreisrisiko auftreten
- Entspringen nicht dem gewöhnlichen Geschäftsablauf, sondern entstehen im Umfeld des operativen Tagesgeschäfts

Häufig lassen sich solche Negativereignisse auf Missmanagement oder Mitarbeiterfehlverhalten und damit auf sogenannte Non-Financial Risks (NFR) zurückführen. Aber wie lassen sich NFR innerhalb der bestehenden Risikomanagementstrukturen effizient kontrollieren? Zur Beantwortung dieser Frage muss verstanden werden, welche Merkmale NFR aufweisen und was diese für den sich daraus ergebenden Handlungsbedarf bedeuten.

NFR-Charakteristika begründen dringenden Handlungsbedarf

Definition

Die drei klassischen Bankrisikoarten Kredit-, Liquiditäts- und Marktpreisrisiko lassen sich un-

ter dem Begriff Financial Risks zusammenfassen. Während diese typischerweise aus dem gewöhnlichen Geschäftsablauf resultieren, zeichnen sich Non-Financial Risks dadurch aus, dass sie eben nicht aus diesem hervorgehen. Sie entstehen vielmehr im Umfeld des operativen Tagesgeschäfts und stören den Geschäftsablauf.

Die Beschreibung der Non-Financial Risks gestaltet sich aufgrund einer fehlenden einheitlichen Definition schwieriger. Zunächst wurden häufig die operationellen Risiken und Reputationsrisiken unter dem Begriff zusammengefasst. Inzwischen hat sich der Ausdruck als Sammelbegriff für verschiedenste Risiken etabliert. Dazu zählen bspw.

- Risiken durch Betrug,
- Management,
- Mitarbeiter,
- Dienstleister,
- Auslagerungen,
- Cyberattacken,
- Datenskandale,
- Modellrisiken und
- Nachhaltigkeit.

Da die zahlreichen Risiken innerhalb der gesamten Bankorganisation in den unterschiedlichsten Abteilungen auftreten, lassen sich NFRs nicht im konventionellen Sinne eingrenzen.

Notwendigkeit effizienter NFR-Strukturen

Auch wenn das Verständnis über Non-Financial Risks immer schärfer und das Bewusstsein über deren Relevanz immer größer wird, scheitern Banken meist bei der Umsetzung eines kosteneffizienten NFR-Managements und der effektiven Kontrolle der Non-Financial Risks.

So hat sich in Deutschland das Image der Banken in der öffentlichen Wahrnehmung aufgrund der vielen Skandale und Negativschlagzeilen deutlich verschlechtert. Skanda-

le wirken sich negativ auf die Reputation aus und sind nicht selten mit Klagen und Gerichtsverhandlungen verbunden, welche auch die Profitabilität unmittelbar negativ beeinflussen.

Jedoch fehlen den Banken die notwendigen Strukturen zur effektiven Kontrolle der Non-Financial Risks. Dabei sind Banken gut beraten, diese Art von Risiken nicht auszublenden. Der Datenskandal um Facebook oder der Dieselskandal um Volkswagen verdeutlichen schließlich – wenn auch als branchenfremde Beispiele – welches Ausmaß Non-Financial Risks annehmen können. Die Notwendigkeit, sich diesen Risiken zu widmen, um sie erfolgreich identifizieren, bewerten und steuern zu können, lässt sich nicht wegdiskutieren.

Gründe für ineffiziente Strukturen im NFR-Management



Quelle: TME Research, 2019

Historisch werden NFR von unterschiedlichen Verantwortlichen betreut, da sie innerhalb der gesamten Bankorganisation auftreten. So wird das Mitarbeiterisiko beispielsweise von

der Personalabteilung und das Cyberisiko von der IT-Abteilung verantwortet. Durch die dezentrale Quantifizierung haben sich uneinheitliche Bewertungsmethoden und aufwendige Berichtsstrukturen zur Weiterleitung der Informationen an das Risikomanagement etabliert. Aufgrund fehlender Standardisierung muss das Risikomanagement die erhaltenen Informationen nach den eigenen Vorstellungen aufbereiten, um sie sachgemäß weiterverarbeiten und Bericht erstatten zu können.

Komplexe Prozesse und verworrene Strukturen bergen Kostensenkungspotenziale. Unbemerkte etablieren sich redundante Tätigkeiten und unnötiger Mehraufwand stellt sich ein. Im gegenwärtigen Marktumfeld sind die Banken zu kostensparenden Lösungen gezwungen. Das TME NFR-Framework bietet Optimierungspotenzial im Zuge einer schnellen, effizienten und kostengünstigen Einbindung in die bestehenden Risikomanagementstrukturen.

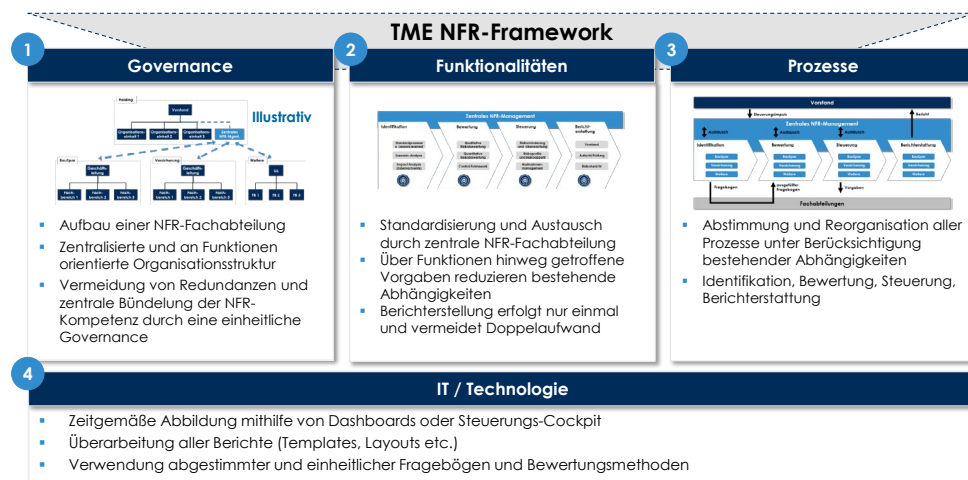
Framework und Vorgehensweise – Steigerung der Effizienz im NFR-Management

Um Non-Financial Risks ganzheitlich, effizient und erfolgreich zu steuern, hat TME ein NFR-Framework entwickelt. Das Framework lässt sich in bestehende Strukturen integrieren und setzt sich aus vier Modulen zusammen, welche innerhalb der Konzeption und Umsetzung zu berücksichtigen sind: Governance, Funktionalitäten, Prozesse und IT/Technologie. Zur Sicherstellung von Effizienz und Effektivität sind diese Module ganzheitlich aufeinander abzustimmen. Weil Non-Financial Risks innerhalb der gesamten Bankorganisation auftreten und unterschiedliche Verantwortlichkeiten zu unterschiedlichen Erfassungs- und Bewertungsmethoden führen, spielt im TME NFR-Framework Standardisierung mit einheitlichen Methoden und schlanken Prozessen eine große Rolle.

1. Governance: zentrale Organisation des NFR-Managements

Um die Standardisierung innerhalb des gesamten Bankkonzerns voranzutreiben und Redundanzen zu vermeiden, ist das NFR-Management (NFRM) zentral in die Bankorganisation zu integrieren. Durch die zentrale Organisation werden sowohl die gesamte verfügbare NFR-Kompetenz in einer Fachabteilung gebündelt als auch eine einheitliche Governance sichergestellt. Diese Kombination ermöglicht das Aufbauen und Ausüben der notwendigen Methodenhoheit sowie den nachgelagerten Abbau von Redundanzen.

TME NFR-Framework



Quelle: TME Research, 2019

2. Funktionalitäten: Orientierung am Regelkreis des Risikomanagements

Die Funktionalitäten des NFR-Managements orientieren sich am klassischen Regelkreis des Risikomanagements. Diesem zufolge sind Risiken zu identifizieren, anschließend zu bewerten, gemäß der Bewertung zu steuern und im Anschluss zu überwachen und Bericht zu erstatten. Mit der einschränkenden Fokussierung auf Non-Financial Risks gilt diese Vorgehensweise auch für das NFR-Management.

3. Prozesse: Reorganisation unter Berücksichtigung der Funktionalitäten

Wird das NFR-Management zentral in die Bankorganisation integriert, müssen sämtliche Prozesse unter Berücksichtigung der NFRM-Funktionen und bestehenden Abhängigkeiten neu abgestimmt und reorganisiert werden.

Prozessual gesehen, gestalten Steuerung und Berichterstattung die gesamte Arbeitsweise des NFR-Managements. Die daraus resultierenden Anforderungen bestimmen insbesondere die zu verwendenden Bewertungsmethoden sowie die dafür benötigten Daten. Zu deren Identifikation werden Prozesse zur Risikoidentifikation, -bewertung sowie -berichterstattung betrachtet.

4. IT: digitale Daten zur effizienten Weiterverarbeitung

Durch die zeitgemäße Ausgestaltung der IT wird die Effizienz des NFR-Managements maßgeblich beeinflusst. Online-basierte und adressatengerechte Fragebögen stellen die Verfügbarkeit von einfach und teilweise auch automatisiert weiterzuverarbeitenden Daten sicher, welche sich unkompliziert zur Bewertung und Steuerung nutzen lassen.

TME empfiehlt dreiteiliges Vorgehen

Für die Umsetzung des Frameworks schlägt TME ein 3-Phasen-Modell vor. Dieses beinhaltet die drei Schritte Ist-Analyse, Konzeption und Umsetzung. Die Entscheidung, ob das zentrale NFR-Management in bestehende Strukturen integriert oder vollständig neu konzipiert werden soll, beeinflusst in erster Linie die Ist-Analyse.

Ist-Analyse: Erhebung des Status quo

Die Ist-Analyse dient der Erhebung des Status quo und hängt grundlegend von der gegenwärtigen Ausgestaltung und der Anforderungen ab. Die Anforderungen ergeben sich aus den einzelnen Risikoarten und müssen dementsprechend risikoartenspezifisch ermittelt werden. Für eine vollumfängliche Aufnahme sind die Dimensionen Funktionen, Systeme und Prozesse zu berücksichtigen.

Wurde der Status quo, bestehend aus Anforderungen und Ist-Umsetzung, vollumfänglich ermittelt, ist dieser im Rahmen einer GAP-Analyse mit dem gewünschten Zielbild zu vergleichen. Aus den identifizierten Gaps lassen sich Maßnahmen ableiten, welche im Zuge von Konzeption und Umsetzung zu berücksichtigen sind.

Konzeption: Definition des bankspezifischen Zielbilds

Bei der Konzeption stehen die Konkretisierung und die Definition des finalen bankspezifischen Zielbilds im Vordergrund. Der ermittelte Status quo und die identifizierten Gaps stellen sich im Benchmarking der TME Referenzdatenbank mit Best Practices vergleichbarer Banken.

Umsetzung: Detailplanung als Grundlage

Wird die Umsetzung des Konzepts beschlossen, ist eine Detailplanung erforderlich. Dazu zählen insbesondere das Aufstellen eines detaillierten Projektplans und das Aufsetzen eines Projektmanagements, bevor mit der eigentlichen Umsetzung begonnen werden kann.

Quick-Wins lassen sich realisieren

Die Erfahrung der TME zeigt, dass sich beim Umgang mit Non-Financial Risks häufig Quick-Wins erzielen lassen:

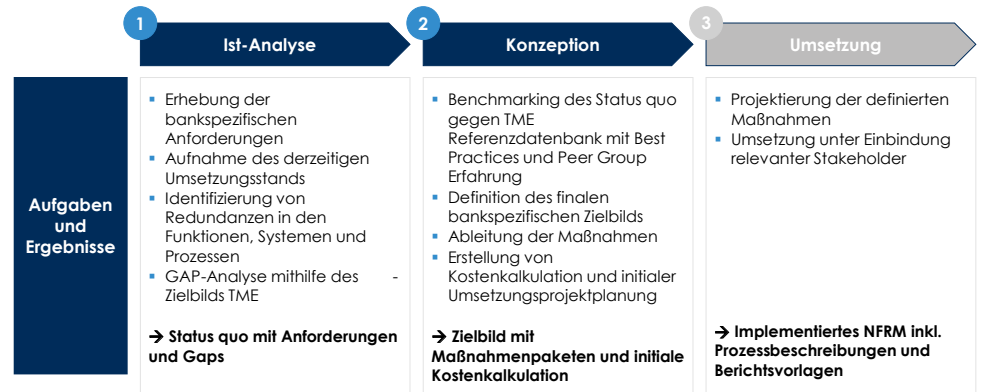
- Identifizierung bankspezifischer Non-Financial Risks
- Entwicklung institutsspezifischer NFR-Taxonomie (inkl. KRI)
- Benchmarking der gegenwärtigen Umsetzung
- Prozessanalyse im Hinblick auf Redundanzen
- Abschaffung redundanter Prozesse
- Implementierung einer toolgestützten Informationserhebung (Fragebögen)

Als kompetenter Ansprechpartner unterstützt Sie TME gerne bei der Erarbeitung von Quick-Wins im Rahmen workshopbasierter Diskussionsrunden. Alternativ treten wir auch gerne als Sparringspartner in Managementmeetings auf.

Fazit und Ausblick

Ein effektives NFR-Management ist zentral in die Bankorganisation zu verankern. Bei dessen Integration, Konzeption und Umsetzung sollten vier Module berücksichtigt werden.

Vorgehensmodell der TME



Quelle: TME Research, 2019

Effizienz und Effektivität ergeben sich dabei aus dem in sich konsistenten und aufeinander abgestimmten Zusammenspiel dieser Module.

Durch das Neuaufsetzen redundanter Prozesse lassen sich unnötiger Mehraufwand vermeiden und so Kostensenkungspotenziale nutzen. Das Einbringen standardisierter Methoden verspricht zudem die Nutzung vorhandener Optimierungspotenziale. Im Sinne eines indirekten Reputation Managements werden Skandale und Imageschäden verhindert. Dadurch lassen sich Prozesskosten vermeiden und die Profitabilität der Bank bleibt erhalten. Gleichzeitig hilft es, neuen regulatorischen Bestrebungen gerecht zu werden.

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der Non-Financial Risks weiter zunehmen wird. Auf die ersten Bemühungen des Regulators dürften weitere Bestrebungen, wie beispielsweise die Aufnahme der NFR in den SREP, folgen. Dadurch wird der Handlungsbedarf zeitnah einen stärkeren verpflichtenden Charakter erhalten. Banken sind schon jetzt gut damit beraten, ihre bisherigen Strukturen auf den Prüfstand zu stellen und eine effiziente Ausgestaltung des NFR-Managements voranzutreiben.

TME Finance & Risk-Themen

- Risk Management
- KPI & Management Reporting
- Financial & Regulatory Reporting

kontakt@tme.ag | www.tme.ag

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement

Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

Autoren & Ansprechpartner

STEFAN Steinhoff verantwortet als Partner den Bereich Finance & Risk der TME.

steinhoff@tme.ag

SEBASTIAN HEINZELBECKER ist Consulting Manager im Bereich Finance & Risk und Experte für regulatorisches Auslagerungsmanagement und BCBS #239.

heinzlbecker@tme.ag

FLORIAN RIENECKER ist Consultant im Bereich Finance & Risk und Experte für Fragestellungen um die Themen Non-Financial Risk und Robotic Process Automation (RPA).

rienecker@tme.ag

Weitere Leseempfehlung

TME AG | April 2018

Compliance im Auslagerungsmanagement durch Prozessautomatisierung

Neue Veröffentlichungen seitens der Aufsichtsbehörden erhöhen den Druck auf Finanzinstitute in Bezug auf die Steuerung und Überwachung von Auslagerungen. So verpflichtet beispielsweise die 5. MaRisk Novelle zur Einführung eines zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM). Bei der Umsetzung der vielfältigen Anforderungen bieten technologiegestützte Lösungen jedoch effiziente und effektive Unterstützung.



Compliance im Auslagerungsmanagement durch Prozessautomatisierung

Neue Veröffentlichungen seitens der Aufsichtsbehörden erhöhen den Druck auf Finanzinstitute in Bezug auf die Steuerung und Überwachung von Auslagerungen. So verpflichtet beispielsweise die 5. MaRisk Novelle zur Einführung eines zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM). Bei der Umsetzung der vielfältigen Anforderungen bieten technologiegestützte Lösungen jedoch effiziente und effektive Unterstützung.

[Zum Whitepaper auf der TME Website](#)

TME AG | April 2018

Ernüchternder Umsetzungsstand: Noch keine Bank hat BCBS 239 vollständig umgesetzt!

Die EZB hat im Mai 2018 ihren Abschlussbericht zum „Thematic Review on effective risk data aggregation and risk reporting“ veröffentlicht. 25 bedeutende Institute, darunter auch G-SIBs, wurden hinsichtlich des Umsetzungsstands der BCBS 239 Grundsätze untersucht. Mit der Tatsache, dass bislang keines dieser Institute die Prinzipien des BCBS 239 vollständig umgesetzt hat, fällt das Ergebnis ernüchternd aus. Im entsprechenden Bericht macht die EZB nun Angaben zur weiteren Aufsichtspraxis und stellt den Banken mit den identifizierten Gaps und Best Practices eine Orientierungshilfe im Rahmen der Umsetzung zur Verfügung. Mit der bevorstehenden Aufnahme in den SREP-Prozess könnten den Banken nach TME-Ansicht möglicherweise unter anderem Zuschläge auf die Eigenkapitalanforderungen drohen.



Ernüchternder Umsetzungsstand: Noch keine Bank hat BCBS 239 vollständig umgesetzt!

Die EZB hat im Mai 2018 ihren Abschlussbericht zum „Thematic Review on effective risk data aggregation and risk reporting“ veröffentlicht. 25 bedeutende Institute, darunter auch G-SIBs, wurden hinsichtlich des Umsetzungsstands der BCBS 239 Grundsätze untersucht. Mit der Tatsache, dass bislang keines dieser Institute die Prinzipien des BCBS 239 vollständig umgesetzt hat, fällt das Ergebnis ernüchternd aus. Im entsprechenden Bericht macht die EZB nun Angaben zur weiteren Aufsichtspraxis und stellt den Banken mit den identifizierten Gaps und Best Practices eine Orientierungshilfe im Rahmen der Umsetzung zur Verfügung. Mit der bevorstehenden Aufnahme in den SREP-Prozess könnten den Banken nach TME-Ansicht möglicherweise unter anderem Zuschläge auf die Eigenkapitalanforderungen drohen.

[Zum Whitepaper auf der TME Website](#)

TME AG | März 2018

Wie digital sind eigentlich die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Während die Digitalisierung zahlreiche erfolgreiche FinTechs hervorgebracht hat, bleiben viele Banken hinter dieser Konkurrenz zurück. Die aktuellen Digitalisierungs-Strategien, die sich meist auf Technologien und Prozesse beschränken, sind bis dato noch nicht von Erfolg gekrönt. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass den Mitarbeitern in diesem Prozess zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Deren Bereitschaft sich mit der digitalen Transformation auseinander zu setzen, ist jedoch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Mit dem diagnostischen Testverfahren „Digital Attitude and Readiness Check“ bietet TME erstmals eine praktikable Methode, die gegebene Bereitschaft von Mitarbeitern gegenüber der Digitalisierung zu identifizieren.



Wie digital sind eigentlich die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Während die Digitalisierung zahlreiche erfolgreiche FinTechs hervorgebracht hat, bleiben viele Banken hinter dieser Konkurrenz zurück. Die aktuellen Digitalisierungs-Strategien, die sich meist auf Technologien und Prozesse beschränken, sind bis dato noch nicht von Erfolg gekrönt. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass den Mitarbeitern in diesem Prozess zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Deren Bereitschaft sich mit der digitalen Transformation auseinander zu setzen, ist jedoch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Mit dem diagnostischen Testverfahren „Digital Attitude and Readiness Check“ bietet TME erstmals eine praktikable Methode, die gegebene Bereitschaft von Mitarbeitern gegenüber der Digitalisierung zu identifizieren.

[Zum Whitepaper auf der TME Website](#)