

Risikoappetit der Banken

Banken bewegen sich in einer zunehmend komplexen und sich rasch wandelnden, von finanziellen und nicht-finanziellen Risiken geprägten Landschaft, der sie mit ihrem Risikomanagement Rechnung tragen müssen. Neben dem makroökonomischen Umfeld haben auch geopolitische Veränderungen einen wesentlichen Einfluss auf die Risikolandschaft der Banken. Das Management von Risiken erfordert eine klar definierte Risikopolitik. Die Risikopolitik definiert, wie eine Bank Risiken identifiziert, bewertet, steuert und überwacht, um ihre Stabilität und Rentabilität zu gewährleisten. Sie wird durch eine Kombination aus regulatorischen Vorgaben und institutspezifischer Strategie bestimmt. Die Verantwortung für die Risikopolitik trägt der Verwaltungsrat.



Von Nadine Balkanyi-Nordmann
Attorney at Law, LL.M., FCIarb
CEO Lexperience



Thomas Müdespacher
Head of Projects
Lexperience



Mario Michel
Head of New Tech
Lexperience

Der *Risikoappetit* (*Risk Appetite*) ist die bewusste Bereitschaft eines Unternehmens, für die Erreichung der im Rahmen der Geschäftsstrategie definierten Ziele bestimmte Risiken einzugehen. Die Finma erwartet, dass der Verwaltungsrat von Banken den *Risikoappetit* vorgibt und mittels der festgelegten Risikolimiten begrenzt. Die Einhaltung der Risikolimiten muss laufend überwacht werden. Dies ergibt sich aus dem Bericht der Finma «Lessons Learned aus der CS-Krise» vom 19. Dezember 2023.

Die Finma hat im Jahr 2025 eine umfassende Erhebung im Bereich «Governance, Risikokultur und Vergütungen» durchgeführt. Aus dieser Erhebung ist insbesondere ein Fokus der Finma auf (i) Risikokultur, (ii) Funktionsweise des Verwaltungsrates, (iii) Umgang mit Weisungsverstössen, (iv) Stellung der unabhängigen Kontrollinstanzen sowie (v) Vergütungssysteme erkennbar.

Lexperience erwartet, dass in naher Zukunft eine *Aufsichtsmittelteilung* zum

Thema Risikokultur und Risikoappetit publiziert wird. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass der Risikoappetit kein eigenständiges Instrument darstellt, sondern in die Risikokultur und Entscheidungsprozesse der Bank eingebettet sein muss.

In der Praxis sehen wir einen klaren Fokus der Finma, vom Verwaltungsrat der Banken geschärfte Risikoappetit-Erklärungen (*Risk Appetite Statements*) einzuverlangen. Mit Bezug auf Geldwäschereirisiken bedingt dies seitens des Verwaltungsrates eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Ausrichtung der Bank auf Kundensegmente und Märkte, zwei der Haupttreiber von Risiken im Geldwäschereibereich. Erst diese Auseinandersetzung ermöglicht es dem Verwaltungsrat, angemessene Risikolimiten festzulegen.

Es gilt hier klarzustellen, dass der mit Bezug auf Geldwäschereirisiken definierte Risikoappetit die Meldepflicht bei Geldwäscherei-Verdachtsfällen nicht

tangiert. Bei der Meldepflicht gilt eine Nulltoleranz: Liegen Hinweise auf Geldwäscherei vor und können diese auch nach erfolgten Abklärungen nicht ausgeräumt werden, so ist die Bank verpflichtet, eine Meldung an die Meldestelle für Geldwäscherei MROS vorzunehmen. Bei Nicht- oder Spätmeldung droht gar ein Verwaltungsstrafverfahren durch das EFD.

Rechtliche Grundlagen

Die für Finanzinstitute wesentlichen rechtlichen Grundlagen zum Risikoappetit finden sich insbesondere im Finma-Rundschreiben 2017/1 «Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken» sowie im Finma-Rundschreiben RS 2023/1 «Operationelle Risiken und Resilienz – Banken»¹⁾. Auch wenn der Begriff Risikoappetit nicht explizit erwähnt wird, geht hervor, dass der Verwaltungsrat die Verantwortung für die Reglementierung, Einrichtung und Überwachung eines

wirksamen Risikomanagements sowie für die Steuerung der Gesamtrisiken trägt. Er genehmigt die von der Geschäftsleitung ausgearbeitete Risikopolitik und die Grundzüge des Risikomanagements, welche den Umgang mit den wesentlichen Risiken, die Risikotoleranz und die darauf basierenden Risikolimiten in allen wesentlichen Risikokategorien regeln. Der Verwaltungsrat sorgt ausserdem für ein wirksames Internes Kontrollsystem (IKS), dessen Ausgestaltung und Unterhalt in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegt.

Die Begriffe kurz erklärt

Risikoappetit / Risikotoleranz: Quantitative und qualitative Überlegungen zum Eingehen von Risiken zur Erreichung der strategischen Geschäftsziele.

Risikolimite: Definierter Schwellenwert für eine bestimmte Risikokennzahl. Dies kann eine absolute Zahl sein oder ein Prozentsatz und stellt die Konkretisierung der Risikotoleranz dar.

Risikokapazität: Das maximale Risiko, das ein Finanzinstitut tragen kann, ohne die regulatorischen Vorgaben zu verletzen. Im Bereich von quantitativen Risiken wie Kredit- und Marktrisiken von hoher Bedeutung.

Key Risk Indicator: Schlüsselrisikokennzahl, die als Instrument zur Überwachung eines spezifischen Risikos dient. Zum Beispiel der Anteil der Geschäftsbeziehungen mit PEP-Kunden am gesamten Kundenbuch.

Ausnahme: Die Führung einer Geschäftsbeziehung, die gemäss Risikoappetit-Erklärung nicht zulässig wäre. Zum Beispiel die Führung einer Geschäftsbeziehung mit einem ausländischen PEP, obwohl die Risikoappetit-Erklärung dies untersagt.

Festlegung und Überwachung des Risikoappetits

Auf Basis der regulatorischen Vorgaben entwickeln Unternehmen ihre Geschäftsstrategie, ihre individuelle Risikopolitik und legen den Risikoappetit fest. Dazu identifiziert, kategorisiert und bewertet ein Unternehmen mittels Risikoanalyse seine Risiken.

Für die Überwachung von grosser Bedeutung sind dabei die Schlüsselrisikoindikatoren (Key Risk Indicators – KRIs). Sie dienen als Frühwarnindika-

toren und ermöglichen die Erkennung von Änderungen beim Risikoprofil. In der Regel sind sie mit Schwellenwerten versehen, um als echtes Frühwarnsystem zu dienen.

Die Festlegung des Risikoappetits muss dabei mit den Ressourcen (Kapitalausstattung wie auch der Ertrags-, Liquiditäts- und Refinanzierungssituation) des Unternehmens und unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen abgestimmt werden. Es geht darum, das Ausmass des Risikos zu definieren, das aktiv angestrebt wird (d.h. bewusst eingegangen wird), um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen, ohne die Risikokapazität zu überschreiten. Risiken, die nicht akzeptiert werden können, werden vermieden, minimiert oder transferiert. Es gehört zu den zentralen Aufgaben des Verwaltungsrats eines Unternehmens, die Einhaltung des Risikoappetits kontinuierlich zu überwachen. Dabei spielt insbesondere die Überwachung der Einhaltung der Risikolimiten eine bedeutende Rolle. Die Risikolimiten und deren Überwachung müssen dabei nachvollziehbar sein. Aggregierte Kennzahlen und unterschiedliche Gewichtungen von Teilkennzahlen sind aus diesem Grund kritisch zu betrachten.

Mithilfe einer *Risikoappetit-Erklärung* («*Risk Appetite Statement*») wird der Risikoumfang, den ein Unternehmen im Rahmen seiner Risikotragfähigkeit bereit ist einzugehen, konkret ausgedrückt.

Geldwäscherei-Risikoappetit

Gemäss Art. 25 Abs. 2 GwV-Finma sind die Banken verpflichtet, unter Berücksichtigung ihres individuellen Tätigkeitsgebiets und der Art der geführten Geschäftsbeziehungen eine Risikoanalyse unter dem Aspekt der Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung zu erstellen. Die Risikoanalyse berücksichtigt insbesondere den Sitz oder den Wohnsitz des Kunden, das Kundensegment sowie die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Dieser Katalog ist allerdings nicht abschliessend und ist – abhängig vom Geschäftsmodell, der Dienstleistungspalette und der Marktausrichtung einer Bank – individuell zu ergänzen. Aus dieser Analyse muss auch hervorgehen, welche

Kriterien²⁾ die Bank für die Ermittlung ihrer Geschäftsbeziehungen mit erhöhten Risiken verwendet und welche Kriterien nicht berücksichtigt werden – unter Angabe der Gründe für die Nichtberücksichtigung.

Im Anhang der Finma-Aufsichtsmitteilung 05/2023 «Geldwäschereirisikoaanalyse nach Art. 25 Abs. 2 GwV-Finma» vom 24. August 2023 wird ein Beispiel einer adäquaten Risikoanalyse gezeigt (s. Tabelle auf der folgenden Seite).

Wir empfehlen, dieses Modell als Ausgangspunkt zu nehmen und allfällige Abweichungen von diesem Modell in der Einleitung zur Risikoanalyse darzulegen und zu begründen.

Nach der Einschätzung der inhärenten Risiken und der Kontrollrisiken werden die Nettorisiken mit der Formel (inhärentes Risiko – risikominimierende Massnahmen) x Kontrollrisiko eingeschätzt. Mittels Kennzahlen und den dazugehörigen Schwellenwerten erfolgt die Überwachung und Begrenzung der Risiken. Aus Sicht der Finma von grosser Bedeutung ist dabei vor allem die Entwicklung der Kennzahlen über einen gewissen Zeitraum (zur Erkennung von Trends) und der Umgang der Geschäftsleitung mit allfälligen Überschreitungen der definierten Schwellenwerte (Risikolimiten).

Für das Management der Risikotoleranz im Bereich der Geldwäschereirisiken sollten insbesondere folgende Mindestanforderungen berücksichtigt werden³⁾:

- Die Risikotoleranz muss durch Risikolimiten adäquat konkretisiert werden. Im Rahmen dieser Definition muss die Bank Ausschlusskriterien und Beschränkungskriterien bestimmen. Das betrifft namentlich Kunden mit erhöhten Geldwäschereirisiken (wie z.B. PEP-Kunden oder Kunden mit Wohnsitz in einem Land, das über ein schwaches Abwehrdispositiv im Bereich der Geldwäscherei verfügt). Weitere Ausschlusskriterien und Beschränkungskriterien können risikoreiche Kundensegmente, Dienstleistungen oder Produkte betreffen.
- Die Vorgaben hinsichtlich der Risikotoleranz müssen überwacht und eingehalten werden. Dafür sind Schlüsselrisiko-Kennzahlen zu definieren. Bei Überschreitung der Schwellenwerte sind unverzüglich Massnahmen zu ergreifen.

Geldwäscherei-Risikotoleranz						Einschätzung der Risikotoleranz (tief/mittel / [sehr] hoch)				
Risiko-kategorie (RK)	Inhärentes Risiko	Entwick-lung zum Vorjahr	Risikominimierende Massnahmen	Kontroll-risiko	Entwick-lung zum Vorjahr	Netto-risiko	Entwick-lung zum Vorjahr	Kennzahl 1	Kennzahl 2	Einhaltung der Risiko-toleranz
	Einschät-zung des inhärenten Risikos (tief / mittel / [sehr] hoch)	Gesunken, gestiegen oder unverändert	Detaillierte Um-schreibung der für das jeweilige Risiko-kriterium relevan-ten Massnahmen (inkl. Kennzahlen und Erkenntnisse)	Ein-schät-zung des Kontroll-risikos	Gesunken, gestiegen oder unverändert	Ein-schät-zung des Netto-risikos	Gesunken, gestiegen oder unverändert	(Z.B. Anzahl Gbz und deren Prozent-Relation zum Gesamtbestand)	(Z.B. Höhe der AuM und deren Prozent-Relation zum Gesamtbestand)	> / < / = Schwellenwert
RK1: Kundensegmente										
Kriterium 1 der RK1										
usw.										
RK2: Domizil										
Kriterium 1 der RK2										
usw.										
RK3: Produkte und Dienstleistungen										
Kriterium 1 der RK3										
usw.										
RK4: Geografische Präsenz der Bank										
Kriterium 1 der RK4										
usw.										
Gesamt										

• Ein Prozess für Ausnahmen (zur Fort-führung von Geschäftsbeziehungen, welche nicht im Einklang mit der Risiko-toleranz stehen und zu beenden wären) muss definiert werden. Dieser Prozess regelt die Bewilligungskompetenzen und die Anforderungen an risikomindernde Massnahmen.

Ausgewählte Themen der Finma-Erhebung zu Governance, Risikokultur und Vergütungen

Die Erhebung der Finma umfasst vielerlei Aspekte. Nach Ansicht der Autoren sind folgende Punkte speziell zu erwähnen und von den Banken – bereits jetzt – auch selbstkritisch zu reflektieren:

- **Risikokultur:** Anpassungen, Einbettung in Performance-Review, Beurteilung durch Verwaltungsrat, Kommunikation inkl. «Tone from the Top».
- **Funktionsweise des Verwaltungsrats:** Assessment der Aktivitäten des Verwaltungsrats, Beschlussfassung im Verwaltungsrat.
- **Umgang mit Weisungsverstössen:** Ausgestaltung des Whistleblowing-Prozesses, Schulungen im Bereich Verhal-

tenskodex, Anzahl schwerer Weisungsverstösse und der damit einhergehenden Massnahmen, inklusive finanzieller Sanktionierung.

- **Stellung der unabhängigen Kontrollinstanzen (Risikokontrolle und Compliance):** Unabhängigkeit, Berichterstattung, Information von Sachverhalten grosser Tragweite, Veto-Recht, sowie Umgang mit Prüf-Feststellungen.
- **Vergütungssysteme:** Quantitative Elemente sowie qualitative Elemente (insbesondere Berücksichtigung von Scorecards für Sanktionen und Aufschiebung von variablen Vergütungen sowie Bonus Caps für Kontrollfunktionen).

Schlussfolgerungen

Die Finma überwacht die Einhaltung der Regularien direkt durch Vor-Ort-Kontrollen sowie indirekt über die Arbeiten der Prüfgesellschaften und punktuell durch Prüfbeauftragten-Mandate zu spezifischen Themen. Bei der Aufsichtstätigkeit der Finma beobachten wir einen Fokus auf die Thematik Risikoappetit, namentlich das Vorliegen einer präzisen, bedeutungsvollen Risikoappetit-Erklä-

rung, eine konsequente Umsetzung mittels definierter Risikolimiten sowie den restriktiven Umgang mit Ausnahmen vom Risikoappetit. Wir erwarten eine weitere Schärfung der Anforderungen durch eine dedizierte Aufsichtsmitteilung.

- 1) Im Finma-Rundschreiben 2023/1 «Operationelle Risiken und Resilienz – Banken» wird der Begriff Risikotoleranz angewendet. Im Bericht über die Ergebnisse der Anhörung vom 10. Mai 2022 bis 11. Juli 2022 vom 7. Dezember 2022 betr. Totalrevision des Finma-RS 2008/21 und Teilrevision des Finma-Rundschreibens 2013/3 kommentierte die Finma, dass obwohl in der Praxis häufig zusätzliche Begrifflichkeiten wie Risikoappetit und Risikokapazität angewendet werden, die Finma «von einer Umbenennung des Begriffes Risikotoleranz oder der Einführung weiterer damit verwandter Begriffe» absieht. Im vorliegenden Artikel werden die Begriffe Risikoappetit und Risikotoleranz synonym verwendet.
- 2) Als Basis dient der Kriterienkatalog gemäss Art. 13 Abs. 2 lit. a. – i. GwV-Finma.
- 3) In Anlehnung an die «Prüfpunkte zur Einhaltung der Geldwäschereivorschriften – Banken», Version 11/2024 und an die bereits erwähnte Finma-Aufsichtsmitteilung 05/2023.

balkanyi@lexp.ch
muedespacher@lexp.ch
michel@lexp.ch
www.lexp.ch