

Deloitte Global Risk Management Survey Wesentliche Ergebnisse der 9. Auflage



Einleitung

Hintergrund

Das Ende der Ära weitreichender Änderungen im Aufsichtsrecht ist noch nicht absehbar

Die globale Finanzkrise war der Auslöser für eine Ära weitreichender Änderungen im Aufsichtsrecht, deren Ende noch nicht absehbar ist. Die regulatorischen Anforderungen der Finanzdienstleistungsbranche sind in diesem Zuge gleichermaßen umfassender und strenger geworden.

Auch nach Verabschiedung neuer Regulierungen kann es Jahre dauern, bis die praktischen Auswirkungen deutlich werden. Obwohl Basel III bzw. die CRR bereits vor einiger Zeit in Kraft traten, werden verschiedene Detailbestimmungen weiterhin finalisiert. Gleiches gilt in den USA für den Dodd-Frank Act. Weitere Neuerungen im Aufsichtsrecht resultieren aus dem einheitlichen Aufsichtsmechanismus mit der EZB an der Spitze, den Enhanced Prudential Standards der US-Aufsicht oder dem für 2016 geplanten Inkrafttreten von Solvency II mit Auswirkungen für die europäischen Versicherungsgesellschaften.

Die neue regulatorische Landschaft stellt Anforderungen an Bereiche wie Corporate Governance, Risk Appetite, Kapitaladäquanz, Stresstests, operationelle Risiken, Daten und IT-Systeme sowie Risikokultur, um nur einige Beispiele zu nennen. Während sie die neuen Vorschriften noch umsetzen, müssen die Finanzdienstleister zugleich beweglich genug bleiben, um auf die wohl unvermeidliche nächste Welle regulatorischer Anforderungen reagieren zu können. Dies betrifft die Implementierungsprojekte und die Geschäftsmodelle gleichermaßen.

Die 9. Ausgabe des Deloitte Global Risk Management Survey analysiert, wie die Finanzdienstleistungsbranche unter diesen Rahmenbedingungen die Herausforderungen und Risikomanagementprozesse angeht.

Die Umfrage wurde im zweiten Halbjahr 2014 durchgeführt und basiert auf den Antworten von 71 Finanzdienstleistern rund um den Globus. Die Teilnehmer verfügen über eine aggregierte Bilanzsumme von rund 18 Billionen US-Dollar und sind in den unterschiedlichsten Marktsegmenten tätig.

Dieses White Paper fasst die wesentlichen Ergebnisse des Survey zusammen.¹

¹ Die vollständige Studie ist in englischer Sprache erschienen und steht unter <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/global-risk-management-survey-ninth-edition.html> für den Download bereit.

Wesentliche Ergebnisse

Gestiegene Aufmerksamkeit für das Risikomanagement auf Vorstandsebene

85 Prozent der befragten Institute berichteten, dass ihre Vorstände der Risikolage und -steuerung mehr Zeit widmen, als dies noch vor zwei Jahren der Fall war. Dies spiegelt die erhöhten regulatorischen Anforderungen wider. Bei 89 Prozent der befragten Finanzdienstleister fällt die Zustimmung zur Risikostrategie bzw. zum Risk Appetite auf Gesamtunternehmensebene in die Zuständigkeit des Vorstands. Die Beurteilung der Unternehmensstrategie bezogen auf die Konformität mit dem Risikoprofil des Unternehmens wird von 80 Prozent auf Board-Level durchgeführt.

Flächendeckende Einführung der CRO-Position

92 % der befragten Unternehmen verfügen inzwischen über einen CRO

Seit Deloitte begonnen hat, die Position des Chief Risk Officers (CRO) im Rahmen des Global Risk Management Survey zu betrachten, hat die Anzahl der Unternehmen mit einem CRO kontinuierlich zugenommen. Mittlerweise ist der CRO in fast allen Instituten etabliert. In der aktuellen Umfrage haben 92 Prozent der befragten Institute die Existenz eines CROs oder einer gleichwertigen Position angegeben. Im Vergleich zum Jahr 2012 (89 Prozent) entspricht dies einer nochmaligen Steigerung, 2002 lag der Wert erst bei 65 Prozent. Die herrschende Ansicht besagt, dass der CRO direkt an den Gesamtvorstand² berichten sollte. Tatsächlich ist dies jedoch nur in 46 Prozent der befragten Unternehmen der Fall, während 68 Prozent angaben, dass der CRO dem CEO unterstellt ist.³ Positiv ist anzumerken, dass bei 68 Prozent der befragten Unternehmen der CRO die Hauptverantwortung für das Risikomanagement trägt. Gegenüber 2012 (42 Prozent) ist dies ein deutlicher Anstieg.

Im Kontext des Risikomanagements gab es drei Themen, die bei mehr als 90 Prozent der Befragten in die Zuständigkeit des CRO fallen: Entwicklung und Implementierung eines Rahmenwerks für das Risikomanagement, die Vorgabe von Methoden, Standards, Richtlinien und Limiten sowie regelmäßige Treffen mit dem Vorstand und/oder Risikoausschuss. Aktuell bestätigten nur

57 Prozent der Befragten, dass ihr Risikomanagement verantwortlich dafür ist, neue Produkte oder Märkte zu genehmigen.

ERM wird zum Branchenstandard

Die Ergebnisse des Survey zeigen, dass die Aufsicht bei größeren Unternehmen ein funktionsfähiges Gesamt(bank)-Risikomanagement (Enterprise Risk Management, ERM) erwartet. 92 Prozent der Befragten gaben an, dass sie über ein ERM-Programm verfügen oder sich im Implementierungsprozess befinden. Die bedeutet eine Steigerung im Vergleich zu den Jahren 2012 (83 Prozent) und 2008 (59 Prozent).

Eine weitere positive Entwicklung ist, dass das ERM-Rahmenwerk und/oder die ERM-Richtlinien bei 78 Prozent dieser Institute vom Gesamtvorstand oder einem Komitee unter Beteiligung des Vorstands genehmigt wurden.

Fortschritt bei der Erfüllung der Kapitalanforderungen nach Basel III

89 Prozent der Teilnehmer, die den entsprechenden Anforderungen unterliegen, gaben an, die Mindestkapitalanforderungen nach Basel III oder vergleichbaren regulatorischen Anforderungen bereits zu erfüllen. Die häufigste Reaktion auf die Kapitalanforderungen nach Basel III war, sich intensiver mit der Kapitaleffizienz und -allokation auseinanderzusetzen.

Verstärkte Nutzung von Stresstests

Stresstests sind wichtige Instrumente – für die interne Risiko-steuerung und für die Aufsicht

Die Aufsicht setzt zunehmend auf die Durchführung von Stresstests, um die Angemessenheit der Kapitalausstattung zu überprüfen. Nach Angaben der Umfrageteilnehmer übernehmen Stresstests auch in den Finanzdienstleistungsunternehmen selbst verschiedene Rollen, z.B. hinsichtlich einer zukunftsorientierten Risikobeurteilung (86 Prozent), als Bestandteil der Kapital- und Liquiditätsplanung (85 Prozent) und als Information zur Festlegung der Risikotoleranz (82 Prozent).

² Mit Gesamtvorstand ist an dieser Stelle das Board im Sinne des angelsächsischen Unternehmensmodells gemeint.

³ Die Fragebögen sahen mehrere Antwortmöglichkeiten vor, sodass die Summe mehr als 100 % ergibt. Somit gibt es CROs, die dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt sind, aber an den Gesamtvorstand berichten.

Geringe Effektivität beim Management von operationellen Risiken

Ungefähr zwei Drittel der Befragten hatten den Eindruck, dass ihr Unternehmen effektiv oder sehr effektiv im Umgang mit den traditionelleren operationellen Risiken ist. Dies betrifft beispielsweise Rechtsrisiken (70 Prozent), Regulatorik/Compliance (67 Prozent) und Steuerrisiken (66 Prozent).

Deutlich weniger Umfrageteilnehmer sahen einen effektiven oder sehr effektiven Umgang mit anderen operationellen Risiken, wie Risiken aus der Geschäftsbeziehung mit Dritten („third party risk“, 44 Prozent), Cyberkriminalität (42 Prozent), Datenintegrität (40 Prozent) und Modellrisiken (37 Prozent).

Defizite bei Verhaltensrisiko und Risikokultur

Die Finanzdienstleistungsbranche hat sich in der jüngeren Vergangenheit verstärkt mit Maßnahmen zum Management von Verhaltensrisiken („conduct risk“) und dem Aufbau der Risikokultur beschäftigt. Eine angemessene Risikokultur soll die Beschäftigten dazu ermutigen, Ethikgrundsätze zu beachten und ein angemessenes Risikobewusstsein zu entwickeln.

Nur bei 60 % der befragten Unternehmen kümmert sich der Vorstand um die Risikokultur

Dennoch gibt es hier noch weiteren Handlungsbedarf: 60 Prozent der Befragten gaben an, dass der Vorstand sich um die Etablierung und Einbindung der Risikokultur des Unternehmens bemüht und offene Diskussionen über die Risikolage fördert. Eine ähnliche Prozentzahl der Befragten bestätigte, dass die Überprüfung von Zielvereinbarungen/Bonuszahlungen hinsichtlich der Angemessenheit von Risiko und Nutzen in den Verantwortungsbereich von Vorstand und/oder Aufsichtsrat („board of directors“) fällt. Bei den übrigen Gesellschaften liegt die Zuständigkeit hierfür auf anderen Ebenen.

Nur etwa die Hälfte der Befragten sah beim Risikomanagement die Verantwortung für die Überprüfung von Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen hinsichtlich deren Auswirkungen auf Risikoappetit und Risikokultur.

Wachsende Bedeutung und Kosten aufsichtsrechtlicher Anforderungen

Wenn nach den Risiken gefragt wurde, welche in den kommenden zwei Jahren am meisten an Bedeutung gewinnen würden, waren Aufsichtsrecht bzw. Compliance die am häufigsten unter den Top 3 genannten Risiken. 79 Prozent der Befragten sahen die wachsenden Anforderungen und Erwartungen als die größte Herausforderung für ihr Unternehmen an. Die größten Auswirkungen aufsichtsrechtlicher Neuerungen sahen 87 Prozent der befragten Personen in den gestiegenen Kosten für aufsichtsrechtliche Compliance.

Risikodaten und IT-Systeme stellen weiterhin Herausforderungen dar

Die Umfrageergebnisse aus 2014 zeigen erneut die Notwendigkeit, die IT-Systeme und Risikodaten zu verbessern. 62 Prozent der Befragten stellten große oder sehr große Herausforderungen bei den Risikoinformationssystemen und der technologischen Infrastruktur fest, 46 Prozent sagten das Gleiche bezüglich der Risikodaten. Probleme hinsichtlich der Datenqualität und der IT-Systeme wurden von vielen Befragten ebenfalls als schwere oder extreme Herausforderung in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen nach Basel III (56 Prozent) bzw. Solvency II (48 Prozent) genannt. Gleiches gilt für die Steuerung von Investment-Management-Risiken (55 Prozent).

Im Hinblick auf kommende Herausforderungen waren 48 Prozent der Befragten extrem oder sehr besorgt, ob die von ihnen verwendeten IT-Systeme flexibel genug sind, um weitere regulatorische Änderungen umzusetzen.

Fazit

Das durch die Finanzmarktkrise eingeleitete Zeitalter aufsichtsrechtlicher Reformen ist zur „neuen Normalität“ geworden. Die anhaltenden Reformvorhaben betreffen u.a. Risk Governance, Kapitaladäquanz, Liquiditätsmanagement, Stresstesting sowie Beschränkungen des Eigenhandels. Von den Finanzdienstleistern wird ferner verlangt, ihre Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das Management operationeller Risiken zu verbessern, denn Aufsichtsbehörden und Geschäftsleitung sind in Anbetracht der zunehmenden Hackerangriffe und anderer Cyberattacken gleichermaßen besorgt.

Aufsichtsbehörden schauen verstärkt auf qualitative Aspekte des Risikomanagements

Die Aufsichtsbehörden schauen immer stärker auch auf die qualitativen Aspekte des Risikomanagements. Sie widmen sich somit nicht mehr nur den quantitativen Messverfahren für Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken, sondern setzen sich auch für eine Unternehmenskultur ein, die für die Mitarbeiter Anreize bietet, Risiken besser zu bestimmen, und gleichzeitig ethisches Verhalten fördert. In diesem Zusammenhang liegt ein Hauptaugenmerk darauf, Vergütungssysteme abgestimmt auf den „Risikoappetit“ eines Unternehmens auszugestalten.

Der Erfolg hängt stark von der Risikodaten-Qualität und der Effektivität der IT-Systeme ab. Eine Herausforderung bleibt an dieser Stelle die fristgerechte und „saubere“ Aggregation der Risikodaten. Besonders anspruchsvoll ist die Messung bestimmter Risikoarten, wie beispielsweise Operational Risk, und die Einbeziehung qualitativer Aspekte, wie die Implementierung einer Risikokultur. Der „Global Risk Management Survey“ von Deloitte zeigt, dass es Fortschritte in einigen dieser Felder gegeben hat. Den wachsenden regulatorischen Anforderungen können Unternehmen nur durch die beständige Steigerung der Leistungsfähigkeit ihres Risikomanagements nachkommen. In Anbetracht immer höherer Erwartungen der Aufseher werden die meisten Unternehmen ihr Risikomanagement bereits verbessern müssen, nur um den Status quo halten zu können.

In diesem Zusammenhang werden Geschäftsstrategien und -modelle, vor allem im Hinblick auf sich stetig ändernde regulatorische Anforderungen, häufiger auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Wohl am wichtigsten wird es sein, dass die Finanzdienstleister die notwendige Flexibilität entwickeln, sich geschickt an die kontinuierlichen Veränderungen und damit an die „Neue Normalität“ im Risikomanagement anzupassen.

Ausgewählte Veröffentlichungen

No. 39: Basel III – Modifizierte Kapitalanforderungen im Spiegel der Finanzmarktkrise

(von Minh Banh, Michael Cluse & Andreas Cremer)

No. 41: Modernisierung Meldewesen

(von Katrin Budy, Michael Cluse, Peter Lellmann & Wilhelm Wolfgarten)

No. 42: Berücksichtigung von Basis-Spreads bei der Bewertung von Zinsswaps

(von Andreas Blum, Maximilian Großkord & Dirk Stemmer)

No. 44: Basel III – Die quantitative Behandlung von Kontrahentenausfallrisiken

(von Minh Banh, Michael Cluse & Daniel Schwake;
abgedruckt in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
10/2011, S. 499–502)

No. 46: Richtlinie, Verordnung und Single Rule Book – Die europäische Umsetzung von Basel III

(von Minh Banh, Michael Cluse & Pascal Neubauer)

No. 47: Basel III in der EU – Die Implementierung der Baseler Liquiditätskennzahlen

(von Michael Cluse, Anne Leonhardt & Daniel Zakowski)

No. 51: Implementing Technical Standards on Reporting – Das neue europäische Meldewesen

(von Michael Cluse & Wilhelm Wolfgarten)

No. 54: Handelsbuch 2.0 – Das Baseler Konsultationspapier „Fundamental review of the trading book“

(von Michael Cluse, Dmitri Grominski & Gero Mayr-Gollwitzer)

No. 55: Vierte Novelle der MaRisk – Neue Anforderungen an Risikomanagement und Compliance

(von Michael Cluse, Anne Leonhardt, Thomas Peek & Wilhelm Wolfgarten)

No. 57: LCR 2013 – Die Überarbeitung der Baseler Liquiditätsanforderungen

(von Michael Cluse, Anne Leonhardt & Pascal Neubauer)

No. 58: Lifetime Expected Loss – Anwendungsfelder und Berechnungsmethoden

(von Maximilian Großkord, Peter Mach & Gerrit Reher)

No. 59: Risk Reporting – Risikodaten und -berichte im Fokus der Aufsicht

(von Ingo de Harde, Martin Flisgen & Marcus Aengenheister)

No. 60: RCAP – Konsistenz regulatorischer Anforderungen

(von Michael Cluse, Gerhard Dengl & Mykolas Nechajus)

No. 61: Die „neue“ CRR-Forderungsklasse: „Mit besonders hohen Risiken verbundene Positionen“

(von Michael Cluse, Christian Seiwald & Tatjana Heine)

No. 62: Fundamental review of the trading book: Überblick und Neuerungen

(von Michael Cluse, Christian Seiwald & Dr. Karl Friedrich Bannör)

No. 63: SREP – Neudefinition des aufsichtlichen Überprüfungs- und Evaluierungsprozesses durch die EBA

(von Katrin Budy, Michael Cluse, Andreas Pelzer & Wilhelm Wolfgarten)

No. 64: Delegierte Verordnung zur LCR – Finalisierung der EU-weiten Liquiditätsanforderungen

(von Michael Cluse, Dr. Christian Farruggio & Anne Leonhardt)

No. 65: Der neue Kreditrisiko-Standardansatz – Mehr Risikosensitivität, mehr Komplexität

(von Katrin Budy, Andreas Cremer & Gerhard Dengl)

No. 66: Fundamental Review of the Trading Book – Der Sensitivity Based Approach

(von Monika Bi, Christian Seiwald & Thorsten Wächter)

Deloitte Online Ressourcen

www.iasplus.com/www.iasplus.de

Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen

Deloitte FSI Assurance

Jörg Engels

Partner

Tel: +49 (0)211 8772 2376

jengels@deloitte.de

Michael Cluse

Director

Tel: +49 (0)211 8772 2464

mcluse@deloitte.de

Deloitte Financial Advisory

Kurt Blecha

Partner

Tel: +43 (0)1 537 00 5800

Mobile: +43 (0)664 80 537 5800

kblecha@deloitte.at

Mario Schlener

Director

Tel: +43 (0)1 537 00 5810

Mobile: +43 (0)664 80 537 5810

mschlener@deloitte.at

Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt ausschließlich die Meinung der Autoren wider.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.