

Non-Financial Risk Management Reloaded



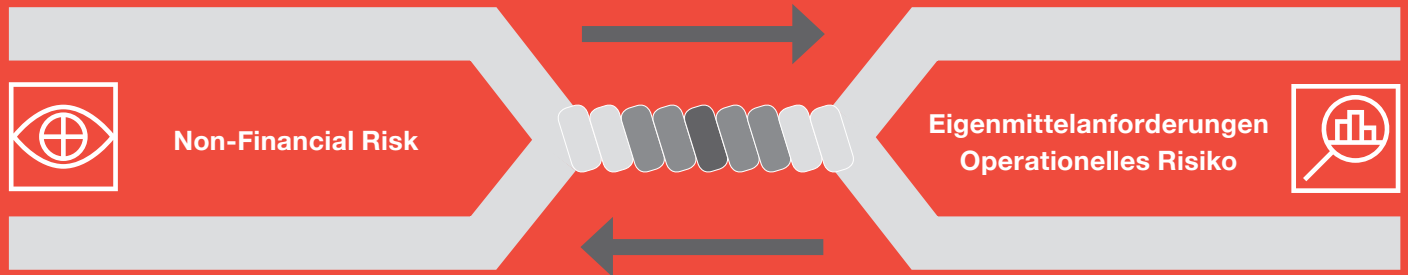
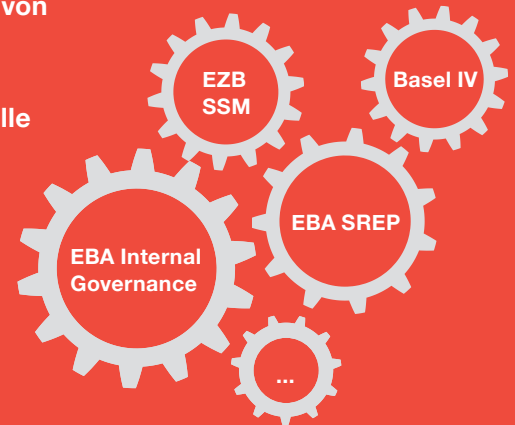
www.pwc.de

Zahlreiche neue regulatorische Anforderungen an das Management von Non-Financial Risks stellen Institute vor große Herausforderungen.

Zusätzlich ändern sich die Eigenmittelanforderungen für Operationelle Risiken durch Basel IV.

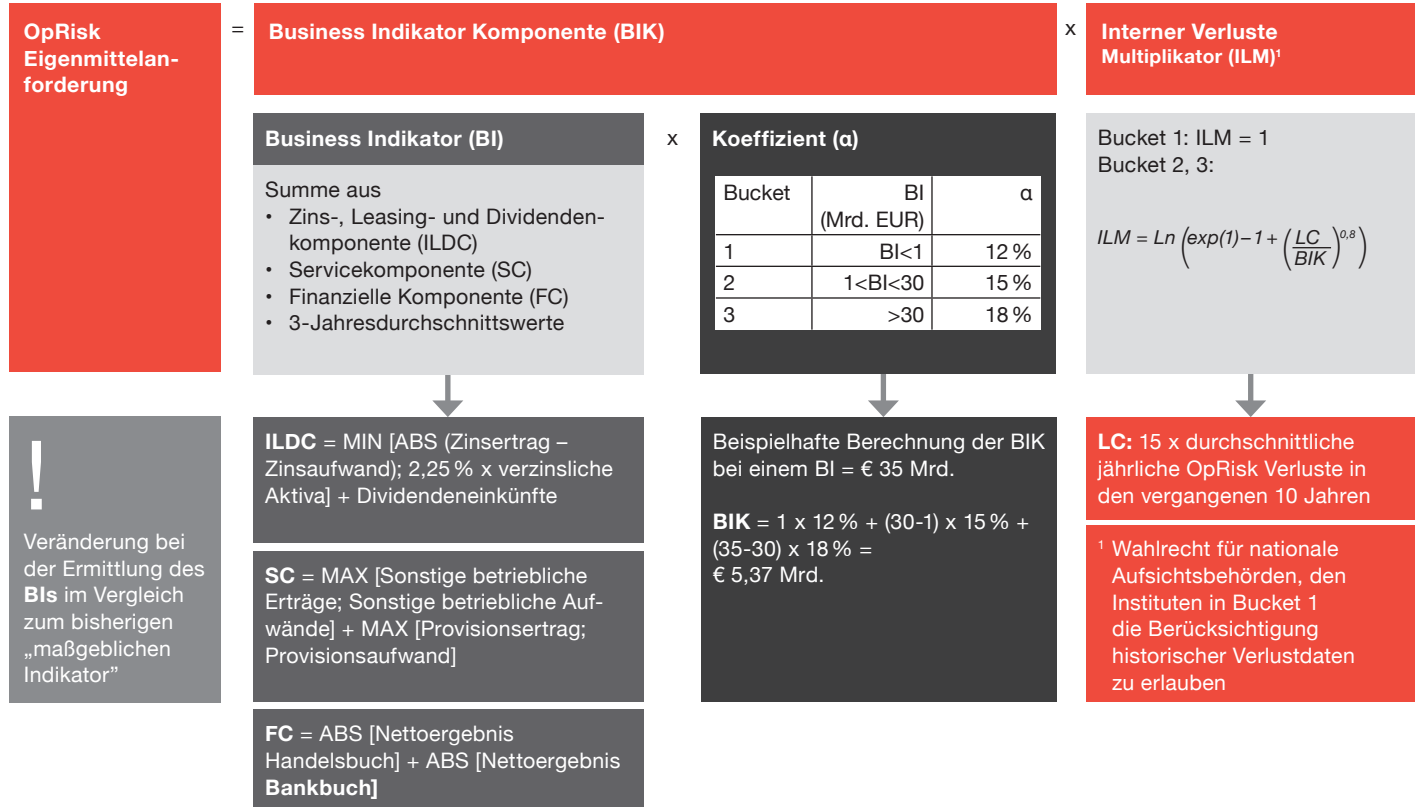
Daraus ergibt sich ein umfangreicher Anpassungsbedarf für das Management der Non-Financial Risks.

Wir unterstützen Sie bei dieser herausfordernden Aufgabe!



Basel IV führt zu einem neuen und einheitlichen Standardansatz für Operationelle Risiken

Berechnungsmethodik



Qualitative Anforderungen an die Verlustdatensammlung steigen durch Basel IV



Interne Verlustdatensammlung (10 Jahre; ggf. kürzerer Zeithorizont bei unzureichender Datenbasis & Zustimmung der Aufsicht)



Schwellenwerte: Untere Grenze 20.000 € (Nationales Wahlrecht für Bucket 2–3 Banken: Erhöhung des Schwellenwertes auf 100.000 €)



Klare Verknüpfung zum **Geschäftsmodell** der Bank



Sammlung der Schadenszeitpunkte („date of occurrence“, „date of discovery“, „date of accounting“)



Ausreichende **Dokumentationen** zur Identifizierung, Sammlung und der Behandlung von internen Verlustdaten (u. a. Kriterien zur **Allokation von Verlusten zu Ereignistypen**)



Sammlung der **Minderungen (Recoveries) inkl. Beschreibung zu Treiber und Ursachen** des Schadensereignisses (Umfang richtet sich nach Schadensgröße)

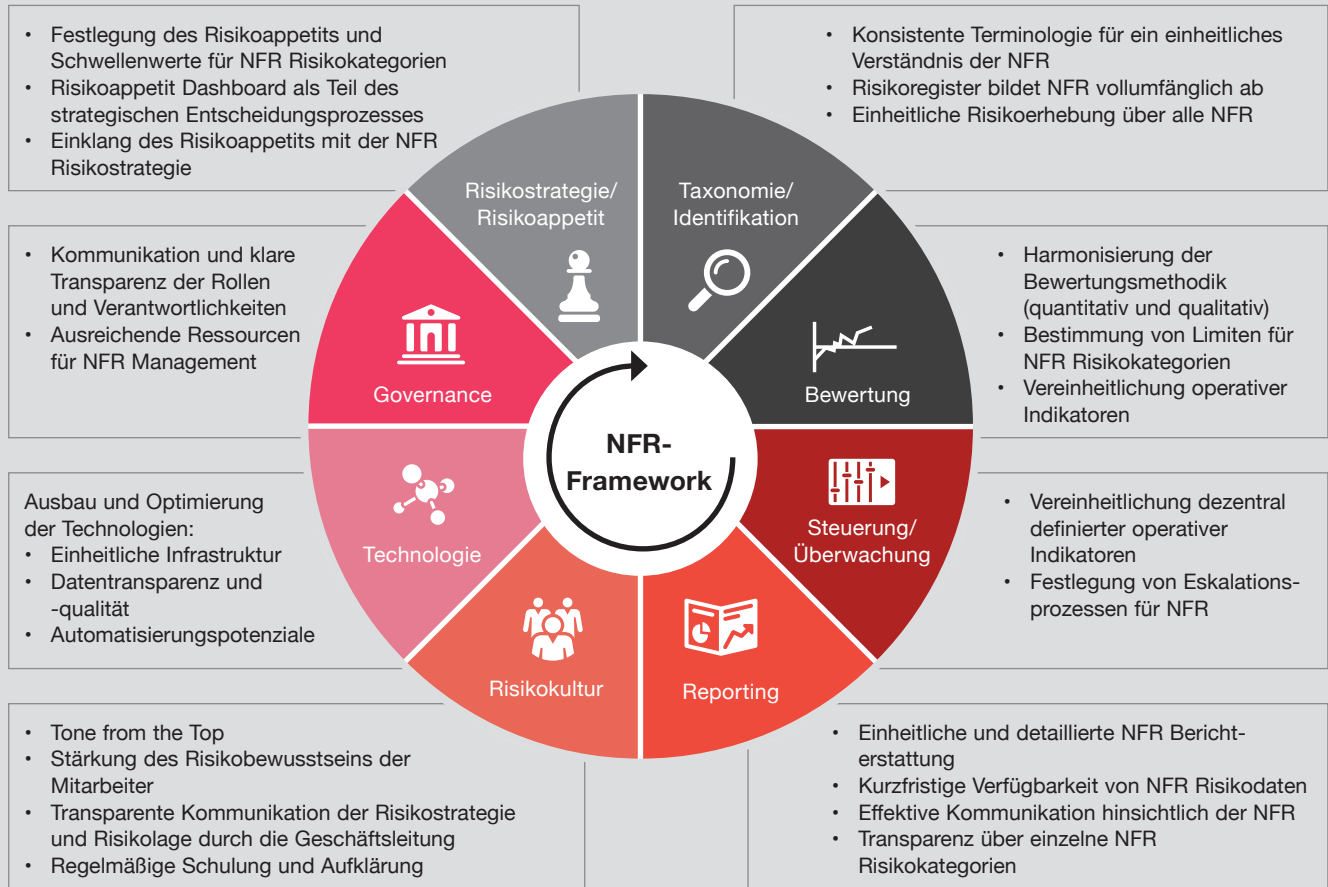


Auf Anfrage der Aufsicht: **Reporting des Mappings der Verluste zu Ereignistypen** (gem. Anhang 9, BCBS 128, Level 1)



Vorhandensein von **Prozessen zur unabhängigen Prüfung** der Angemessenheit

Mit dem PwC Non-Financial-Risk-Framework meistern Sie den Anpassungsprozess



Unser flexibles und modulares Vorgehen löst Ihre institutsspezifischen Herausforderungen

Phase 1: Vorstudie



Allgemeine Analyse des Status Quo:

- Prozessaufnahme
- Identifikation der Stakeholder
- Ist-Analyse

Modul 1:

Risikomanagement NFR

- Planung effizienter und effektiver Soll-Prozesse
- Festlegung Aufbau-organisatorische Rahmenbedingungen und IT Architektur

Modul 2:

Eigenmittelanforderungen Basel IV

- Identifizierung von Treibern der Eigenmittelanforderung
- Gap-Analyse zu qualitativen Anforderungen

Phase 2: Implementierung/Optimierung



Sicherstellung eines effektiven NFR-Managements

Modul 1: Non-Financial Risk (NFR)

1. Definition Risikotaxonomie, u. a.



Conduct Risk



Legal Risk



Operational Risk



Compliance Risk



Model Risk



Reputational Risk

6. Stärkung der Risikokultur

2. Bestimmung Risikoappetit und Risikostrategie

3. Vereinheitlichung der Bewertungsmethodiken der Risk Assessments

4. Definition von operativen Indikatoren zur besseren Steuerung und Überwachung

5. Zusammenführung Risikoreporting inkl. Entwicklung des Dashboards

7. Transparente und klare Governance

Modul 2: Eigenmittelanforderung

1. Optimierung: Hebung von Optimierungspotentialen und Sicherstellung einer engen Verzahnung mit NFR-Management



2. Compliance: Sicherstellung der Compliance mit qualitativen Basel IV-Anforderungen



3. Automatisierung: Weitestgehende Automatisierung von externen Reporting- und Offenlegungsanforderungen



Change Management

Drei Komponenten sind zentrale Erfolgsfaktoren für ein ganzheitliches NFR-Management

1. Risikokultur



1. Leitungskultur:

Vorleben der Risikokultur durch die Geschäftsleitung, transparentes Führungskonzept, kommunizierter Risikoappetit

2. Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:

Verankerung der Risk Awareness, Kommunikation des Verhaltenskodex, Trainingsprogramme für Mitarbeiter

3. Offene Kommunikation:

Top down und bottom up Dialog, Förderung einer offenen Kommunikation, für jeden Mitarbeiter nachvollziehbarer Nutzen eines ganzheitlichen Risikomanagements

4. Angemessene Anreizstrukturen:

Materielle und immaterielle Anreize sich gem. Wertesystem/ Verhaltenskodex zu verhalten, Konsequenzbewusstsein bei Fehlverhalten

2. Governance



1. **Anpassung** interner Regelungen, Prozesse und Verfahren für NFRs

2. Klare **Festlegung** der Aufgaben- und Rollenverteilung in der 1st und 2nd LoD

3. **Implementierung** eines Risiko Kontroll-Frameworks mit einem stärkeren Fokus auf Prävention

4. Stärkere **Zusammenarbeit** in der 2nd LoD, um einheitliche Vorgaben für NFR zu implementieren

3. Technologie



1. Prozess:

Sicherstellung eines ununterbrochenen und zeiteffizienten Prozess-Workflows zwischen allen Beteiligten

2. Automatisierung:

Berücksichtigung von Automatisierungspotentialen und Big Data Analytics-Ansätzen; Robotic Process Automation, Cloud Computing, ...

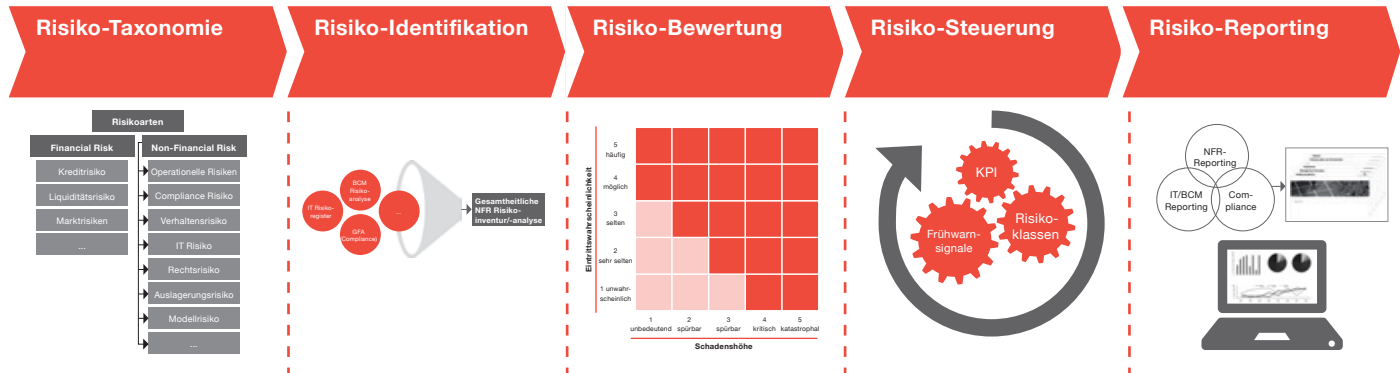
3. Daten:

- Erhöhung der Transparenz
- Gestaltung individueller Berichtsübersichten und -formulare

4. PwC Tools:

- Risk Assessment Tool
- Basel IV OpRisk Tool
- u. v. m.

Einheitliche Methoden legen die Grundlage für ein effizientes und transparentes NFR Management



Überschneidungsfreie und kommunizierte Risikotaxonomie bildet die Basis für ein ganzheitliches NFR Management:

- Operationelles Risiko
- Compliance Risiko
- Verhaltensrisiko
- IT Risiko
- Rechtsrisiko
- Auslagerungsrisiko
- Modellrisiko
- ...

- Effizienzgewinne in 1st LoD und 2nd LoD durch Verschlingung der Risikoerhebung (Risikoinventur, Gefährdungsanalyse, Risikoanalyse etc.)
- Durch die Vermeidung von Überschneidungen und Doppelungen bei der Risikoidentifikation können operationelle Risiken und damit einhergehende Verluste reduziert werden

- Definition einheitlicher Risikomessgrößen je Risikokategorie und über alle Geschäftsbereiche
- Festlegung und Kalibrierung von Risiko-Limiten je Risikokategorie und über alle Geschäftsbereiche
- Risikobewertung anhand einer Risikomatrix
- Vergleichbarkeit durch Schaffung einer einheitlichen Risikokennzahl

- Vergleichbarkeit operativer Indikatoren verbessert die Risikokommunikation und damit die Risiko-steuerung
- Risikoarten-spezifische Messung und Limitierung schafft Transparenz über gleichgerichtete Risikocluster
- Zielgerichtete Handlungsmöglichkeiten (Maßnahmen-festlegung) anhand fundierter Ursachen-analyse

- Detailliertes, transparentes und adressatengerechtes Reporting ermöglicht eine zielgerichtete Überwachung und Steuerung der NFR
- Übersicht über alle wesentlichen Risiken und Schwachstellen durch NFR-Dashboard
- Optimierung der Management-entscheidung zur Risikoreduzierung

Ihre Ansprechpartner



Ullrich Hartmann

Tel.: + 49 69 9585-2115
Mobiltel.: + 49 175 2650257
ullrich.hartmann@pwc.com



Martin Neisen

Tel.: + 49 69 9585-3328
Mobiltel.: + 49 151 53800865
martin.neisen@pwc.com



Saadia Ahmad

Tel.: + 49 69 9585-3965
Mobiltel.: + 49 175 2290259
saadia.ahmad@pwc.com



Marius Schulte-Mattler

Tel.: + 49 69 9585-3197
Mobiltel.: + 49 151 26503359
marius.schulte-mattler@pwc.com

Unsere Lösungen – Ihr Mehrwert!

PwC Insights

- **Steuerung** von NFR deutlich herausfordernder als Kredit- oder Marktrisiken.
- Potentiale eines **einheitlichen NFR-Managements** oftmals nicht ausgeschöpft.

PwC Lösungen

- **PwC NFR-Framework** bietet modulares, effizientes und praxiserprobtes Projektvorgehen.
- **PwC Tools** zur schnellen Identifizierung von Gaps und Optimierungspotentialen.

Ihr Mehrwert

- Nutzen Sie unsere **Branchenkenntnisse** zur Optimierung ihres NFR-Managements.
- Seien Sie bereit für den zukünftigen Basel IV **OpRisk-Standardansatz**

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen. PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC- Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© August 2019 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.