



**BANKING
DER ZUKUNFT**

16 | Der Strategieentwicklungsprozess
in Zeiten disruptiven Wandels

Die Novelle der BAIT
nutzenorientiert umsetzen | **12**

57 | MaRisk-Novelle 2021
Ein Überblick

Inhalt

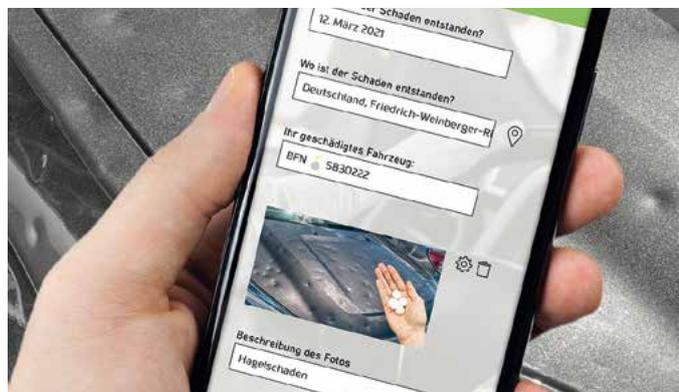
- 04 **Erfolgreiche Zukunftsausrichtung der Kreissparkasse Saarlouis durch Verzahnung von Strategie, Planung und Kalkulation**
- 08 **End-to-End-Automatisierung des Firmenkreditprozesses**
- 12 **Die Novelle der BAIT nutzenorientiert umsetzen**
- 16 **Der Strategieentwicklungsprozess in Zeiten disruptiven Wandels**
- 20 **Der margenerbereinigte Cashflow in der Zinsbuchsteuerung**
- 22 **Cloudbasiertes CRM? Auf jeden Fall!**
- 28 **Unser Veranstaltungsangebot 2021**
Wir machen Sie fit für die Themen der Zukunft!
- 30 **Einführung eines standardisierten Vertriebscontrollings**
Praxisbericht der Sparkasse Aurich-Norden
- 34 **EBA Guidelines on loan origination and monitoring (EBA/GL/2020/06)**
Zahlreiche Anforderungen für die Bankpraxis
- 40 **Versicherung mit PayPal, Kreditkarte und Apple Pay?**
Geht nicht geht nicht (mehr)!
- 44 **Krisenbedingte Restrukturierung gemäß EBA Guideline 2016/07**
Umsetzung in der Praxis
- 48 **Business Process Management (BPM)**
Fachliche Spezifikation und technische Umsetzung (II)
- 54 **Gleitende Durchschnitte zur Modellierung von zinsvariablen Produkten**
Grundsätzliche Schwächen oder beste Praxis?
- 57 **MaRisk-Novelle 2021**
Ein Überblick



22 **Cloudbasiertes CRM?
Auf jeden Fall!**



30 **Einführung eines standardisierten
Vertriebscontrollings**



40 **Versicherung mit PayPal,
Kreditkarte und Apple Pay?**

NEWS Impressum

Herausgeber

msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten
Tel.: +49 7252 9350-0, Fax: +49 7252 9350-105
info@msg-gillardon.de, www.msg-gillardon.de

Vorstand

Dr. Frank Schlottmann, Michael Harkort, Johannes Willkomm

Redaktion

Andrea Späth (V. i. S. d. P.), Karin Dohmann, Klaus Stechmeyer-Emden

Bildnachweis

Adobe Stock, iStock, Bildarchiv msgGillardon AG

Auflage

2.500 Print, 7.000 online

Produktion

Wir machen Druck, Mühlbachstr. 7, 71522 Backnang

Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wieder.
Nachdrucke nur mit Quellenangabe und Belegexemplar.

Wie wollen wir in Zukunft leben, arbeiten und wirtschaften?

Liebe Leserinnen und Leser,

noch immer bestimmt COVID-19 unser persönliches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben, und wir müssen uns mit vielen Bereichen auseinandersetzen, in denen sich unsere Welt infolge der Pandemie bereits verändert hat.

Die Digitalisierung hat in der Krise einen enormen Schub bekommen. Die Art des Wirtschaftens und der internationalen Zusammenarbeit verändert sich rapide. Ganze Branchen müssen sich neu aufstellen, um zukunftsfähig zu bleiben. Der Onlinehandel boomt und hat sowohl die Art des Einkaufens als auch die Art des Bezahlens verändert. Und der Veränderungsprozess, der die Banking-Branche schon seit Jahren herausfordert, hat durch die Pandemie weiter an Dynamik gewonnen.

Diese Entwicklung verlangt uns allen viel ab. Aber sie birgt auch viele spannende Facetten. Über einige davon berichten wir in dieser Ausgabe der NEWS.

Im ersten Teil unserer Artikelserien zum Banking der Zukunft beschreiben unsere Autoren, wie sich die Strategieentwicklung und -implementierung in der Banking-Branche selbst weiterentwickeln muss, um die Zukunftsfähigkeit der Institute sicherzustellen. In einem weiteren Beitrag informieren wir Sie über die neue Welt der digitalen Bezahlverfahren (nicht nur) im Versicherungsbereich. Die erfolgreiche Zukunftsausrichtung der Kreissparkasse Saarlouis durch die Verzahnung von Strategie, Planung und Kalkulation steht im Fokus eines Austauschs mit Markus Rensmann (Leiter Unternehmenssteuerung). In einem Praxisbericht informieren wir über die Einführung eines standardisierten Vertriebscontrollings in der Sparkasse Aurich-Norden.

Auch die nationale wie internationale Aufsicht reagiert auf die aktuelle Risikolage und schärft ihre Anforderungen an die Banken. In dieser NEWS geben wir Ihnen einen Überblick über die MaRisk-Novelle, wir informieren Sie über die „EBA Guidelines on loan origination and monitoring (EBA/GL/2020/06)“ und zeigen, wie Sie die Novelle der BAIT nutzenorientiert umsetzen können.

Weitere Artikel beschäftigen sich mit der End-to-End-Automatisierung des Firmenkreditprozesses, mit den Vorteilen und Möglichkeiten eines vollumfänglich integrierten Kundenbeziehungsmanagements mit einheitlicher Datenqualität und -aktualität und vielem mehr.

Schon heute steht fest, dass viele Bereiche unseres Lebens nach der Pandemie nicht mehr so sein werden wie zuvor, und wir müssen uns fragen: Was möchten wir zurücklassen? Was möchten wir mitnehmen? Und was möchten wir weiterhin verändern? Eine spannende Zeit, in der wir die Branche Banking mit zukunftsfähigen Lösungen unterstützen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre. Bleiben Sie gesund.

Dr. Frank Schlottmann

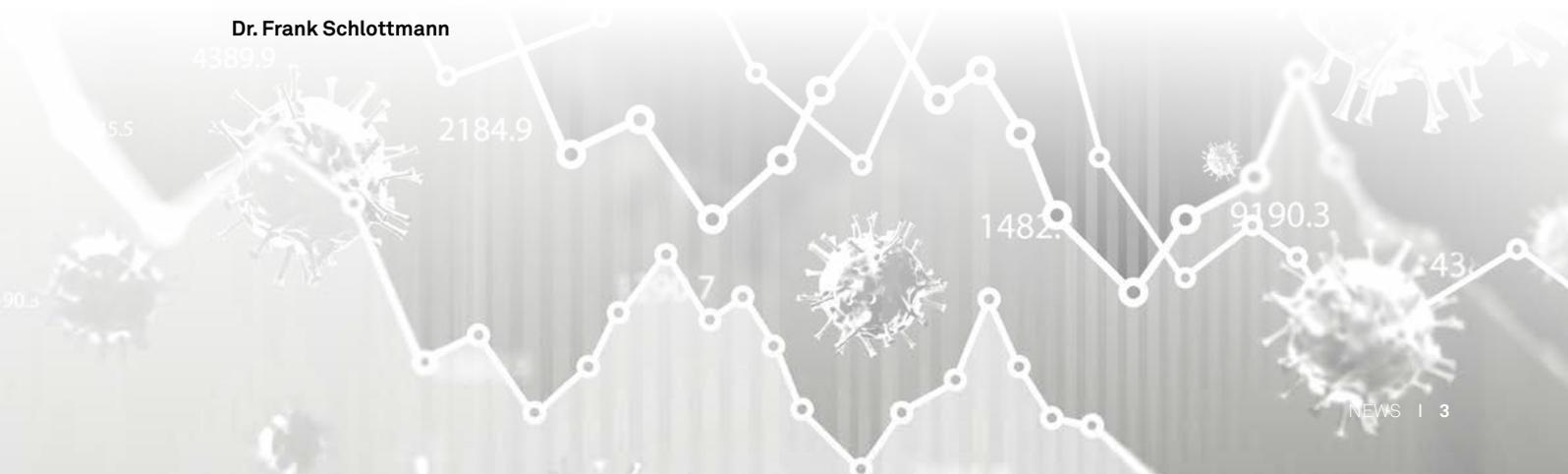




Bild: Kreissparkasse Saarlouis

Interview

Erfolgreiche Zukunftsausrichtung der Kreissparkasse Saarlouis durch Verzahnung von Strategie, Planung und Kalkulation

Simon Feyen und Tanja Gerling (msgGillardon) im Austausch mit Markus Rensmann (Leiter Unternehmenssteuerung, Kreissparkasse Saarlouis)

Die MaRisk und die SREP-Anforderungen rücken die mehrjährige Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle der Banken sowie die Nachhaltigkeit der Strategien in Verbindung mit den verschärften Kapitalanforderungen kontinuierlich weiter in den Fokus der aufsichtlichen Prüfung.

Eine wesentliche Forderung in diesem Kontext ist die konsistente Verknüpfung von strategischer und operativer Planung sowie deren Verzahnung mit der Kalkulation. Die Geschäftsfelder müssen unter anderem bestimmte Planergebnisse erwirtschaften und dafür strategische Vorarbeiten leisten.

Vor diesem Hintergrund wachsen die herausfordernden Themen der Bankplanung und -steuerung, des Risikomanagements sowie die verschiedenen Aspekte der Bankkalkulation seit einigen Jahren immer enger zusammen. Idealerweise kann und sollte ein weiterer Fokus auf die Betrachtung der innewohnenden Interdependenzen gerichtet werden.

Die Zusammenarbeit der Kreissparkasse Saarlouis mit msgGillardon zeigt, wie die verschiedenen Themen und Bausteine sinnvoll zu einem ganzheitlichen Vorgehen verknüpft werden können. Die Kreissparkasse Saarlouis ist durch diese Herangehensweise bestens für aktuelle Herausforderungen gewappnet und stellt sich zudem frühzeitig für das „Banking der Zukunft“ auf.

Markus Rensmann leitet seit 2015 die Abteilung Unternehmenssteuerung bei der Kreissparkasse Saarlouis. In seiner Funktion ist er unter anderem für die Risikosteuerung, das Vertriebscontrolling und den Strategieprozess der Kreissparkasse verantwortlich. Zuvor war er viele Jahre für den Sparkassenverband Saar als Referent Gesamtbanksteuerung tätig.

Die Kreissparkasse Saarlouis ist ...

- als regionales Finanzinstitut das größte Finanzinstitut vor Ort und Marktführer im Privat- und Firmenkundengeschäft. Sie hat aktuell eine Bilanzsumme von 4,2 Mrd. Euro und beschäftigt derzeit 619 Mitarbeiter.
- in der aktuellen Situation gut aufgestellt: Sowohl im Vergleich zu anderen Instituten des Verbandsgebiets als auch im bundesweiten Ranking sind die wichtigsten Ertrags- und Kostenvergleichszahlen überdurchschnittlich.

Bild: Kreissparkasse Saarlouis



Die Kreissparkasse Saarlouis und msgGillardon arbeiten bereits seit einigen Jahren intensiv zusammen und haben bereits eine Vielzahl von Themen gemeinsam umgesetzt. Mit welchen Inhalten hat dies begonnen, und wie haben sich diese im Laufe der Zeit weiterentwickelt?

Markus Rensmann: Bereits 2015 haben wir gemeinsam das Thema „Implizite Kundenoptionen“ und die dazugehörige Qualitätssicherung in den Systemen der Kreissparkasse Saarlouis behandelt. Nach einer etwas ruhigeren Zeit kam es im Rahmen der jährlichen Sparkassenkonferenz von msgGillardon zu einem Austausch, woraus sich in der Folge eine deutlich intensivere Zusammenarbeit entwickelt hat.

So haben wir im Jahr 2018 mit verschiedenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in Kalkulations- und Banksteuerungsthemen begonnen. Im Anschluss daran haben wir die Geschäftsfeldplanung aufgebaut, um in einem Ausbauschnitt die Geschäftsfeldsteuerung zu implementieren.

Daraus haben sich dann, nach der Einordnung in den Gesamtkontext der Banksteuerung, weitere übergreifende Themen, wie der Strategie- und Planungsprozess und auch die Geschäftsmodellanalyse ergeben, die gemeinsam vorangetrieben wurden. So hat sich in den letzten drei Jahren die Zusammenarbeit immer weiter intensiviert und die Verzahnung der Themen deutlich zugenommen. Unter der Überschrift „Kalkulation und Geschäftsfeldsteuerung“ bündeln wir gemeinsam die unterschiedlichen Aspekte.

An der Vielzahl der von Ihnen genannten Themen und Inhalten wird deutlich, dass die Zusammenarbeit im Laufe der Zeit deutlich vielfältiger geworden ist und die Fragestellungen zunehmend komplexer sind. Welche Aspekte waren Ihnen bei der konkreten Umsetzung der Themen dabei besonders wichtig?

Markus Rensmann: Uns war von Anfang an wichtig, durch die Weiterentwicklung der verschiedenen Aspekte eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und damit eine Effizienzsteigerung zu erreichen. Durch die Verzahnung der Aspekte in einem gemeinsamen Rahmenprojekt können die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Themen zueinander sichtbar gemacht und zudem das nicht mehr zeitgemäße Denken in Silos vermieden werden. »

Simon Feyen ist Betriebswirt und betreut als Senior Consultant bei msgGillardon Kreditinstitute in Projekten zu den Themen der Bank- und Risikosteuerung (insbesondere der Eigengeschäftssteuerung und strategischen Fragestellungen) sowie den dazugehörigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Darüber hinaus ist er als Referent in diesen Themengebieten tätig.

simon.feyen@msg-gillardon.de



Tanja Gerling ist Sparkassenbetriebswirtin sowie Bachelor of Finance und leitet bei msgGillardon als Partnerin die Abteilung Kalkulation. Sie hat umfangreiche Erfahrungen in den Themen Geschäftsfeldsteuerung, Gesamtbanksteuerung, GuV-Planung, LCR-Steuerung, Reporting, implizite Optionen, Vor- und Nachkalkulation und Liquiditätsrisikosteuerung (Zahlungsfähigkeit) sowie als Referentin von Seminaren und Autorin von Fachpublikationen.

tanja.gerling@msg-gillardon.de

Geschäftsmodellanalyse

Bewertung und Benchmarking

Zielrendite | Vermögens-/Ertragskonzentration | Wettbewerbsposition | Prognoseannahmen | Strategische Planung

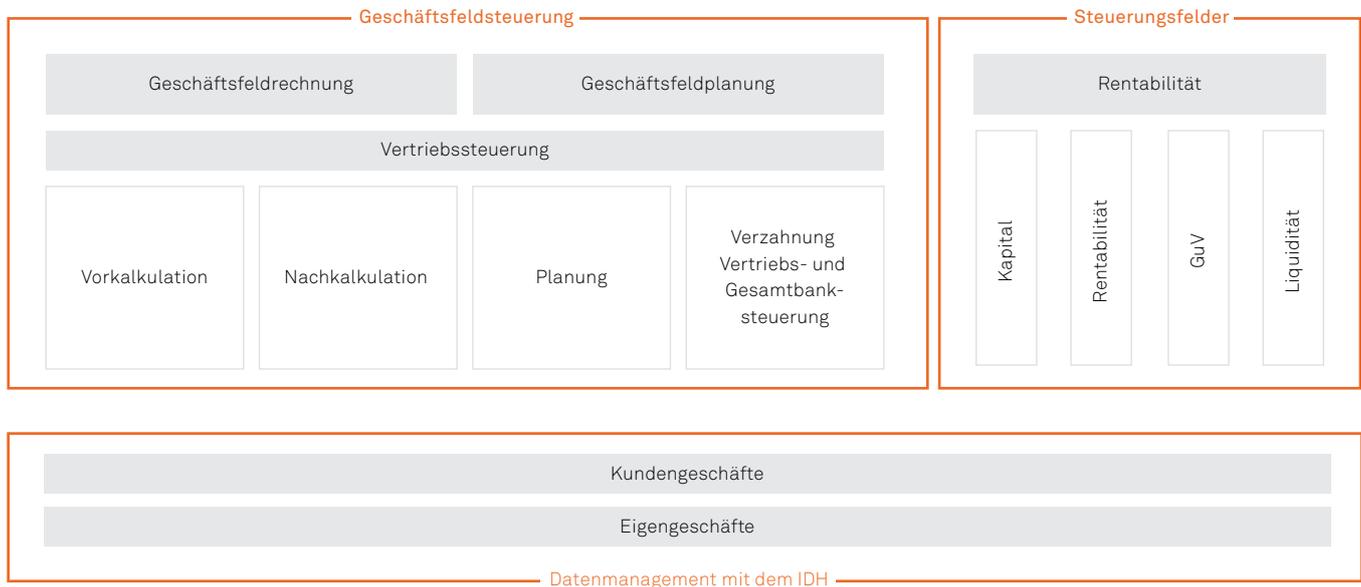


Abbildung 1: Banksteuerungshaus

Dabei war und ist es uns als Haus immer wichtig, die diversen Aktivitäten als permanenten Prozess zu verstehen: Es handelt sich um eine Entwicklung in die richtige Richtung, aber es ist eine permanente Weiterentwicklung möglich und auch nötig. Gleichzeitig muss man insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen, damit wir von dem externen Know-how auch langfristig und nachhaltig profitieren können.

Wir blicken nun also schon auf eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit zurück. Was konnte bisher gemeinsam erreicht werden?

Markus Rensmann: Wir konnten uns sowohl in den verschiedenen Kalkulationsthemen als auch in der Risikosteuerung und der strategischen Ausrichtung kontinuierlich verbessern und schaffen durch die konsequente Bearbeitung dieser Themen eine fortlaufende Anpassung der Prozesse und Messverfahren an den „State of the Art“. Durch die Optimierung der Prozesse konnten wir zudem die Effizienz innerhalb unseres Instituts deutlich steigern.

Neben diversen kleineren Einzelthemen konnten wir so auch größere Themen ganzheitlich angehen und bearbeiten. Durch die verschiedenen Aktivitäten gelang es uns, gleichzeitig viel Fachwissen bei den Kolleginnen und Kollegen, die aus unserem Haus in die Projekte eingebunden waren, aufzubauen. So sichern wir die Zukunftsfähigkeit unserer Kreissparkasse.

Das Banksteuerungshaus (siehe Abbildung 1) zeigt, wie die einzelnen Handlungsfelder und wie die Einzelthemen der Geschäftsfeldsteuerung zusammenhängen. Wieso ist aus Ihrer Sicht eine Verknüpfung der diversen Einzelthemen sinnvoll?

Markus Rensmann: Hierdurch haben wir es geschafft, dass eine Vielzahl von Themen als solche behandelt und optimiert wurden, jedoch ohne dabei die Gesamtsicht aus den Augen zu verlieren. Wir haben die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bausteinen einer integrierten Gesamtbank- und Vertriebssteuerung berücksichtigt und die positiven wie auch die negativen Auswirkungen einzelner Entscheidungen im Kontext einer integrierten Gesamtbanksteuerung behandelt.

Betrachtet man beispielsweise einzelne Aspekte der Kalkulation, ergeben sich entsprechende Auswirkungen auf die Ertragsplanung, aber gleichzeitig natürlich auch auf die Vertriebssteuerung. Diese verschiedenen Aspekte gilt es abzuwägen, um auch im Sinne der Geschäftsmodellanalyse ein möglichst tragfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell zu haben.

Der Megatrend Nachhaltigkeit hat inzwischen auch in der Banksteuerung Einzug gehalten. So hat die Bankenaufsicht BaFin erst im vergangenen Jahr ein Merkblatt zu diesem Thema an die Finanzinstitute in Deutschland adressiert. Wurden aktuelle Themen, wie dieses, im Rahmen der gemeinsamen Aktivitäten integriert?

Markus Rensmann: Aktuelle Themen spielen an verschiedenen Punkten der Projektaktivitäten eine große Rolle. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Strategieprozesses haben wir auch das Thema Nachhaltigkeit behandelt und eine Vorgehensweise zur Operationalisierung der globalen Ziele in konkrete Maßnahmen vorgenommen. Parallel haben wir aber auch weitere aktuelle Themen, wie die Digitalisierung und die COVID-19-Pandemie strategisch eingeordnet und bewertet. Durch die frühe Einbindung verschiedener Unternehmensbereiche konnten wir auch das Wissen anderer

» Durch die Verzahnung von Planung, Geschäftskalkulation und Steuerung können die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Themen zueinander sichtbar gemacht und zudem das nicht mehr zeitgemäße Denken in Silos vermieden werden. «

Markus Rensmann
Leiter Unternehmenssteuerung
Kreissparkasse Saarlouis

Fachbereiche, wie der Organisationsabteilung, zum Thema der Digitalisierung nutzen.

So konnten wir zu jeder Zeit von den neuen Entwicklungen profitieren, diese in die Praxis umsetzen und für unser Haus passend gestalten.

Im Jahr 2020 gehörten Sie zu einer der ersten Sparkassen, die nach der „Coronapause“ der Aufsicht eine Prüfung durch die Bundesbank absolvieren durften. Welche Auswirkungen hatten die gemeinsamen Aktivitäten auf die aktuelle Prüfung?

Markus Rensmann: Unsere gemeinsamen Aktivitäten haben uns an vielen Stellen die Arbeit erleichtert und den Austausch mit den Prüfern vereinfacht. Beispielsweise haben wir eine Vielzahl von Themen im Rahmen des Strategieprojekts und des Auftakts zur Geschäftsmodellanalyse behandelt, die in der Folge auch im Fokus der Aufsicht standen. So konnten einige Fragen der Aufsicht nicht nur direkt beantwortet, sondern auch mit deutlich mehr Fakten unterlegt werden, als es ein Jahr zuvor der Fall gewesen wäre. Auch konnten wir durch die permanente Weiterentwicklung der Kalkulationsthemen viele aufsichtliche Anforderungen treffend erfüllen.

Gleichzeitig hat uns die Bundesbankprüfung aber auch bei unseren Projektvorhaben für 2020 beeinflusst. Ursprünglich war geplant, die Geschäftsmodellanalyse mit einer Ergebnispräsentation bereits Ende 2020 abzuschließen, um dann in der Folge hausintern die konkreten Umsetzungshinweise von msgGillardon aufzugreifen.

Dies war jedoch vor dem Hintergrund der Prüfung leider so nicht möglich. Wir planen nun, diese Aktivität im ersten Quartal 2021 abzuschließen.

Zu guter Letzt: Können Sie uns noch einen kurzen Ausblick geben: Wie sieht die künftige Zusammenarbeit aus beziehungsweise sind die verschiedenen Projekte nun abgeschlossen?

Markus Rensmann: Wir werden auch im Jahr 2021 die erfolgreiche Zusammenarbeit der letzten Jahre weiter fortsetzen und die Weichenstellungen aktiv gestalten. So haben wir die Geschäftsmodellanalyse noch nicht vollständig abgeschlossen, und weitere Kalkulationsthemen sollen ebenfalls im Jahr 2021 angegangen werden. Zu nennen sind unter anderem die Umsetzung der periodischen Ausgleichszahlungen in der Nachkalkulation inklusive Verzahnung zur Gesamtbank, ganzheitliche Integration von Optionsprämien sowie die dauerhafte Sicherstellung qualitativ stimmiger Kalkulationsergebnisse für die Geschäftsfeldrechnung. Damit wollen wir unter anderem die „IDH-Readyness“ erreichen sowie unser Ziel der kontinuierlichen Optimierung und Verbesserung für unser Haus konsequent weiter fortsetzen. ■

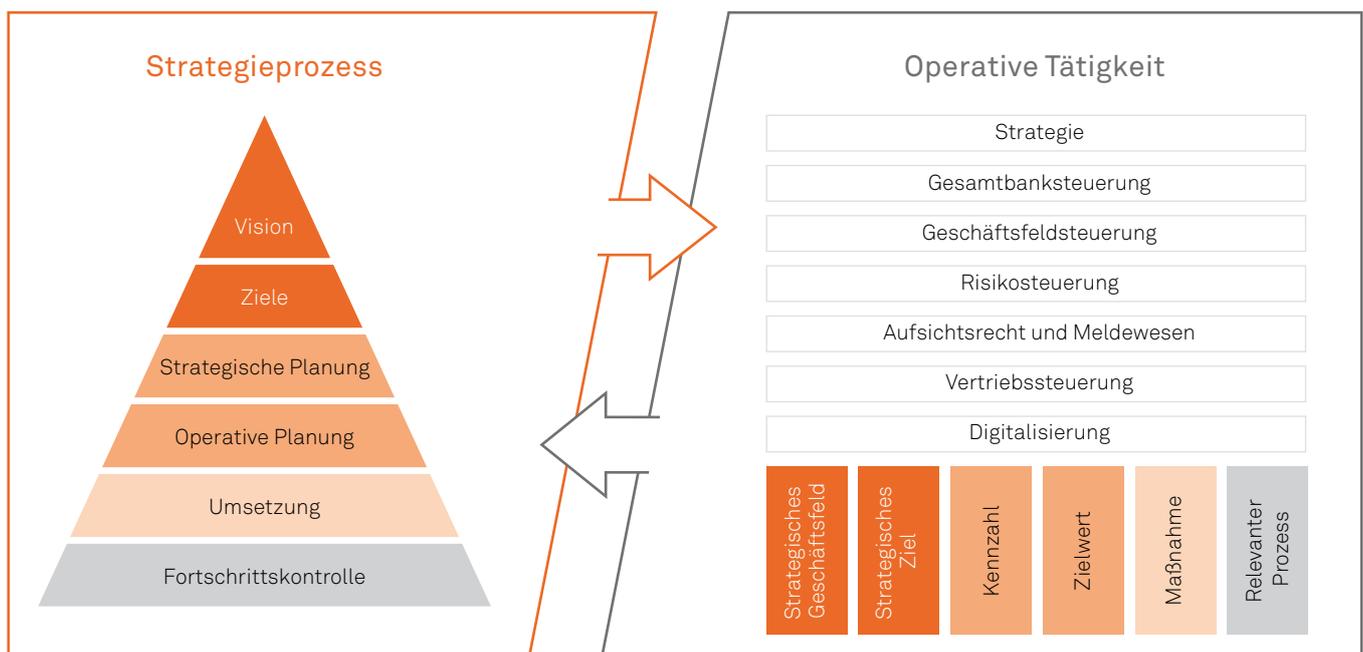


Abbildung 2: Operationalisierung der Strategie

End-to-End-Automatisierung des Firmenkreditprozesses

– Teil 1 –

Der Firmenkreditprozess ist geprägt von einer Vielzahl manueller, wenig wertschöpfender Tätigkeiten. Dazu gehört vor allem das Zusammenstellen von Unterlagen, wie Jahresabschlüsse, BWA und Handelsregisterauszüge. Diese werden für das Erstellen eines Ratings des Kunden und die Kalkulation von Margen und Zinsen benötigt. Da in der Regel nicht alle Nachweise mit der Anfrage eingereicht werden, sind regelmäßige Erinnerungen des Kunden zum Nachreichen der Unterlagen notwendig. Die Folge sind gebundene Kapazitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an anderer Stelle zum Beispiel für ausführliche Beratungsgespräche bei der Unterbreitung von Kreditangeboten fehlen.

Im Rahmen eines Innovationsprojekts hat msgGillardon den Firmenkreditprozess prototypisch automatisiert. Mithilfe unterschiedlicher Software wie RPA, Business Process Management Software (BPMS), KI und Text-Mining wird der Firmenkundenprozess so weit automatisiert, dass er als White-Label-Lösung auf einfache Weise ganz oder modular in jedes Institut implementiert werden kann. Beginnend mit dem Einsatz von RPA liegt der Fokus dieses Beitrags auf der Umsetzung der automatisierten E-Mail-Bearbeitung. In den nachfolgenden Ausgaben der NEWS werden die weiteren Technologien der Process Engine, des Text-Minings, der KI und der Cloud beleuchtet.

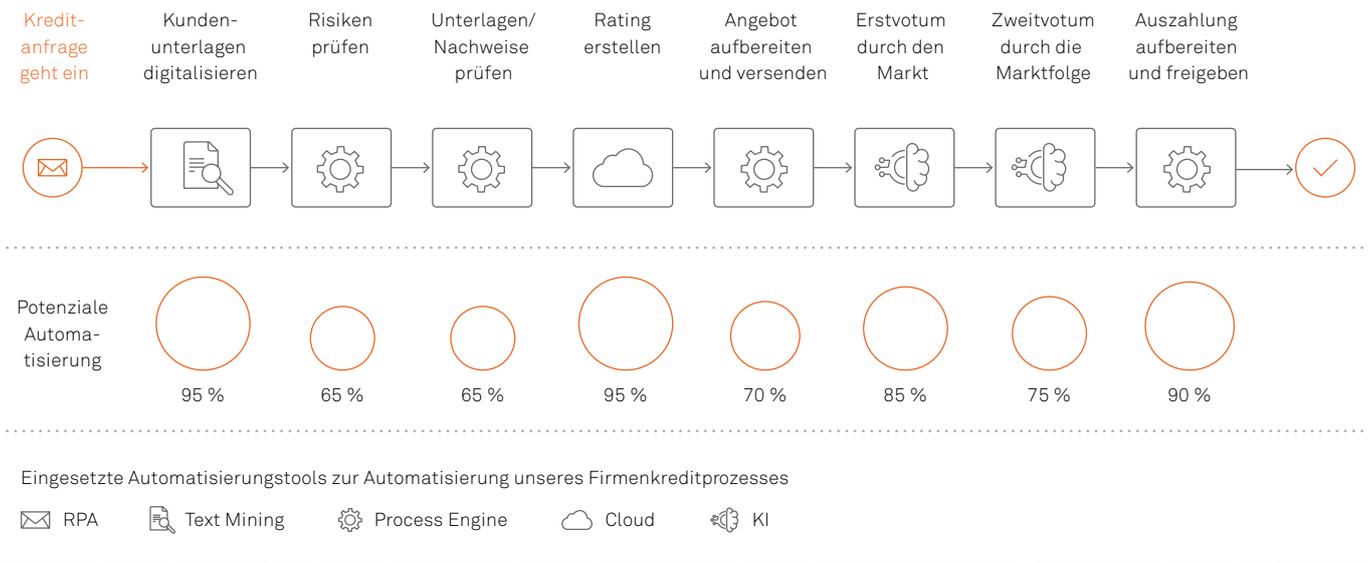


Abbildung 1: Highlevel-Übersicht des Firmenkreditprozesses inklusive der Automatisierungstools

AUSGANGSSITUATION

Zu Beginn eines Automatisierungsprojekts stehen die Analyse und die Optimierung beziehungsweise Standardisierung der identifizierten Prozesse, was in der Realität häufig vernachlässigt wird. Doch ein ineffizienter Prozess bleibt ineffizient, auch wenn er mit modernsten Mitteln abläuft. Eine geringe Standardisierung der Kern- und Teilprozesse führt zu einem hohen bis sehr hohen manuellen Aufwand und entsprechend zur Bindung personeller Kapazitäten für die Bearbeitung ebendieser. Die Durchlaufzeiten und Fehlerquoten manuell durchgeführter Prozesse sind oft hoch, wobei die Qualität niedrig bleibt.

Ziel der Automatisierung ist es unter anderem, Prozesse zu beschleunigen und gleichzeitig die Kapazitäten für den Prozessdurchlauf zu verringern. Aus Unternehmenssicht können die Prozesskosten entsprechend gesenkt (FTE-Einsparungen), Erträge gesteigert und die Qualität der Bearbeitung erhöht werden. Aus Kundensicht führen die Prozesszentrierung und die Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten, wie die umfassende persönliche Betreuung, zu höherer Zufriedenheit.

Für die Umsetzung unseres Innovationsprojekts war es daher ausschlaggebend, einen Prozess zu automatisieren, der aus einer Vielzahl manueller Tätigkeiten über verschiedene Systeme hinweg besteht. Eine zentrale Geschäftstätigkeit, die diesen Anforderungen entspricht, ist die Bearbeitung von Firmenkreditanfragen. Der in Abbildung 1 modellierte Ablauf zeigt die wesentlichen Schritte – Beantragung, Genehmigung und Auszahlung des Firmenkredits – und mit welchen Technologien sie automatisiert werden können. Zusätzlich ist an den einzelnen Prozessschritten das Automatisierungspotenzial gekennzeichnet.

Im Allgemeinen beginnt der Firmenkreditprozess mit einer Kundenanfrage. Sowohl diese als auch die dazugehörigen Unterlagen und Nachweise müssen zunächst digitalisiert werden, damit sie im weiteren automatisierten Prozessverlauf verarbeitet werden können. Für diesen Arbeitsschritt eignet sich der kombinierte Einsatz von RPA und Text-Mining (s. Abb. 1). Die Orchestrierung der einzelnen Prozessschritte und der dabei eingesetzten Tools erfolgt über eine Process Engine. Eine solche Process Engine kann zusätzlich auch als Automatisierungstool eingesetzt werden und das Ausführen einzelner Arbeitsschritte übernehmen. Auf Grundlage der digital vorliegenden Dokumente, wie dem Handelsregisterauszug, der Jahresabschlüsse sowie der BWA, erfolgt eine Risikoprüfung des Mandanten mit anschließender Prüfung der eingereichten Unterlagen und Nachweise. Diese sonst manuelle Tätigkeit wird im vorliegenden Pilotprozess durch die Process Engine bearbeitet.

Die verarbeiteten Informationen werden für das anschließende Rating der Anfrage (cloudbasierter Service) zur Verfügung gestellt, und auf deren Basis wird das Angebot für den Kunden (wieder Process Engine) aufbereitet und versendet. Anschließend erfolgen das Erstvotum durch den Markt (künstliche Intelligenz) und das Zweitvotum durch die Marktfolge, bevor der erneute Einsatz der Process Engine die Auszahlung initiiert.

Die vorangestellte Analyse der einzelnen Arbeitsschritte des Firmenkreditprozesses hat aufgezeigt, bis zu wie viel Prozent eines bisher manuellen Prozessschrittes automatisiert werden können: Der automatisierbare Anteil einzelner Prozessschritte liegt zwischen 65 bis zu 95 Prozent (siehe Abbildung 1). Das heißt, dass Mitarbeiter einen Großteil ihrer bisher oft eintönigen manuellen Aufgaben durch einen RPA-Bot oder andere Technologien bearbeiten lassen können. Die freien Kapazitäten können sie dann für die qualitativ hochwertige Bearbeitung von Ausnahmefällen nutzen oder eben für die ausführliche Beratung ihrer Kunden. >>

ALLGEMEINE EIGENSCHAFTEN VON ROBOTIC PROCESS AUTOMATION

Der Einsatz von RPA bietet sich immer dann an, wenn strukturierte Geschäftsprozesse vorliegen und sich diese Prozesse und Aufgaben regelmäßig wiederholen und regelbasiert sind. Die entwickelten Software-Roboter arbeiten auf der Ebene der grafischen Benutzeroberfläche und können nahezu jeden Prozess ausführen. Für den Einsatz sind daher keine speziellen Schnittstellen erforderlich. Im Rahmen der Prozessautomatisierung entlasten die Roboter die Anwender bei redundanten, wiederkehrenden Aufgaben und interagieren problemlos mit mehreren Softwaresystemen. Innerhalb des Firmenkreditprozesses weisen der Empfang einer Kreditanfrage und die Beschaffung der notwendigen Unterlagen und Nachweise die oben stehenden Eigenschaften auf.

RPA-Bots können allerdings keine Entscheidungen treffen, sondern nur Wenn-Dann-Regeln ausführen. Nur wenige Prozesse können mit dem ausschließlichen Einsatz von RPA durchgängig automatisiert werden. Daher wird die Technologie in der Realität meist in Kombination mit weiterführenden Tools wie Text-Mining oder künstlicher Intelligenz verwendet. Wie auch in unserem Beispiel zeigt sich, dass RPA als Brückentechnologie schnell und einfach genutzt werden kann, das volle Potenzial aber erst als Hybrid-lösung ausgeschöpft wird.

Einsatz bei wiederholbaren und vorhersehbaren Interaktionen unterschiedlicher Systeme, z. B.:



Ausfüllen von Formularen



Kopieren, Einfügen und Verschieben von Daten



Lesen und Verarbeiten von Informationen aus mehreren Systemen und strukturierten Dokumenten



Durchführung von Berechnungen



Ausführen von Wenn-dann-Befehlen



Zugreifen auf Webseiten



Verarbeiten von Daten aus dem Internet



Zugreifen auf soziale Medien



Öffnen von E-Mails und Verarbeiten von Anhängen

Abbildung 2: Automatisierbare Tasks mittels RPA

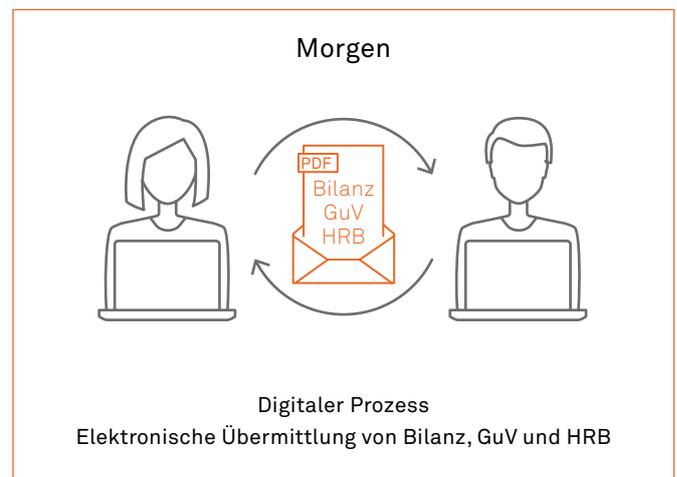
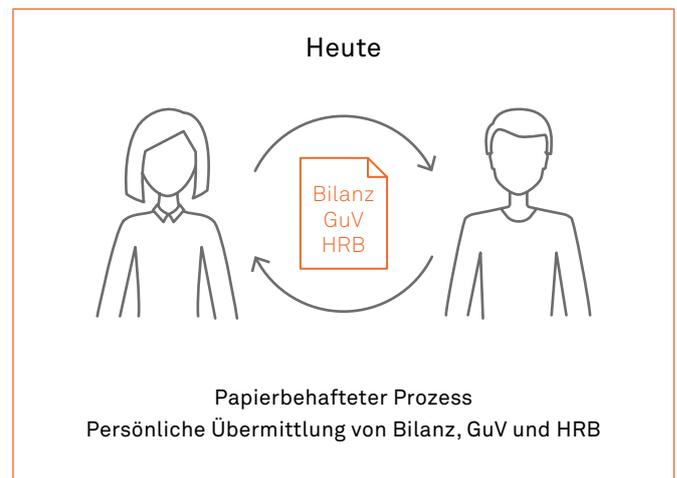


Abbildung 2: Bearbeitung bei Eingang einer Kreditanfrage (Firmenkunden) heute und morgen

ANWENDUNG VON ROBOTIC PROCESS AUTOMATION INNERHALB DES FIRMENKREDITPROZESSES

Um ein attraktives Kundenerlebnis anbieten zu können, ist es möglich, Kreditanfragen über unterschiedliche Kanäle sowohl analog als auch digital einzureichen. Der erste (optionale) Prozessschritt bei der Bearbeitung einer Kreditanfrage umfasst daher die Digitalisierung des Auftrags und der dazugehörigen Unterlagen und Nachweise (siehe Abbildung 3).

Der RPA-Bot verarbeitet zunächst eingehende E-Mails und prüft, ob diese bereits mit Anhang vorliegen. Ist dies nicht der Fall, wird die E-Mail-Anfrage an einen Kundenberater weitergeleitet, der sie manuell beantwortet und die entsprechenden Unterlagen beziehungsweise eine Konkretisierung des Anliegens anfordert. Automatisch werden solche E-Mails, die bereits Anhänge aufweisen, per Schnittstelle in der Cloud abgelegt. Jedem in der Cloud abgelegten Datensatz wird zusätzlich eine Unique-ID zugeordnet, die über den gesamten Prozess hinweg weiterverwendet wird. Nach erfolgreicher Ablage der Anfrage und Anhänge wird die Process Engine informiert. Sie startet den darauffolgenden Prozessschritt, bei dem der Inhalt der Anhänge durch Text-Mining verarbeitet wird.

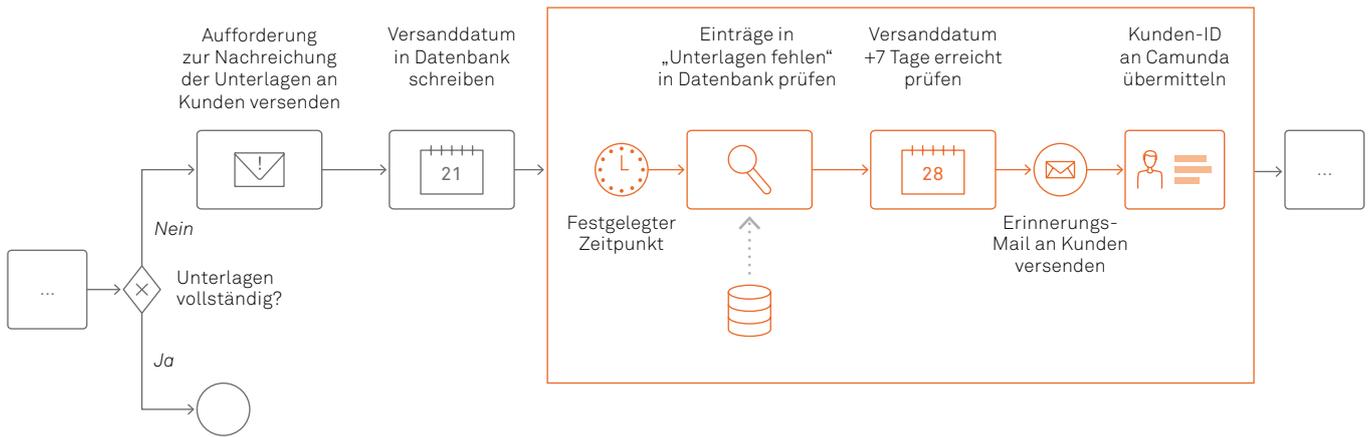


Abbildung 4: Prozessausschnitt E-Mail-Versand bei fehlenden Unterlagen nach sieben Tagen

Ein weiterer RPA-Bot kommt im mittleren Teil des Firmenkreditprozesses zum Einsatz, nachdem der Inhalt der eingereichten Unterlagen und Dokumente mittels Text-Mining geprüft wurde.

Zunächst versendet die Process Engine eine E-Mail mit der Aufforderung, die fehlenden Unterlagen nachzureichen, an den Mandanten und vermerkt das Versanddatum in einer Datenbank. Diese Datenbank wird von dem RPA-Bot regelmäßig auf folgende zwei Kriterien hin überprüft:

- Eintrag in der Datenbank „fehlende Unterlagen“ liegt vor
- Versanddatum + 7 Tage ist erreicht

Ziel dieser Prüfung ist es, den Kunden nach sieben Tagen an das Zusenden der fehlenden Unterlagen zur Genehmigung des gewünschten Kredits zu erinnern. Dazu prüft der RPA-Bot zu einem festgelegten Zeitpunkt (RPA-Scheduler), ob die geforderten Unterlagen nach wie vor fehlen und ob die Frist von sieben Tagen erreicht ist. Liegt keine Rückmeldung des Kunden innerhalb der 7-Tage-Frist vor, versendet der RPA-Bot eine erneute Erinnerung per E-Mail. Abschließend wird die entsprechende Kunden-ID an die Process Engine versendet, womit die Sequenz für den Robot beendet ist.

Bei der Implementierung dieser White-Label-Lösung können Details wie die Sieben-Tage-Frist individuell angepasst werden. Bereits verhandelte und etablierte Service-Level-Agreements (SLAs) können nach den spezifischen Vorgaben des Kunden in den Prozess übernommen werden.

NUTZEN

Die Automatisierung des Firmenkreditprozesses veranschaulicht, dass es möglich ist, Kernprozesse zu standardisieren, zu optimieren und zu automatisieren. Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der „Fleißarbeit“ zu befreien und für die „Wissensarbeit“ vorzubereiten. Denn die Entlastung von zeitintensiven Aufgaben ist zwingend notwendig, um durch die bestmögliche Kundenbetreuung Marktanteile zu verteidigen. Nur solche Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeiten auf den Kunden ausrichten, werden in Zukunft bestehen. Im Hintergrund müssen dann zwangsläufig innovative Technologien eingesetzt werden, um die entsprechenden Kapazitäten freizusetzen und Informationen vorzuhalten. Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie kann so die Prozessautomatisierung einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation leisten.

AUSBLICK

In den vergangenen Jahren wurden die Software-Bots medial häufig als Allheilsbringer angepriesen. In der Realität stoßen sie allerdings schnell an ihre technologischen Grenzen. Diese können jedoch durch den kombinierten Einsatz mit anderen Technologien, wie Text-Mining, KI und Process Engines auf einfache Weise überwunden werden. Wie Text-Mining im Rahmen des Kreditautomatisierungsprozesses mit den vom Robot gelieferten Informationen umgeht, stellen wir Ihnen in den folgenden NEWS vor. ■

Ansprechpartner



Jens Heilmann
Executive Partner, Digital Transformation,
Process Excellence & IT-Compliance
jens.heilmann@msg-gillardon.de



Julia Kammerlander
IT Consultant, Sparkassen-Finanzgruppe
julia.kammerlander@msg-gillardon.de

Die Novelle der BAIT nutzenorientiert umsetzen

Mit der zweiten Novelle erfahren die Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) deutliche Anpassungen und Erweiterungen, die von den Kreditinstituten umgesetzt werden müssen. Die Schwerpunkte liegen auf Konkretisierungen im Auslagerungsmanagement, im IT-Risikomanagement und auf Neuanforderungen in der operativen Informationssicherheit sowie im Notfallmanagement. Doch die notwendigen Umsetzungsaktivitäten sind nicht nur regulatorische Pflicht, sie bieten auch die Chance für Effizienzgewinne.





Abbildung 1: Einordnung der BAIT zwischen Regulatorik und IT-Standards

ÜBERBLICK UND EINORDNUNG IN DEN REGULATORISCHEN RAHMEN

Die erstmals 2017 veröffentlichten BAIT wurden im Jahr 2018 bislang einmal novelliert. Wie die Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Institute (MaRisk) stellen sie eine Verwaltungsvorschrift zur Konkretisierung des § 25a des Kreditwesengesetzes (KWG) dar. Obwohl formal den MaRisk nicht untergeordnet, sind die BAIT dennoch als weitere Spezifikation des AT 7 (Ressourcen), insbesondere AT 7.2 (Technisch-organisatorische Ausstattung) und AT 7.3 (Notfallmanagement) sowie AT 9 (Auslagerung) der MaRisk zu verstehen. Im internationalen Kontext erfolgt regelmäßig die Umsetzung der EBA Guidelines unter anderem im Rahmen der BAIT.

Inhaltlich beruhen die BAIT auf in der IT gängigen Frameworks und Standards wie ITIL für das IT-Servicemanagement, COBIT für die IT-Governance, IT-Prozesse und Steuerungsvorgaben sowie ISO 2700x und den BSI-Standards für die Informationssicherheit.

Abbildung 1 veranschaulicht die Einordnung der BAIT in diesen Kontext.

FOKUS DER NOVELLE

Im Gegensatz zur ersten Novelle 2018, die lediglich in der Aufnahme des Bereichs der kritischen Infrastrukturen in die BAIT bestand, umfasst die zweite Novelle tiefer greifendere strukturelle Anpassungen und inhaltliche Ergänzungen.

Neu in Form eigenständiger Kapitel sind die Regelungsbereiche 5. Operative IT-Sicherheit und 10. IT-Notfallmanagement. Zwar waren entsprechende Regelungen schon bislang grundsätzlich in den BAIT enthalten. Aufgrund der neuen Struktur erfahren sie jedoch eine deutliche Aufwertung, während gleichzeitig die Anforderungen umfassender werden.

Die operative IT-Sicherheit setzt die Anforderungen des Informationssicherheitsmanagements um. Hierzu gehört insbesondere, dass die IT-Systeme, die zugehörigen IT-Prozesse und sonstige Bestandteile des Informationsverbunds die Schutzbedarfsziele Integrität, Verfügbarkeit, Authentizität sowie Vertraulichkeit der Daten sicherstellen müssen. Dazu ist ein Verfahren zur frühzeitigen Erkennung von Gefährdungen des Informationsverbunds zu betreiben.

Im Rahmen des IT-Notfallmanagements müssen Kreditinstitute strategische Vorgaben zum Notfallmanagement definieren und hieraus abgeleitet einen Notfallmanagementprozess festlegen. Dazu gehört, dass

- für Notfälle in zeitkritischen Aktivitäten und Prozessen Vorsorge zu treffen ist (Notfallkonzept).
- das Notfallkonzept (Parameter und Abhängigkeiten) Geschäftsfortführungs- sowie Wiederanlaufpläne umfasst.

Komplett neu ist das Kapitel 11 Kundenbeziehungen mit Zahlungsdienstleistern. Hier werden relevante Aspekte der PSD 2 aufgegriffen. Im Fokus stehen die Anforderungen an Zahlungsdienstleister, Prozesse zur Beratung und kommunikative Hilfestellungen für die Zahlungsdienstnutzer einzurichten, die das Bewusstsein der Zahlungsdienstnutzer für mögliche Gefahren und Sicherheitsrisiken stärken sollen.

Ferner wurden die bereits bestehenden Kapitel der BAIT in Detailfragen ergänzt und angepasst. An dieser Stelle sei hier lediglich auf die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Umsetzung der Anforderungen an das Auslagerungsmanagement aus BAIT und MaRisk, die beide diesem Thema jeweils einen eigenständigen Regelungsbereich widmen, hingewiesen.

Abbildung 2 stellt die neue Struktur dar und ordnet die Kapitel nach Regelungen zu Governance, Steuerung und operativen Anforderungen.

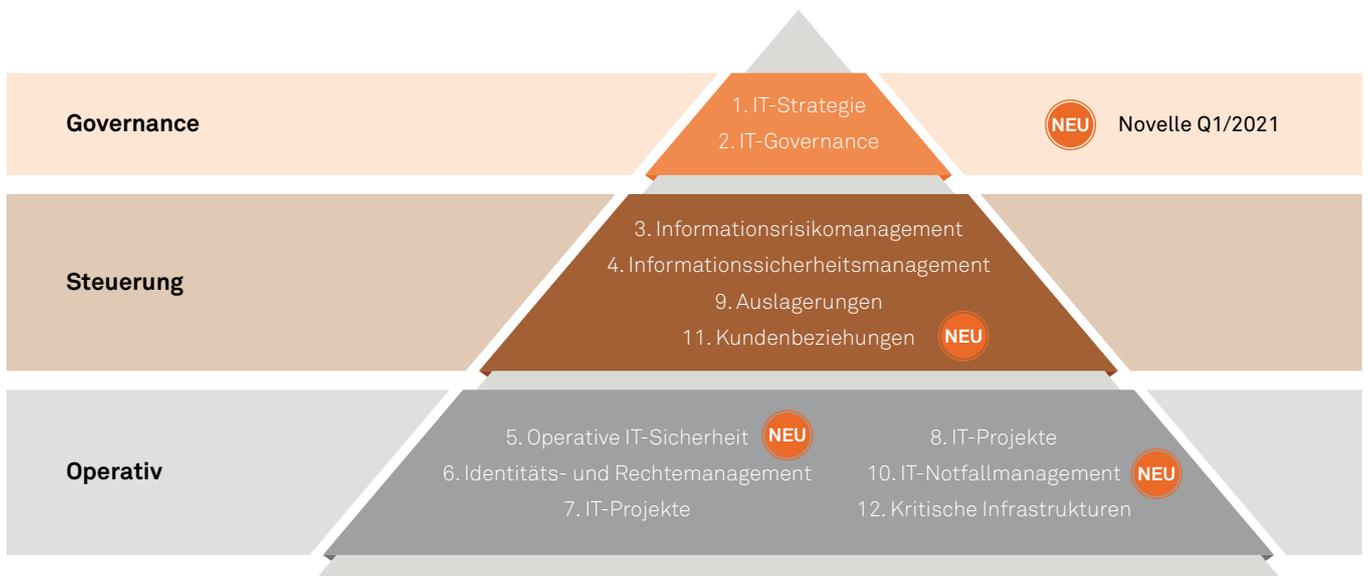


Abbildung 2: Struktureller Aufbau der BAIT

NUTZENORIENTIERTE UMSETZUNG

Das inhaltliche Fundament der oben genannten IT-Standards und Frameworks verleiht den BAIT einen hohen praktischen Nutzwert. Daher sollte die Umsetzung nicht als lästige regulatorische Pflicht gesehen werden.

Ein Aspekt, den die Aufsicht mit dem Papier BCBS 239 erstmals als expliziten Zweck regulatorischer Vorgaben genannt hat, ist die Steigerung des „Geschäftswerts“ beziehungsweise Unternehmenswerts. Dahinter steckt die Idee, dass die Maßnahmen durch steigende Erträge und/oder sinkende Kosten in der Zukunft zu höheren Gewinnen führen, was natürlich den Unternehmenswert erhöht. Die Vorgaben aus BCBS 239 sollen dieses Ziel unterstützen, indem ihre Umsetzung den Reportingaufwand unter anderem in Risikoreporting, Meldewesen und weiterem internen Berichtswesen, etwa dem Vertriebsreporting, signifikant senkt, und zwar durch Vermeidung von System- und Datenredundanz, effektivere Prozesse, Senkung von Risikokosten (zum Beispiel operationelles Risiko und

Modellrisiko) sowie Reduzierung von Entscheidungsunsicherheiten durch bessere Informationen.

Eine Argumentation, die sich auf die Umsetzung der BAIT übertragen lässt. Die Summe der IT-, Risiko- und Prozesskosten lässt sich durch Anwendung der entsprechenden Regelungen deutlich senken: durch eine zukunftsorientierte IT-Infrastruktur, verbesserte Prozessabläufe, die Optimierung von Informationssicherheit und somit Reduzierung entsprechender Risiken und der damit verbundenen Risikokosten. Abbildung 3 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

DAS RICHTIGE HERANGEGEHEN

Auch wenn die Kreditinstitute einen Großteil der Regelungen bereits aus der vorherigen Fassung der BAIT umgesetzt haben, lohnt es sich – auch aufgrund der Dynamik in der IT und weil die BAIT sofort, ohne Umsetzungsfrist in Kraft treten –, die Novelle für eine gründliche Bestandsaufnahme zu nutzen, um so offene Flanken und erforderlichen Handlungsbedarf zu identifizieren.

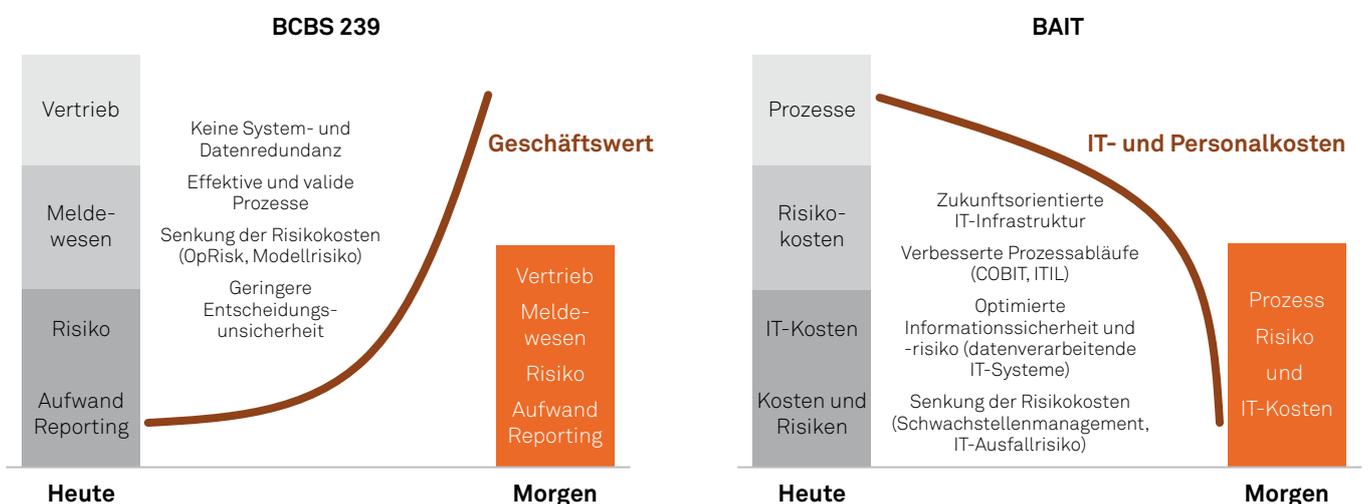
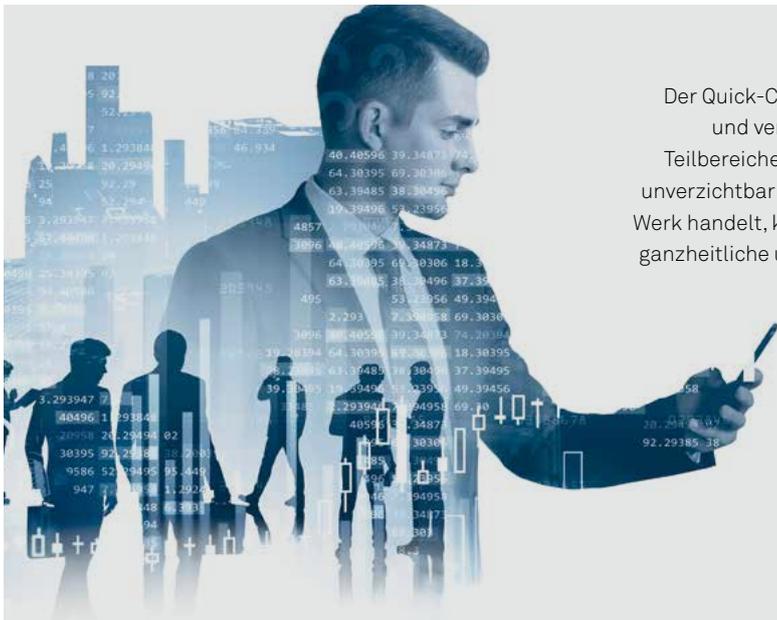


Abbildung 3: Betriebswirtschaftlicher Nutzen der BAIT-Umsetzung in Analogie zu BCBS 239



QUICK-CHECK BAIT VON msgGillardon

Der Quick-Check BAIT ermöglicht eine effiziente Bestandsaufnahme und vermittelt viel spezifisches Know-how zu allen inhaltlichen Teilbereichen der BAIT, das aufgrund der Vielzahl von Anforderungen unverzichtbar ist. Da es sich bei den BAIT um ein prinzipienorientiertes Werk handelt, kann so das Proportionalitätsprinzip genutzt werden, um ganzheitliche und individuelle praxisgerechte Lösungen für jedes Haus zu finden. Im Ergebnis erhält das Kreditinstitut eine umfassende Bestimmung des Reifegrads und der bestehenden Handlungsoptionen als Grundlage für die folgenden Umsetzungsaktivitäten.

Schlankes Assessment	Individuelle Positionsbestimmung	Bewährtes Vorgehensmodell	Optimierte Handlungsempfehlung
<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Betrachtung aller Anforderungen • BAIT-Quick-Check zur Validierung des Reifegrades • Analyse aller relevanten Anforderungen (Bestimmung Maturity Level) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankspezifisch designt • Identifizierung von GAPs • Individuelle Ableitung von Handlungsoptionen • Begleitung von Audits (Vor- bis Nachbereitung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisiertes Vorgehensmodell (auch toolgestützt) • Spezielle Templates und Fragenkataloge • Individuelle Quick-Checks, Workshops, Assessments 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenschonende und zentrale Koordination der Experten • Zugriff auf branchenübergreifende Erfahrung • Konkrete Lösungsvorschläge bei Handlungsbedarf

Ansprechpartner



Mathias Steinmann
Partner
mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Kurt Annen
Senior Manager
kurt.annen@msg-gillardon.de



BANKING DER ZUKUNFT

Mit msgGillardon
in die Zukunft starten

Alexander Kregiel und Andreas Strunz

Der Strategieentwicklungsprozess in Zeiten disruptiven Wandels

Die Branche Banking befindet sich bereits seit Jahren in einem fortlaufenden Veränderungsprozess. Das spiegelt sich unter anderem im kontinuierlichen Rückgang der Anzahl der Banken und Filialen wider. Allerdings hat sich dieser Veränderungsprozess in jüngster Zeit, und nicht zuletzt durch die Coronapandemie, beschleunigt. Und alles deutet darauf hin, dass dieser Veränderungsprozess auch in den nächsten Jahren anhalten und weiter zu disruptiven Veränderungen führen wird. Disruptiv heißt in diesem Zusammenhang, dass die Spielregeln einer Branche neu definiert werden, neue Teilnehmer am Markt auftreten und alte Geschäftsmodelle obsolet werden. So mussten – getrieben durch die technologische Entwicklung – Firmen wie Kodak (Digitalfotografie), Nokia (Smartphones) oder Blockbuster (Videostreaming) – ihre Geschäftsmodelle vollständig umstellen oder haben gar ihre Bedeutung verloren.

Andere Beispiele zeigen, dass, auch wenn Geschäftsmodelle grundsätzlich zukunftsfähig waren, die „Etablierten“ bisweilen von den agileren und innovativeren Marktteilnehmern rechts überholt wurden. So etwa der klassische Versandhandel zugunsten von Plattformen, allen voran Amazon. Im Folgenden gehen wir darauf ein, wie sich auch die Strategieentwicklung und -implementierung in der Branche Banking selbst weiterentwickeln muss, um die Zukunftsfähigkeit eines Instituts sicherzustellen.

DER KLASSISCHE STRATEGIEENTWICKLUNGS-PROZESS

In vielen Instituten wurde und wird Strategieentwicklung im Zusammenhang mit der jährlichen Budget- und Mittelfristplanung durchgeführt. Das liegt nahe, denn die aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmen und Schwerpunkte erfordern eine entsprechende Allokation der finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen. Die Geschäftsleitung eines Instituts formuliert dabei unter Einbezug der Experten aus den Fachabteilungen des eigenen Hauses (in manchen Fällen auch einer externen Unternehmensberatung) die übergeordneten Ziele aus und leitet Subziele ab (zum Beispiel für die Bereiche Kunde und Vertrieb, Finanzen, Personal, Prozesse und IT). Diese werden in einem nächsten Schritt operationalisiert, das heißt in konkret umsetzbare Maßnahmen übersetzt.

Es werden Richtungsentscheidungen getroffen, Budgets allokiert und die Leitlinien in einem Strategiepapier (zum Beispiel der Geschäftsstrategie) niedergelegt. Oftmals werden die wesentlichen Richtungsentscheidungen auch intern veröffentlicht und in sogenannten Mission Statements manifestiert.

Solange sich die Branche Banking in einem vergleichsweise ruhigen Fahrwasser bewegte, hatte diese Vorgehensweise auch stets ihre Berechtigung. Disruptive Zeiten sind aber eher mit einem rauschenden Wildbach vergleichbar, und die Kunst besteht nun darin, schnell und flexibel auf die nächste Stromschnelle zu reagieren und gleichzeitig das Reiseziel und die Bootsbesatzung nicht aus den Augen zu verlieren.

TREIBER UND TRENDS

Externe Faktoren treiben das Entstehen von Trends an. Banken und andere Marktteilnehmer in der Finanzbranche müssen auf diese reagieren (vgl. Abbildung 1). Um die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, sind neben kreativen Konzepten auch Mut und Entscheidungsbereitschaft gefragt.

Oft wird als Auslöser für die Veränderungen lediglich die technologische Entwicklung genannt. Und in der Tat kann der dadurch ausgelöste Trend zur Digitalisierung als wesentlicher Beschleuniger der Disruption bezeichnet werden. Darüber hinaus gibt es aber noch eine Reihe weiterer Treiber, die entsprechende Trends auslösen.

So entsteht beispielsweise vonseiten der Bankenaufsicht ein weiterhin hoher Regulierungsdruck. Und auch andere politische

Entscheidungen (zum Beispiel: Brexit) sowie die der Zentralbanken (zum Beispiel: Quantitative Easing) beeinflussen makroökonomische Größen wie Zinsen, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung und damit das Bankenumfeld. Auch die durch die Coronapandemie ausgelösten wirtschaftlichen Belastungen haben bereits in einigen Instituten Anpassungsbedarf bei der Risikoversorge gezeigt.

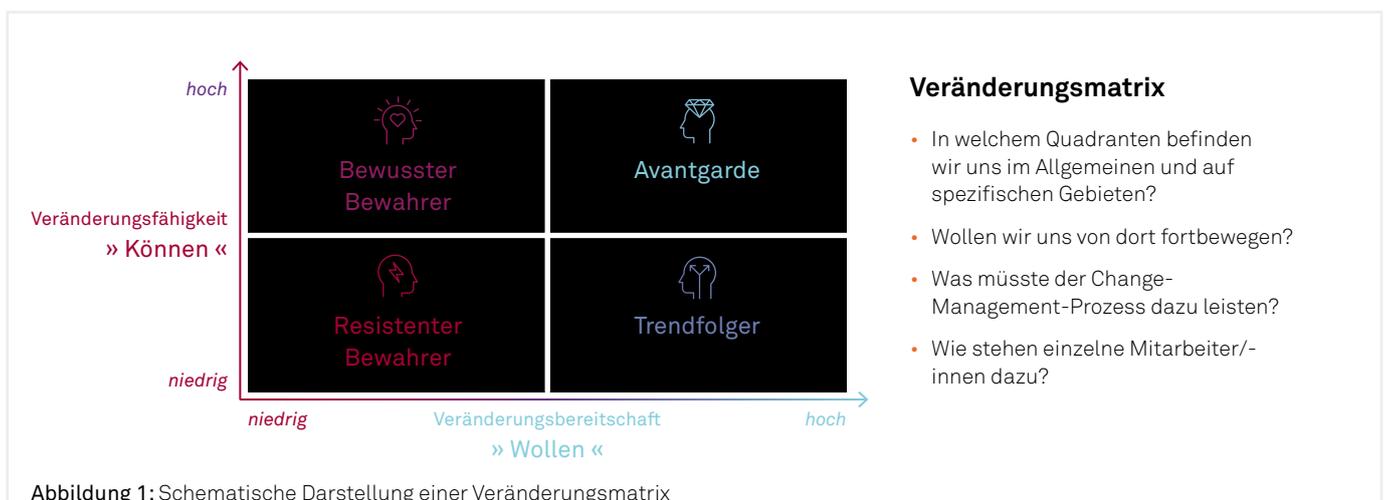
Schließlich müssen auch die demografischen Veränderungen berücksichtigt werden: Die Baby-Boomer kommen ins Rentenalter, die Urbanisierung nimmt weiter zu, ebenso wird sich die Bevölkerungsstruktur durch Zuwanderung verändern. Kunden werden zudem mündiger und sicherer im Umgang mit digitalen Kanälen und Angeboten. Neue Lebensentwürfe und Kundenpräferenzen entstehen.

Neue Marktteilnehmer haben diese durch verschiedene Treiber ausgelösten Trends aufgegriffen und zu neuen Geschäftsmodellen entwickelt. FinTechs greifen vertikal an den Schwachstellen des klassischen Wertschöpfungsprozesses an, picken sich einzelne Elemente wie Girokontoführung und Kreditkarten heraus und werden, unter anderem auch durch Kostenvorteile, zu einem ernsthaften Player am Markt. Dadurch kommt es zu einer Zergliederung der Wertschöpfungskette, und es ist keineswegs sicher, dass die FinTechs ab einer gewissen Marktreife einfach aufgekauft werden können – auch wenn es bereits viele Kooperationen zwischen FinTechs und klassischen Banken gibt. Im genannten Beispiel besteht dadurch die Gefahr, dass das Ankerprodukt Girokonto den klassischen Banken nicht mehr im gewohnten Maß zur Verfügung steht.

Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert werden, schon aus Kostengründen. Dabei beschränkt sich die Automation nicht nur auf allfällige Services wie Zahlungsverkehr, Customer Onboarding oder Onlinebanking. Auch andere, komplexere Leistungen wie Baufinanzierungsprozesse oder Firmenkredite werden zukünftig verstärkt automatisiert; und zwar sowohl am Point of Sale als auch in der sich daran anschließenden Dunkelverarbeitung in der Marktfolge. »

» Wer Visionen hat,
der sollte zum Arzt gehen. «

Helmut Schmidt



Wenn auch noch in den Kinderschuhen, könnten Crowdfunding und Peer-to-Peer-Lending zunehmen. Und bereits jetzt haben Retail-Kunden Zugang zu Realtime-Handelsplattformen, was den Informationsvorsprung der Bank dahinschmelzen und persönliche Beratung bei Kunden wieder in den Vordergrund treten lässt. Mehr als 70 Prozent des Börsenhandelsvolumens werden bereits über Algorithmen abgewickelt. Und schließlich wird künstliche Intelligenz in den Banken dort Einzug halten, wo sich betriebswirtschaftlich nutzenstiftende Anwendungsfälle realisieren lassen, wie etwa bei der Berechnung von Affinitäten der Kunden zu bestimmten Bankprodukten. In der Folge verändern sich klassische Berufsbilder wie „Bankkaufmann/Bankkauffrau“ hin zu mehr digitaler Kompetenz, aber auch in Richtung einer stärkeren Kundenzentrierung.

Die Bedeutung von sogenannten Plattform-Ökonomien wird zunehmen. Es ist beispielsweise vorstellbar, dass sich Plattformen zu bestimmten Themen wie Mobilität, Gesundheit und Bildung herausbilden, auf denen auch finanzwirtschaftliche Services angeboten werden. Insofern ist der Wandel nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance. So könnten zum Beispiel auf einem Markt rund um Bauen und Wohnen mehrere Anbieter ihre Produkte und Leistungen präsentieren, von der Suche nach Baugrundstücken und der Immobilienfinanzierung bis zum Baustoffhandel und der Landschaftsgärtnerei. Branchengrenzen könnten dadurch verschwimmen.

Schließlich wird die Aufspaltung in Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank möglicherweise weiter voranschreiten hin zu einer weiteren Spezialisierung und Industrialisierung. Am Ende könnte eine Zweiteilung stehen – in digitalisiertes Standardgeschäft auf der einen Seite und individuelle, hochwertigere Beratung und Services auf der anderen.

NEUE HERANGEHENSWEISEN

Nun sind diese Trends für Entscheider nicht neu, aber für viele stellt sich die Frage, wie sie externe und zudem auch interne Faktoren in ihren Strategieentwicklungsprozess adäquat integrieren können. Noch weitaus bedeutender ist die pragmatische Herausforderung, wie konkret die Priorisierung und Umsetzung in der Praxis aktuell und in der Zukunft vorstattengehen soll.

Der frühere Bundeskanzler Helmut Schmidt sagte einmal: „Wer Visionen hat, der sollte zum Arzt gehen.“ Dieses (sicherlich nicht ganz ernst gemeinte) Bonmot verdeutlicht, dass bereits die Begriffe

„Vision“ und „Mission“ für viele ein Hindernis sind – insbesondere, um zu verstehen, wohin die Reise gehen soll und wie sie konkret dazu beitragen können, auch am Ziel anzukommen. Und in der Tat existiert in der Literatur eine Vielzahl von widersprüchlichen Schaubildern. Im Allgemeinen könnte Vision als ein idealtypisches, strategisches Zielbild verstanden werden und Mission als die Beschreibung der Art und Weise, wie dort hinzugelangen ist.

Allerdings, so die Kritik, sind diese Begriffe bisweilen zu abstrakt, um damit alle Beschäftigten in einem Institut abzuholen, also ihnen verständlich zu machen, worum es bei der Strategie geht und wie nun jede/r Einzelne konkret dazu beitragen kann, diese umzusetzen. Und natürlich sollten auch die Kunden die Positionierung und die Ziele der Bank leicht verstehen, denn nur dann können sie sich mit „ihrer Bank“ identifizieren. Hierdurch werden Finanzdienstleistungen nicht einfach austauschbar, und es kann die Basis für eine langfristige Partnerschaft zwischen Bank und Kunden gelegt werden. Einzelne Institute beziehen bereits jetzt in Innovationsworkshops und einem Vorschlagswesen ihre Kunden in solche Prozesse mit ein.

Auch und gerade, weil die Welt komplexer wird, besteht die Kunst darin, Orientierung zu schaffen und die Dinge zu vereinfachen, wo immer es möglich ist. Hier helfen oftmals einfache W-Fragen weiter: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Wie kommen wir da hin? Und: Wann wollen wir dort sein?

Strategieentwicklung ist also kein losgelöster Prozess, dem man sich einmal im Jahr im Rahmen der Budgetplanung widmet, sondern vielmehr eine laufende Aufgabe, die zwingend in eine Strategieimplementierung münden muss. Eine starre Trennung zwischen „strategisch/langfristig“ und „operativ/kurzfristig“ ist in Zeiten anhaltenden VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) nicht immer aufrechtzuerhalten.

Die Implementierung beinhaltet, dass sich Subziele und operationelle Maßnahmen logisch und konsistent aus den strategischen Zielen ableiten und auch messen lassen. Die Beteiligten sollten dabei überzeugt und nicht überredet werden.

KONKRETE UMSETZUNGSINSTRUMENTE

Da Strategieentwicklung ein laufender Prozess ist, sollte besser von Strategiefortentwicklung gesprochen werden. Die äußeren Rahmenbedingungen ändern sich laufend und verlangen daher eine



Abbildung 2: Ein vereinfachter Gedankengang veranschaulicht den Bedarf, sich mit Banking der Zukunft auseinanderzusetzen.

ständige, daran orientierte Anpassung. Nun lässt sich andererseits einwenden, dass die Änderungszyklen nicht zu kurz sein dürfen. Schließlich müssen Entscheidungen für längerfristige Investitionen getroffen werden. Umstellungsmaßnahmen kosten Zeit und Geld. Und schließlich würden es weder Beschäftigte noch Kunden schätzen, wenn es heute „Hü“ und morgen „Hott“ heißt.

Es muss also ein geeigneter längerfristiger Rahmen geschaffen werden, innerhalb dessen die Instrumente situationsgerecht eingesetzt werden können. So könnte eine Investitionsentscheidung dahingehend geprüft werden, inwieweit diese einen Status für die Zukunft „festzementiert“ oder flexibel auf exogene Faktoren reagiert. Von Lieferanten könnte stärker eingefordert werden, genau diese Flexibilität bereitzustellen. Cloud-Services mit variablen Kosten für Spitz- und Niedriglasten sind ein gutes Beispiel dafür.

Außerdem braucht es eine organisatorische Verankerung der Strategiefortentwicklung, beispielsweise in Form eines Strategiebüros, das Veränderungen laufend registriert und analysiert, Vorschläge von Beschäftigten und Kunden sammelt, Ordnung und Priorisierung in die Vielzahl der Themen bringt und die Strategie in einem kontinuierlichen Prozess nach innen und außen hin erläutert.

Die Formulierung von Key-Performance-Indikatoren (KPIs) und deren Visualisierung in einem Dashboard ist ein geeignetes Instrument für das Strategiebüro, die Umsetzung zu überwachen und adressatengerecht zu kommunizieren. Dabei muss zwischen den Dimensionen Plan, Ist und Forecast unterschieden werden.

Eines der wesentlichsten Tools ist und bleibt die klassische SWOT-Analyse. SWOT steht für „Strengths and Weaknesses“ und „Opportunities and Threats“. Die SWOT-Analyse spannt dabei einen Lösungsraum für kreative Ideen und vorbeugende Maßnahmen auf. Die Betrachtung der Stärken und Schwächen bezogen auf die Themen und Aktivitäten, die für das Erreichen der strategischen Ziele identifiziert wurden, zeigt auf, inwieweit ein Institut bereits marktfähig ist und wo noch Lücken bestehen, die es zu schließen gilt. Basierend darauf können auf einer Strategielandkarte zum einen die Stoßrichtungen und zum anderen die Priorisierung abgebildet werden.

Ein weiteres Instrument ist die in Abbildung 2 dargestellte Matrix zwischen den Dimensionen „Wollen“ und „Können“. Sie kann auf das gesamte Institut, aber auch auf einzelne Themen oder Einheiten angewendet werden. Nimmt sich ein Institut vor, First Mover/Avantgarde zu sein, wird sich dies auf einzelne Themen und bestimmte Wahrnehmungen im Markt fokussieren. Auch die Entscheidung, erst einmal die Verfestigung eines Trends abzuwarten oder bewusst

gute Elemente zu bewahren, ist eine valide strategische Herangehensweise. Wichtig ist, dass diese Entscheidungen bewusst und begründet gefällt werden.

Agile Methoden mit kurzfristigen Meilensteinen und Sprints dazwischen können ebenfalls dazu beitragen, Strategie als wesentlichen Bestandteil im täglichen Geschäft zu verankern.

UNTERSTÜTZUNG DURCH EINE UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Anpassung des Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozesses in Zeiten disruptiven Wandels ist eine spannende und vielversprechende Herausforderung. Hierfür braucht es eine genaue Kenntnis der Einflussfaktoren, der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine klare Vorstellung, wie die entwickelten strategischen Elemente konkret umgesetzt werden können.

Dafür eine externe Unternehmensberatung einzuschalten, ist erfahrungsgemäß von Vorteil, wenn sie eine externe, unabhängige Sicht auf die Handlungsfelder mitbringt, sich sehr gut in der Branche auskennt und über Best Practices und Success-Stories berichten kann. Sie kann neue Ideen einbringen, die eigenen Überlegungen einer kritischen Würdigung unterziehen und gemeinsam mit den Klienten Lösungen erarbeiten. Oft fehlt es auch an verfügbaren Ressourcen, diesen Strategieentwicklungsprozess aufzusetzen. Das Einbringen fachlicher und technologischer Expertise, beispielsweise in der Vertriebssteuerung, im Customer-Relation-Management oder in der Implementierung digitaler Lösungen, rundet das Spektrum der Mehrwerte ab, die eine externe Unternehmensberatung schaffen kann.

Ohne Zweifel werden die kommenden Jahre spannend und herausfordernd, aber sie bieten auch zahlreiche Chancen, wenn Banken sich den Veränderungen in einem positiven Sinne stellen. ■

AUSBLICK: ARTIKELSERIE BANKING DER ZUKUNFT

Einen weiteren wesentlichen Aspekt der Strategiefortentwicklung in Zeiten disruptiven Wandels stellt das Change-Management dar. In der nächsten Ausgabe der NEWS werden wir uns diesem spannenden Thema widmen und zeigen, wie die Strategie zu den Beschäftigten kommt und was dabei beachtet werden muss, dass die Strategie verstanden, akzeptiert und umgesetzt wird.

Ansprechpartner



Andreas Strunz
Leiter CoC Financial Artificial Intelligence
andreas.strunz@msg-gillardon.de



Alexander Kregiel
Partner Business Consulting
Bankstrategie & Bankplanung
alexander.kregiel@msg-gillardon.de

1 Dabei gelten Wechselwirkungen, die nicht immer eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ermöglichen.
2 „Was mal galt, gilt nicht mehr“-Beispiele: Negativzinsen, Maastricht-Kriterien, Bargeldabschaffung, Börsen-/Immobilienblasen.
3 Customer Journey, Customer Experience, CRM-Systeme, Beyond Banking.
4 Beispiele: Cloud, Robotic Process Automation, Artificial Intelligence, Blockchain.



Daniela Bommelitz, Christian Bachert

Der margenbereinigte Cashflow in der Zinsbuchsteuerung

Im Rahmen der IRRBB (Interest Rate Risk in the Banking Book)¹ beziehungsweise des BaFin-Rundschreibens zum Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch² dürfen Kreditinstitute bei der Ermittlung des BaFin-Koeffizienten die Berechnungen auf Basis eines margenbereinigten Cashflows vornehmen. Die Institute sollten sich dabei an ihrer internen Risikomanagement- und -messmethode für das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch orientieren. Sofern eine Herausrechnung erfolgt, ist dies der Aufsicht anzuzeigen (FinaRisikoV).³

Motivation für eine Verwendung margenbereinigter Cashflows in der Zinsbuchsteuerung bei Kreditinstituten ist insbesondere eine – auch von der Aufsicht geforderte –

auf die einzelnen Risikoarten eingegrenzte, separierte Berechnung. Mit diesem Grundprinzip einer nach Risikoarten separierten Berechnung sind alle nicht zinssensitiven Cashflow-Bestandteile aus den Zinsänderungsrisikoberechnungen herauszurechnen. Dies entspricht auch der späteren Darstellung in der Risikotragfähigkeit.

Wenn ein Kreditinstitut Margen und andere Spread-Komponenten bei der Cashflow-Ermittlung herausrechnet, sollte der risikofreie Zinssatz jedes Geschäfts bei Laufzeitbeginn anhand einer transparenten und durchgängigen Methode ermittelt werden. In der Praxis wird daher von einem margenbereinigten Cashflow auf Basis des sogenannten **Innenzinssatzes** gesprochen,

wohingegen der **Außenzinssatz** den Kupon inklusive der Margen und Spread-Komponenten bezeichnet.

Methodisch unterscheiden sich Innenzins und Außenzins durch die im Geschäft enthaltenen Ergebniskomponenten. Diese lassen sich im **Kunden- und Eigengeschäft**, wie in Abbildung 1 dargestellt, abgrenzen.

Über das Herausrechnen der Liquiditätsbestandteile (Liquiditätsspread) und der Brutto-Marge nach Liquidität gelangt man im **Kundengeschäft** zum sogenannten Innenzins. Dieser spiegelt den risikofreien Zinssatz des Geschäfts zum Zeitpunkt seines Zugangs wider.

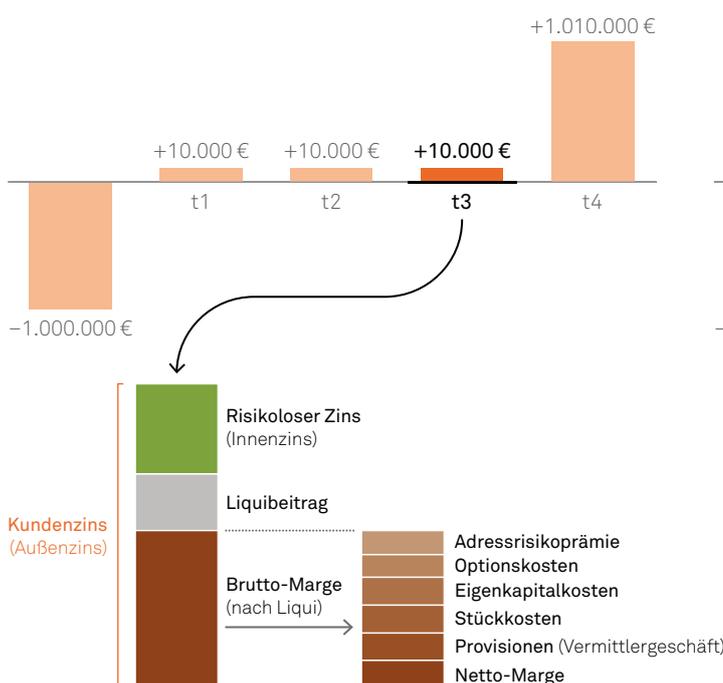


Abbildung 1: Außenzins und Innenzins im Kundengeschäft

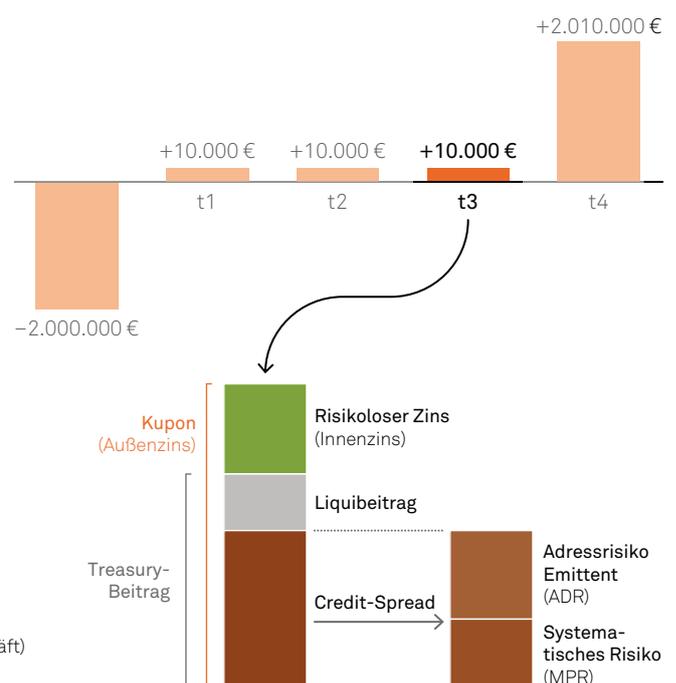


Abbildung 2: Außenzins und Innenzins im Eigengeschäft



Für **Eigengeschäfte** wird im Rahmen des Rückrechnungsverfahrens auf den sogenannten Treasury-Beitrag abgestellt, der als Summe von Liquiditätsbeitrag und Credit-Spread zusammengefasst wird. Nach Herausrechnen der Spread-Komponenten gelangt man auch hier zum Innenzins, der den risikofreien Zinssatz des Geschäfts zum Zeitpunkt seines Zugangs widerspiegelt.

Die praktische Umsetzung ist somit von der Art und Weise der Datenanlieferung abhängig. Entweder kann direkt auf innenzinsbasierte Cashflows aus den angelieferten Rohdaten zurückgegriffen werden, oder es muss eine Rückrechnung auf den Innenzins erfolgen, da die Cashflows der Geschäfte auf Basis des Außenzins angeliefert werden und die Margen- und Spread-Komponenten nur als ergänzende Informationen zur Verfügung stehen.

VORGEHENSMODELL AM BEISPIEL DER SPARKASSENORGANISATION

In der Sparkassenorganisation erfolgt die Datenanlieferung aktuell über den Außenzins. Da sowohl für das Kunden- als auch für das Eigengeschäft aber grundsätzlich alle benötigten Informationen zu den Margen- beziehungsweise Spread-Kom-

ponenten zur Verfügung stehen, kann über die zuvor beschriebene Herausrechnung konsistent und transparent für alle zinstragenden Geschäfte auf den Innenzins zurückgerechnet werden.

Hierdurch ist die Abbildung eines margenbereinigten Cashflows möglich – mit dem Vorteil, dass weiterhin der außenzinsbasierte Cashflow parallel zu Informations- und Validierungszwecken zur Verfügung steht.

Durch die Verwendung des margenbereinigten Cashflows in der barwertigen Steuerung kann eine Doppelberücksichtigung von Margen-, Credit-Spread- und Liquiditätsrisiken im internen Steuerungsprozess vermieden werden. Bei der aktuell im Einsatz befindlichen periodischen Risikotragfähigkeit ist dies durch die angewendeten Steuerungskonzepte in der Regel bereits gewährleistet. Es erfolgt eine getrennte Berücksichtigung im Kontext Spread- und Liquiditätsrisiko. Im Rahmen des periodischen Zinsänderungsrisikos können Brutto-Szenarien integriert werden, um der besonderen Betrachtung der Risikoart Rechnung zu tragen.

Bei der zukünftig geforderten ökonomischen Risikotragfähigkeit ist eine Einbindung der separierten Liquiditäts- und Credit-Spread-Komponenten über Kennzahlen wie den Credit-Spread-VaR oder

Liquidity-VaR möglich. Im Rahmen einer wertorientierten Vertriebssteuerung kann auch die Marge – als Brutto-Marge oder über ihre Einzelkomponenten – grundsätzlich in den ökonomischen Steuerungskreislauf integriert werden.

FAZIT UND AUSBLICK

Um eine für alle wesentlichen Risikoarten in sich abgegrenzte Risikoberechnung in Kreditinstituten vornehmen zu können, ist es wichtig, auch das Zinsänderungsrisiko auf Basis eines margenbereinigten, innenzinsbasierten Cashflows trennscharf zu berechnen. Nur so kann eine Doppelberücksichtigung von Risikokomponenten vermieden werden. Zukünftige Konzepte zur Darstellung der ökonomischen Risikotragfähigkeit sollten diesen Sachverhalt unbedingt berücksichtigen und die Umsetzungsvorteile einer auf die Risikoarten abgegrenzten Risikoberechnung in den Fokus stellen.

In einem folgenden NEWS-Beitrag werden wir über die praktische Umsetzung bei ersten Instituten in der Sparkassenfinanzgruppe und den Erfahrungen hieraus berichten. ■

Ansprechpartner



Daniela Bommelitz
Manager
daniela.bommelitz@msg-gillardon.de



Christian Bachert
Executive Partner
christian.bachert@msg-gillardon.de

- 1 Vgl. EBA (19. Juli 2018): Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities, <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2282655/169993e1-ad7a-4d78-8a27-1975b4860da0/Guidelines%20on%20the%20management%20of%20interest%20rate%20risk%20arising%20from%20non-trading%20activities%20%28EBA-GL-2018-02%29.pdf?retry=1>.
- 2 Vgl. BaFin (2019): Rundschreiben 06/2019 (BA) – Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch, 06.08.2019, GZ: BA 55-FR 2232-2019/0001, 2019/1731998 (URL: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dL_rs_1906_zaer_pdf_ba.pdf (Stand: 01.09.2020)).
- 3 SAKI, Finanzinformationen gemäß § 25 Absatz 1 Satz 1 KWG – Sonstige Angaben, Anlage 3 (zu § 4 Absatz 1 Nummer 3), Meldezeile 435.

Cloudbasiertes CRM? Auf jeden Fall!

Datenschutzkonform und innovativ

Ein vollumfänglich integriertes Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management – CRM) mit einheitlicher Datenqualität und -aktualität bildet ein stabiles Fundament, um Beschäftigten aus Vertrieb und Service schnell und transparent einheitsübergreifende Kundeninformationen darzustellen. Voraussetzung ist ein datenschutzkonformes CRM, das die Erwartungen der Kunden an Service und Komfort erfüllt.



Konzerne wie Amazon oder Apple haben es vorgemacht und bereits hohe Servicelevel als Standard etabliert. An diesem Servicestandard müssen sich auch Finanzinstitute messen lassen, wenn sie die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen wollen – wenngleich sich die Institute in einem stark von der Bankenregulierung und Datenschutzbestimmungen geprägten Umfeld bewegen.

Die Erwartungen der Kunden richten sich unter anderem auf unterschiedliche Online- und Offline-Kommunikationsmöglichkeiten mit ihrem Kundenberater, aber auch auf die Möglichkeit, Bankgeschäfte sowohl stationär als auch online von überall auf der Welt erledigen zu können. Diese vollumfänglich digitalisierte **Customer Journey** – kombiniert mit einem vertrauensvollen persönlichen Berater, den man beispielsweise über Onlinebanking, einen sicheren Messengerdienst oder per Videochat erreichen kann – werden künftig den Unterschied machen und die Kundenbindung verstärken.

Die digitale Transformation betrifft jedoch nicht nur den Kundenberater-Prozess, sondern auch die dafür erforderlichen Anpassungen im Backoffice der Banken. Die Automatisierung und Standardisierung von Geschäfts-, Genehmigungs- und Vertriebsprozessen, auch unter Verwendung bedarfsgerechter Apps, soll für Effizienz und Erleichterung sorgen. Die fachübergreifende Zusammenarbeit und Transparenz sowie die Möglichkeit, Prozesse workflowbasiert zu bearbeiten, stehen dabei im Fokus. Einzelne Funktionen oder neue regulatorische Anforderungen könnten in Zukunft per App-Anbindung ebenfalls unkompliziert, effektiv und schnell das bestehende CRM-System erweitern.

Daher stellt sich nicht die Frage, ob ein CRM-System eingesetzt werden sollte, sondern ob die technische Umsetzung einer Cloud-Lösung zur vorhandenen Bankstruktur passt. Bei der Frage, mit welcher technischen Umsetzung einer CRM-Lösung die

Weichen für die Zukunft gestellt werden sollen, müssen Institute eine Entscheidung zwischen Cloud- und On-Premise-Lösung treffen. Beide technischen Umsetzungen bieten sowohl Vor- als auch Nachteile, die es zu beachten gilt und die in die Entscheidung mit einbezogen werden sollten.

Nachfolgend gehen wir vertiefend auf zwei viel diskutierte Besonderheiten eines Cloud-basierten CRM-Systems ein:

- Datenschutz und Datensicherheit sowie
- unterschätzte Funktionen der Cloud: App-Stores, Updates und Upgrades.

DATENSCHUTZ

Seit Verabschiedung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) wird Datenschutz häufig als Verhinderer beziehungsweise Blockierer von Innovation wahrgenommen. Daher ist es kaum verwunderlich, dass Datenschutz häufig als Argument dafür verwendet wird, warum eine Applikation zur Abbildung des CRM-Systems in der

Cloud beziehungsweise als Software-as-a-Service (SaaS) nicht geeignet ist. »



Welche typischen Fragen müssen geklärt werden?

Ist ein datenschutzkonformer Betrieb eines CRM-Systems in der Cloud überhaupt möglich? Ja! Das zeigt zum Beispiel die Deutsche Kreditbank (DKB), die ein Cloud-CRM-System für personalisiertes Marketing und die digitalisierte Abbildung des Kreditprozesses einsetzt.¹ Dennoch gilt es, einige Hürden zu überwinden und Herausforderungen zu meistern, damit das Finanzinstitut von den Vorteilen eines CRM-Systems in der Cloud bei der Digitalisierung der Kundeninteraktionen profitieren kann. Beim geplanten Einsatz eines CRM-Systems stellen sich dabei unter anderem die folgenden Fragen:

- Werden personenbezogene Daten² verarbeitet?
- Wo steht der Server, der die Daten verarbeitet?
- Hat der CRM-Hersteller Zugriff auf die in der Cloud gespeicherten Kundendaten?
- Handelt es sich um eine Auftragsverarbeitung³?
- Liegt eine wesentliche Auslagerung gemäß MaRisk (AT 9 Tz. 6) vor?⁴
- Wie können die Kundendaten bei einem CRM-Anbieterwechsel geschützt werden?

Datenschutz hilft beim CRM-Anbieterwechsel

Im Falle eines CRM-Anbieterwechsels galt es vor der DSGVO, die Portabilität der Daten in den Verträgen zwischen Anbieter und CRM-nutzenden Unternehmen zu fixieren. Mit Inkrafttreten der DSGVO wurde das Recht auf Portabilität der Daten rechtlich festgeschrieben. So muss der Anbieter diese Daten seinen Kunden gemäß Artikel 20 der DSGVO „in einem strukturierten, gängigen, maschinenlesbaren Format“ zur Verfügung stellen.⁵ Der CRM-Anbieter ist ebenfalls verpflichtet, die Kundendaten zu löschen. Der Anbieterwechsel darf keinesfalls unterschätzt werden, da hier häufig sehr große Datenmengen bewegt werden müssen. In der Regel stehen Cloud-Anbieter ihren Kunden dabei mit Migrationskonzepten zur Seite.

Der Fall des Privacy-Shields

Bei der Auswahl eines geeigneten CRM-Anbieters ist auch dessen Standort zu überprüfen. Mitte des Jahres 2020 wurde vom europäischen Gerichtshof (EuGH) das sogenannte Privacy-Shield gekippt. Hierbei handelte es sich um eine informelle Abmachung der Europäischen Union (EU) mit den Vereinigten Staaten von Amerika (USA). Privacy Shield regelte, dass europäische Unternehmen personenbezogene Daten unter bestimmten Schutzvorkehrungen in die USA übermitteln dürfen.⁶ Mit dem Gerichtsurteil des EuGH wurde diese Abmachung für ungültig erklärt. Grund hierfür ist die Verpflichtung von Unternehmen in den USA, Daten an nationale Behörden weiter-

zugeben. Standardvertragsklauseln können aber weiterhin für die Übermittlung von personenbezogenen Daten an die USA verwendet werden, wobei hier natürlich ebenfalls das Problem der Datenweitergabe besteht.⁷ Der europäische Datenschutzausschuss hat Empfehlungen ausgegeben, wie das Schutzniveau der personenbezogenen Daten sichergestellt werden kann, zum Beispiel durch eine institutsspezifische Verschlüsselungsschicht.⁸ Bietet der CRM-Anbieter geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung des europäischen Datenschutzniveaus an, spricht nichts gegen einen CRM-Anbieter aus „unsicheren Drittländern“, zu denen die USA aktuell zählen.

DATENSICHERHEIT

Gerade dem Thema Datensicherheit sollte bei den Überlegungen, ein CRM-System in der Cloud zu betreiben, große Aufmerksamkeit zukommen. Hierbei sollte abgewogen werden, wo die Daten sicherer aufgehoben sind: bei einem auf Cloud spezialisierten Anbieter oder in einem Rechenzentrum des Finanzinstituts?

Cloud-Anbieter oder eigenes Rechenzentrum/ Bankschließfach oder Safe

Gegenfrage: Wo sind Wertgegenstände besser gesichert: im Bankschließfach oder im häuslichen Safe? Das Finanzinstitut wird hier vermutlich ein höheres Sicherheitsniveau bieten können als der heimische Safe. Entsprechend kann ein auf Cloud spezialisierter Anbieter auch mehr Sicherheit bieten als das institutseigene Rechenzentrum.

Beide sind darauf spezialisiert, die Wertgegenstände beziehungsweise die Daten vor unbefugtem Zugriff bestmöglich zu schützen. Gleichwohl sind beide auch interessante Ziele für Einbrecher beziehungsweise Hacker.

Bei der Verwahrung der Daten gibt es neben dem Schutz vor unbefugtem Zugriff noch weitere Punkte, die berücksichtigt werden müssen:

- Was passiert, wenn aufgrund eines Ereignisses, wie beispielsweise eines Brandes, das Rechenzentrum nicht mehr erreichbar ist?
- Werden die Daten regelmäßig gesichert, sodass ein früherer Stand ohne Probleme wiederhergestellt werden kann?
- Wie häufig werden Softwareupdates gegen Sicherheitslücken durchgeführt?
- Ist sichergestellt, dass die Hardware auf dem neuesten Stand der Technik ist?



UMFRAGE

„Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?“

Heben Sie mit einer intelligenten CRM-Strategie Marktvorteile. Beantworten Sie einige Fragen und überprüfen Sie, wie Sie im CRM-Umfeld aufgestellt sind.



Datenschutz und Datensicherheit: das wichtigste Asset einer Bank – Kundendaten

Indem das Finanzinstitut die Datenverarbeitung zu einem Dienstleister verlagert, werden folglich das Schutz- und Sicherheitsniveau erhöht und Synergien gehoben. Da sich der Dienstleister auf Datenverarbeitung spezialisiert hat und dadurch über eine Vielzahl an Kunden verfügt, ist ein sichererer und effizienterer Betrieb möglich. Bei der Auswahl eines geeigneten Anbieters sollte unbedingt auf Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Vertrauenswürdigkeit geachtet werden – alles Werte, die auch Kundinnen und Kunden eines Finanzinstituts in der Kundenbeziehung erwarten.

STANDARD! ABER BITTE MASSGESCHNEIDERT.

Die Frage „Make or buy“ (individuell oder standardisiert) ist in der Software-Evaluation insbesondere bei komplexen Geschäftsprozessen von strategischen und operativen Rahmenbedingungen gleichermaßen beeinflusst. Bei beiden Möglichkeiten müssen Pro und Contra im Einzelfall abgewogen werden. Häufig sind hybride Lösungen mit langen Betriebslaufzeiten ein Kompromiss, um Kosten und Prozessspezifika auszubalancieren.

Jedoch sieht sich die Bankenbranche mit vielfältigen Druckpunkten konfrontiert, die bereits in der Gegenwart an Gewicht gewinnen. Softwarelösungen flexibler, skalierbarer und schneller als bisher zu entwickeln, sind nur einige der technisch orientierten Herausforderungen. Prozessual und funktional betrachtet soll Software

- die Loyalität des Endkunden sichern,
- die komplexer werdenden Anforderungen an die Regulatorik erfüllen und
- die Tätigkeiten der Mitarbeiter zwecks Effizienz immer besser unterstützen.

Bei der Erfüllung dieser Ansprüche sind Zielkonflikte vorprogrammiert. Die fortschreitenden Möglichkeiten der Digitalisierung

scheinen einerseits unbegrenzt, andererseits unüberschaubar zu sein. Aus der Vielzahl an Konzepten, Tools und Methoden müssen jene identifiziert werden, die das eigene Institut (Geschäftsmodell, Prozesse, IT) bestmöglich in die Zukunft tragen.

Store-Konzept: digitale Baukästen für passgenaue IT

Um Geschäftskunden in die Zukunft zu begleiten, nutzen Cloud-dienste auch ein Konzept aus der Business-to-Customer-Beziehung (B2C). Bekanntermaßen setzen beispielsweise Google und Apple für ihre Smartphones auf einen dualen Ansatz. Sie selbst fokussieren sich primär auf die Entwicklung des Rückgrats (Betriebssystem und einigen Grundfunktionen), um einen soliden, verlässlichen Rahmen zu schaffen. Doch erst die Apps aus den Stores von zahlreichen anderen Herstellern ermöglichen dem Nutzer, das Smartphone nach eigenen Bedarfen und Vorlieben zu gestalten. Dabei ist der App-Wettbewerb zum Vorteil des Kunden.

Den Rücken frei: aktive Gestaltung

Das Prinzip, Spezialsoftware von Partnern anzubieten, kann auch auf die Business-to-Business-Beziehung (B2B) umgemünzt werden. Das Gesamtangebot verschiedener Hersteller wertet das Ökosystem insgesamt auf.

Gerade die Option, die Wertschöpfung für den Endkunden über Partnerangebote zu skalieren, ist eine gute Option. Die technische Integration ist auf öffentlichen Plattformen einfacher als für eine individuelle Lösung. **Dieses solide Fundament eröffnet neue Möglichkeiten, um höherwertige Lösungen für betriebliche und regulatorische Anforderungen „aktiver“ und weniger „reaktiv“ zu gestalten.** Ein Beispiel: Die Entwicklung bei Finanzprodukten erfordert eine stetige Anpassung von Bewertungsrechnern zur Kennzahlenermittlung. Diese komplexen Rechner können selbst entwickelt oder von einer Plattform bezogen werden. Je Geschäftsmodell des Finanzinstituts könnten verschiedene Kalkulationslösungen am Markt angeboten und nachgefragt sein. »

Lenkungswirkung als weiterer Differenzierungstreiber

Ein weiterer Vorteil des Store-Konzepts: Wird eine Funktionalität von mehreren Banken benötigt, wird sie auch jemand als App standardisiert anbieten. Bei hinreichender Nachfrage sind allgemeingültige Marktmechanismen zu vermuten. Das heißt, der Funktionsumfang nimmt bei den konkurrierenden Apps einerseits zu. Andererseits führt die Differenzierung zu höherwertigen Funktionsergänzungen. Das ist am Beispiel User Experience, zusätzliche Funktionspakete, Lernmaterial, Kosten etc. zu sehen.

Durch das Store-Konzept ist die Vergleichbarkeit von Software für eine Bank sehr konkret und die Implementierung beschleunigt. Dies ermöglicht der Bank, sich auf die individuellen, differenzierenden Businessfunktionalitäten zu konzentrieren (Algorithmen zur Risikobewertung etc.), wie in Abbildung 1 ersichtlich.

IMMER UP TO DATE MIT DER CLOUD

Nichts ist so alt wie die Software von gestern. Gemeint ist das Spannungsverhältnis, mit dem stetigen Anforderungsfortschritt technologisch Anschluss zu halten. Aus Kosten- und Risikosicht ist daran gelegen, Software möglichst stabil zu halten und selten zu verändern. In der Finanzbranche ist die Lebensdauer von Software jedoch besonders hoch. Es braucht einen Paradigmenwechsel: von „Never change a running System“ zu „Faster to market“. Die Digitalisierung bietet die Chance, Prozesse zu automatisieren und neue Mensch-Rechner-Interaktionen zu ermöglichen. Jedes Stück Software bringt zugleich Aktualisierungsbedarfe mit sich.

Krisen und Wettbewerber schlafen nicht

Häufig genug sind im Bankenumfeld auch externe Faktoren ausschlaggebend für Aktualisierungen: Notstände von übergreifender Tragweite wie die Finanzkrise oder die Coronapandemie wirken als Treiber für regulatorische Anforderungen. Die Frage ist dann schlicht, was es braucht, um zum Beispiel extern auferlegte Zieltermine zu halten (Stichwort Datenschutz) oder Reputationsschäden (Stichwort Sicherheitslücken) zu vermeiden.

Zusätzlich üben datengetriebene Unternehmen disruptiven Druck auf die Bankenbranche aus. Sie entwickeln nicht mehr auf Groß-

rechnern und müssen keine Rücksicht auf historischen Code nehmen. Ihr Vorteil ist, direkt in der Cloud Dienste zu entwickeln, die den Kunden direkt am Smartphone, Tablet oder Rechner abholen können. Im Idealfall fließt der Datenstrom ohne Bruch in das ebenfalls in der Cloud betriebene Kernbankensystem.

Diese Durchgängigkeit, Informationen von Cloud zu Cloud auszutauschen, eröffnet in beide Richtungen Geschwindigkeitschancen, die letztlich zur Qualität der Software und Akzeptanz der Digitalprodukte beitragen:

- Das Feedback der Softwareanwender kann schneller und umfassender erfasst werden.
- Aber auch die Gegenrichtung ist auf der Schnellstraße: Korrekturen, Erweiterungen und zielkundenspezifische Anpassungen lassen sich architekturbedingt schneller auf Produktionsumgebungen verteilen. Insbesondere webbasierte Vertriebskanäle können durch ebenfalls webbasierte Entwicklungsplattformen besser gewartet werden.

Ein Beispiel für eine schnelle zielkundenspezifische Anpassung: Amazon kann durchschnittlich alle 11,7 Sekunden neue Software in der Produktion aktualisieren.

Mit Clouddiensten am Puls der Zeit

Um die Vielzahl elektronischer Möglichkeiten in der Datenverarbeitung zu beherrschen, bedarf es entsprechender Kompetenzen und Ressourcen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind mit ihren Rechenzentren hier Pioniere. Diese Rechenzentren bündeln seit jeher fachliche, regulatorische und technische Anforderungen. Sie setzen die Anforderungen mit moderner Technologie um und ermöglichen den auftraggebenden Instituten, sich auf das Kerngeschäft „Bankprodukte“ zu konzentrieren.

Für Institute, die in kleineren Verbänden oder eigenständig agieren, war die Zeit monolithischer, großrechnerbasierter Systeme in mancher Hinsicht ein Nachteil. Sowohl die Anschaffung als auch der Betrieb der Software ist bei klassischen Rechenzentrumslösungen schwieriger skalierbar.



Abbildung 1: Cloudbasiertes CRM mit App-Store-Anbindung

Clouddienste eröffnen der gesamten Branche enorme Vorteile. Darunter fallen unter anderem eine Datenverarbeitung zu attraktiven Grenzkosten sowie eine stetige Neu- und Weiterentwicklung in kurzen Zyklen.

DER BLICK NACH VORNE

Gerade in der Nach-Coronazeit wird es entscheidend sein, das Kundenerlebnis auf digitalem Wege intuitiv und persönlich zu gestalten. Das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Kunde, kombiniert mit einer volligitalen Customer Journey und schnellen Prozessen, wird den Unterschied zu anderen Banken und auch Branchenneulingen ausmachen.

Voraussetzung für die Nähe zum Kunden sind möglichst umfassend vorhandene Informationen über ihn, die intelligent analysiert werden. Der Einsatz moderner Technologie bedeutet hier mittlerweile oft, Clouddienste zu verwenden.

Stecken traditionelle Banken oder gar die gesamte Branche in einem Dilemma, da Finanzdaten in besonderem Maße geschützt werden müssen? Regulatorik und historisch gewachsene Systemlandschaften scheinen für Windstille zu sorgen. Wie also können Banken ihre Kundenbeziehungen auch im Digitalzeitalter gut und mit attraktiven Konditionen pflegen?

Eine potenzielle Lösung ist ein vollumfänglich integriertes, zentrales CRM-System. Die Auflagen zu Datenschutz und Datensicherheit dienen dabei auch als Unterstützung, um das Vertrauen der Bankkunden in die Branche und traditionelle Banken – gerade in Krisenzeiten – zu festigen. App-Stores und Update-Mechanismen von Clouddiensten ermöglichen trotz der Auflagen, gute Kundenbeziehungen mit attraktiven Konditionen zu pflegen. ■

Ansprechpartner



Michelle Veh
Senior Business Consultant
michelle.veh@msg-gillardon.de



Stefan Siegler
Vice President Salesforce
stefan.siegler@msg-gillardon.de

1 <https://www.salesforce.com/de/form/webinars/erfolgskonzept-direktbank>.

2 „Personenbezogene Daten sind alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare lebende Person beziehen.“ Dazu gehören unter anderem Namen, Anschrift, E-Mail-Adresse, IP-Adresse (Quelle: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-personal-data_de).

3 Bei der Auftragsverarbeitung verarbeitet eine Stelle Daten im Auftrag eines Verantwortlichen (Quelle: https://www.lda.bayern.de/de/thema_auftragsverarbeitung.html).

4 https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/BA/dL_181108_orientierungshilfe_zu_auslagerungen_an_cloud_anbieter_ba.html?nn=12446598.

5 <https://dejure.org/gesetze/DSGVO/20.html>.

6 https://www.zeit.de/digital/datenschutz/2020-07/eu-us-privacy-shield-usa-daten-uebertragung-unternehmen-facebook?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.

7 <https://datenschutz.hessen.de/datenschutz/internationales/eu-standardvertragsklauseln>.

8 https://edpb.europa.eu/sites/edpb/files/consultation/edpb_recommendations_202001_supplementarymeasurestransferstools_de.pdf.

Unser Veranstaltungsangebot 2021

Wir machen Sie fit für die Themen der Zukunft!

Mit dem Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebot von msgGillardon, BSM und impavidi sind Sie gut gerüstet für die aktuellen und kommenden Herausforderungen in der Finanzbranche.

Wir berücksichtigen in unserem Veranstaltungsprogramm 2021 die **aktuellen Entwicklungen der Coronapandemie**. Um unseren Kundinnen und Kunden eine sichere und unkomplizierte Teilnahme an unseren Konferenzen und Seminaren zu ermöglichen, bieten wir unsere Veranstaltungen im **Onlineformat** an. So können wir ein breites Spektrum an Themen garantieren und auch kurzfristig weitere aktuelle Themen anbieten.

Unser Referententeam vermittelt Ihnen die Seminarinhalte in bewährter Qualität und in mehreren kompakten Einheiten. So kann es den Lernerfolg auch in diesem Format sicherstellen. Diskussionen und der direkte Austausch mit den Referenten und den Teilnehmern untereinander sind auch online jederzeit möglich.

Soweit es die Situation zulässt, werden wir auch wieder Präsenztermine anbieten – natürlich unter Berücksichtigung aller notwendigen Hygiene- und Sicherheitsvorgaben.

Veranstaltungen speziell für die Sparkassen-Finanzgruppe

Für unsere Kunden aus der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir – gemeinsam mit den regionalen Sparkassenakademien – speziell zugeschnittene Veranstaltungen zu den folgenden Themen an:

- Vor- und Nachkalkulation
- Zins- und Marktpreisrisikosteuerung
- Liquiditätsrisikosteuerung
- Planung und Ergebnisvorschaurechnung
- Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse
- Vertriebssteuerung und Vertriebsmanagement
- Eigengeschäftssteuerung/ Handel/Treasury
- Meldewesen

Weitere Infos: Seminar- und Schulungsangebot der regionalen Sparkassenakademien

Bleiben Sie informiert

Das Seminarangebot auf unserer Homepage wird regelmäßig an die aktuelle Situation angepasst.

Jetzt abonnieren

Mit unserem Newsletter erhalten Sie aktuelle Informationen zu unserem Seminarangebot bequem in Ihr Postfach:

[www.msg-gillardon.de/
abo-newsletter-seminare](http://www.msg-gillardon.de/abo-newsletter-seminare)



Datum	Titel	Referenten
03.05.2021	zoK Reihe Teil 4: Reportbearbeitung	Judith Schilling
04.05.2021	Umstellung der neuen Risikotragfähigkeit 2021	Tim Rimmel, Marco Lesser
05.05.2021	Einführung in ISO 20022 2021	Veronika Kiskova
19.05.2021	Krisenbedingte Restrukturierung (EBA GL 2016/07) – die Forbearance-Definition in bewegten Coronazeiten	Sandra Danner, Christopher Zorn
21.05.2021	PSD2 und Open Banking/API 2021	Sebastian Völkl
25.05.2021	Praktische Nutzung der AGZp in der zoK	Judith Schilling
31.05.2021	Praktische Nutzung der periodischen Ausgleichszahlungen (AGZp) in der EVR	Frank Musseleck
11.06.2021	Einführung in die European Payments Initiative EPI 2021	Veronika Kiskova, Florian Schneeweiss
15.06.2021	Anlassbezogenes Stresstesting im Rahmen von Corona 2021	Tim Rimmel
16.06.2021	NPE-Modellierung im Kontext des BaFin-Rundschreibens 06/2019 2021	Tim Rimmel
25.06.2021	Distributed Agile 2021	Sebastian Völkl
06.– 07.07.2021	Gesamtbanksteuerung als Prüfungsfeld 2021	Holger Dürr, Konrad Wimmer
19.07.2021	Integration der AGZp in Vertriebssteuerung und Reporting	Carolin Sauter
27.– 28.07.2021	Liquiditätsrisikomanagement unter ILAAP und MaRisk 2021	Holger Dürr, Konrad Wimmer
15.– 16.09.2021	Schätzung und Validierung der Adressrisikoparameter ... 2021	Holger Dürr, Stephan Vorgrimler, Dirk Schieborn
21.– 22.09.2021	Basisseminar: Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften 2021	Sandra Danner, Frank Musseleck, Rainer Orywa
23.09.2021	Vertiefungsseminar Kalkulation und Pricing als Basis ... 2021	Sandra Danner, Frank Musseleck, Rainer Orywa
29.–30.09.2021	Implizite Optionen – Modellierung und aktuelle Herausforderungen 2021	Tanja Gerling, Marco Lesser
04.– 05.10.2021	Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse 2021	Konrad Wimmer, Gerd Auschner
06.– 07.10.2021	Risikomanagement für Ein- und Umsteiger 2021	Holger Dürr, Stephan Vorgrimler
26.– 27.10.2021	Basisseminar zu ZÄR	Rainer Alfes, Daniela Bommelitz
09.– 10.11.2021	Marktpreisrisiko mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken 2021	Rainer Alfes, Simon Feyen
23.– 24.11.2021	Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Banken 2021	Manuela Ender, Konrad Wimmer
07.– 08.12.2021	Adressrisiken 2021	Oxana Brenner, Stephan Vorgrimler

Datum	Titel	Referenten
19.–20.05.2021 18.–19.11.2021	BAIS Systematiken	Wolfgang Füßle
27.05.2021	BAIS Parameter	Christoph Gärtner
16.06.2021	BAIS Groß & Mio Kredit	Nils Herrmann, Ralf Sieburger
15.09.2021	BAIS AnaCredit	Heiko Harzbecker

Frühjahrs- und Herbstlehrgänge 2021 zum „Zertifizierten BAIS-Berater“ (ZertiBAIS)

Alle Einzeltermine finden Sie unter www.bsmgmbh.de/seminare.

Einführung eines standardisierten Vertriebscontrollings

Praxisbericht der Sparkasse Aurich-Norden

AUSGANGSSITUATION

Im folgenden Praxisbericht der Sparkasse Aurich-Norden zur Einführung eines standardisierten Vertriebscontrollings wird neben den Zielen der Sparkasse auch die gemeinsam vorgenommene Projektaktivität zur Erstellung von Reportings im Rahmen der Vertriebssteuerung erläutert. Vor dem Hintergrund der Ablösung eines Drittsystems und der damit einhergehenden Standardisierung konnten ein Update der Berichte auf die aktuellen Umsetzungsmöglichkeiten und zudem eine Verbesserung der bestehenden Prozesse ins Auge gefasst werden.

Parallel beschäftigt sich die Sparkasse mit der Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ): Diese enthält strategische Ziele, die für die Zielerreichung einer zukunftsorientierten Bank auch im Vertriebscontrolling ihre Berücksichtigung finden.



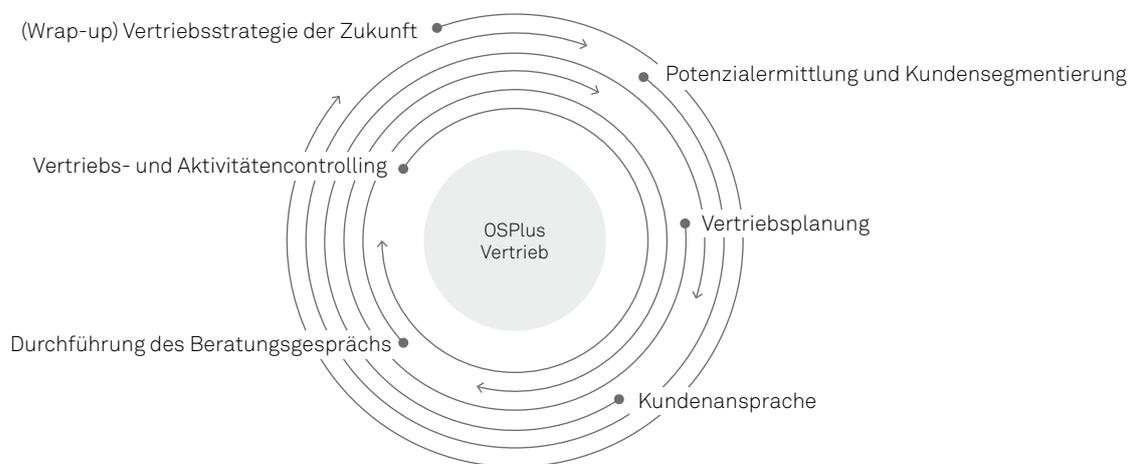
ZIEL DER SPARKASSE AURICH-NORDEN

Im Vorfeld der Projektplanung wurden die Ziele, die die Sparkasse Aurich-Norden mit der Einführung des standardisierten Vertriebscontrollings verfolgt, definiert und festgelegt. Dabei wurden folgende gemeinsamen Ziele als Meilensteine erkannt:

- Überführung der aktuellen Berichte eines Drittsystems in die Anwendung der Finanz Informatik
- Nutzung des Standards unter OSPlus-Vertriebssteuerung
- Identifikation der für den Vertrieb notwendigen Berichte
- Aufbau der neuen Berichte in enger Abstimmung mit den Marktführungskräften
- Überführung der neuen Berichte in den laufenden Betrieb der Sparkasse (für Markt- und Stabsmitarbeiter)

LÖSUNGSBESCHREIBUNG

Nachdem sich die Sparkasse für die Ablösung des Drittsystems entschieden hatte, wurden im ersten Arbeitspaket die Analyse aktueller Berichte und Neukonzeption der Berichte im Flexiblen Reporting aufgenommen. Eine kennzahlengestützte Vertriebssteuerung gibt die Zielarten und Zielgrößen vor, die bis zum Jahresende erreicht werden sollen, und ermöglicht ein unterjähriges Feedback an die Vertriebsmitarbeiter. Die verwendeten Kennzahlen sollen alle leistungsbezogenen Kernbereiche des Vertriebs definieren. So sieht auch die Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ) und der Vertriebssteuerungskreislauf (siehe Abbildung 1) ein effizientes Vertriebs- und Aktivitätencontrolling vor:



1

Strategische Vertriebsplanung

2

Operative Vertriebsplanung

3

Abstimmung Vertriebs- und Gesamtbankplanung

4

Festlegung der Beraterziele und Zielkarte

5

Messung der Vertriebs- und Verkaufserfolge

Abbildung 1: Vertriebssteuerungskreislauf und Vertriebsplanungsprozess

Einführung eines standardisierten Vertriebscontrollings



Abbildung 2: Vorgehensweise im Projekt

Die Sichtung und Bewertung der aktuellen Vertriebsberichte gab sowohl der Sparkasse als auch msgGillardon einen guten Überblick. Es folgte die Umsetzung der Berichte im Flexiblen Reporting mit der Übergabe der Berichte in den laufenden Betrieb (siehe Abbildung 2).

Dazu gehörte auch die Bearbeitung der Berichte

- zum Aktivitäten- und Verkaufscontrolling,
- zur Kontakt- und Vertriebs Erfolgserfassung,
- zum Kundenkontaktmanagement sowie
- zur Kampagnen- und Ereignisbearbeitung.

Die Vorbereitung beziehungsweise Umsetzung der Zielkarte je Geschäftsfeld (Privatkundengeschäft, Firmenkundencenter, Private Banking, Immobilienforum, Versicherungen) beinhaltetete auch ein umfangreiches Kompetenz- und Berechtigungskonzept sowie Berichtsordnerkonzept.

Nina Lange, interne Projektleiterin der Sparkasse Aurich-Norden:

„Bei der Überarbeitung unseres Produktberichts, vergleichbar mit der Zielkarte anderer Häuser, legten wir besonderen Wert auf die Herausarbeitung der aktuell ertragsbringenden Geschäftsfelder, sodass beispielsweise der bisher abgebildete Passivbereich entfallen konnte. Dafür konnten wir zum Beispiel dem Aktivbereich besondere Aufmerksamkeit schenken und sowohl die Erfassung als auch das Reporting neu konzipieren.“

Aufgrund der in den alten Systemen fehlenden Nachvollziehbarkeit wurden für die neuen Berichte und deren Berichtsinhalte ausführliche Erläuterungen direkt in OSPlus hinterlegt, sodass diese beim Berichtsabruf im Flexiblen Reporting jederzeit ersichtlich sind. Das hat die Berichtsinhalte für die Adressaten transparent und verständlich gemacht und somit die Akzeptanz im Haus der Sparkasse Aurich-Norden deutlich erhöht.“

FAZIT

Mit dem Projektende wurde der Sparkasse Aurich-Norden ein vollständig parametrisiertes, standardisiertes Vertriebscontrolling übergeben und die Affinität der Beschäftigten im Vertriebsmanagement geschaffen, das monatliche Vertriebscontrolling zu erstellen und jährliche Weiterentwicklungen vornehmen zu können. Darüber hinaus sieht die Sparkasse Aurich-Norden folgende Mehrwerte:

- Die Datenauswertung erfolgt mithilfe des S-Datwarehouse und dem Flexiblen Reporting, sodass zukünftig eine einheitliche Prozessdefinition und klare Verantwortlichkeiten ein effizientes Vertriebscontrolling ermöglichen.
- Die Sparkasse Aurich-Norden nutzt die Anwendungen der Finanz Informatik zur Datenerfassung sowie Datenauswertung, sodass Doppeltätigkeiten in Drittsystemen entfallen können.
- Zur Schaffung des Datenpools stehen der Sparkasse das Ereignissystem, die Vertriebs Erfolgserfassung und das Kundenkontaktmanagement zur Verfügung. Bei der Datenerfassung wird eine einheitliche und kanalübergreifende Erfassung sichergestellt, sodass die Daten zur Vertriebssteuerung verwendet werden können. ■

Ansprechpartnerin



Carolin Sauter
Business Consultant
carolin.sauter@msg-gillardon.de

Wie überwachen und steuern Sie ab dem 28. Juni 2021 die NSFR?

Am 28. Juni 2021 tritt CRR II in Kraft.

Wir bieten Ihnen:

Die NSFR-Forecast Content App zur aktiven Steuerung der neuen NSFR-Liquiditätsquote. Leicht integrierbar. Setzt auf den Daten der Meldung auf.



Mehr unter
www.msg-gillardon.de/orrp/nsfr

EBA Guidelines on loan origination and monitoring (EBA/GL/2020/06)

Zahlreiche Anforderungen für die Bankpraxis

ÜBERBLICK UND AUFBAU DER GUIDELINES

Die EBA Guidelines on loan origination and monitoring (EBA/GL/2020/06)¹ – kurz GL – richten sich sowohl an die Aufsichtspraxis als auch an die europäischen Bankinstitute (Zi. 13). Zunächst wird in Form einer Übersicht die Struktur der GL erläutert.²

Dieser Artikel bespricht und bewertet die Abschnitte 4 bis 8, setzt dabei einen **Schwerpunkt auf die Abschnitte 5 (Verfahren zur Kreditvergabe) und 6 (Pricing)**.



FINAL REPORT – GUIDELINES ON LOAN ORIGINATION AND MONITORING (EBA/GL/2020/06)



Anhang Kreditvergabe

Kreditvergabekriterien

Kreditvergabe an Verbraucher

- Zum Beispiel Bonität
- Akzeptables Einkommen
- Mindestanforderungen an Sicherheiten
- Risikobasierte Limits (Konzentration, Produkttyp usw.)
- Limite Beleihungsquote und für Kredithöhe zu Einkommen

Kreditvergabe an Unternehmen

- Auswahlkriterien: zum Beispiel PD, Arten von Kunden,
- Mindestanforderungen an Einnahmen, Cashflow und Planzahlen
- Voraussetzungen für die Inanspruchnahme des Kreditbetrags durch den Kreditnehmer
- Darlehenshöchstbeträge
- Risikobasierte Limits (Konzentration, Produkttyp)
- Limite für die Beleihungsquote, Schuldendienstdeckungsquote, Zinsdeckungsquote, EBITDA, Verschuldungsquote, ...Cashflow zu Schuldendienst, Eigenkapitalrendite
- Standards zur Bewältigung und Minderung von Risiken im Zusammenhang mit Umweltrisiken

Kreditwürdigkeitsprüfung

Kreditvergabe an Verbraucher

- Nachweis Identität, Wohnsitz
- Zweck des Darlehens
- Nachweis der Beschäftigung
- Nachweis von Einkommen oder anderen Rückzahlungsquellen
- Mitglieder des Haushalts und Unterhaltsberechtigte
- Bescheinigung des steuerlichen Status
- Informationen über die Sicherheit

- Gegebenenfalls Nachweis potenzieller Mieteinnahmen, Genehmigungen und Kostenschätzungen für Immobiliendarlehen

Kreditvergabe an Unternehmen

- Jahresabschlüsse
- Geschäftsplan (Kreditnehmer und Darlehenszweck)
- Finanzprognosen (Bilanz, GuV, Cashflow)
- Bescheinigung des steuerlichen Status und der Steuerverbindlichkeiten

Parameter Kreditvergabe und Überwachung

Kreditvergabe an Verbraucher

- Verhältnis von Kredithöhe zu Einkommen
- Kredit-Kapaldienst zu Einkommen
- Schuldenquote
- Schuldendienstquote
- Beleihungsquote

Kreditvergabe an Unternehmen

- Eigenkapitalquote, Verschuldung zu Eigenkapital
- EBITDA
- Schuldenrendite (Debt Yield) = Nettobetriebsergebnis/Darlehensbetrag
- Verzinsliches Fremdkapital/EBITDA
- Unternehmenswert
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Deckungsquote = UV/kurzfristigen Verbindlichkeiten
- Analyse künftiger Cashflows
- Gesamtkapitalrentabilität Schuldendienst
- Verhältnis von Darlehen zu Kosten
- Zinsdeckungsquote
- Eigenkapitalrentabilität
- Ertrag des investierten Kapitals
- Nettogewinnspanne
- Umsatzentwicklung

Abbildung 1: Aufbau der EBA GL on loan origination and monitoring³

INTERNE GOVERNANCE FÜR KREDITVERGABE UND ÜBERWACHUNG (ABSCHNITT 4)

Abschnitt 4 bezieht sich auf die **interne Governance** für Kreditvergabe und Überwachung. Dabei werden folgende Abschnitte unterschieden (vgl. auch Abbildung 2):

- Kreditrisiko-Governance und Risikokultur,
- Kreditrisikoappetit, Kreditrisikostategie und Kreditrisikolimits,
- Strategien und Verfahren für das Kreditrisiko,
- Kreditentscheidungen,
- Rahmen für das Kreditrisikomanagement und die interne Kontrolle,
- Ressourcen und Qualifikationen,
- Vergütung.

Bemerkenswert ist Ziffer 76, denn: „Die Verantwortung für die Steuerung des Kreditrisikos sollte während der gesamten Laufzeit des Kredits in erster Linie bei den Geschäftsfeldern und Einheiten liegen, die das Kreditrisiko eingehen.“ Dies widerspricht der üblichen Vorgehensweise in der Banksteuerung, wonach sich der Markt-bereich durch Entrichtung einer Bonitätsprämie (Expected Loss zuzüglich Eigenkapitalverzinsung auf den Unexpected Loss) gegen Kreditausfälle bankintern „versichert“ und das Adressausfallrisiko im Gegenzug zur Steuerung auf das Risikomanagement übergeht.

VERFAHREN ZUR KREDITVERGABE (ABSCHNITT 5)

Abschnitt 5 beschäftigt sich mit dem **Verfahren zur Kreditvergabe** mit drei Untergliederungen:

1. Informationen und Dokumentation
2. Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers
3. Kreditentscheidung und Darlehensvertrag.

Nachfolgend werden einige Regelungsbereiche herausgegriffen. Die GL legen ihr Augenmerk auf die Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers.

Prüfung der Kreditwürdigkeit von Verbrauchern

Bei der Kreditvergabe an **Verbraucher** ist das Institut verpflichtet, zu prüfen, inwieweit der Kreditnehmer fähig ist und auch künftig in der Lage sein wird, den Kapitaldienst zu leisten.

Bei **besicherten Darlehen** darf die Kreditwürdigkeit nicht allein an die Sicherheit als Kriterium für die Genehmigung eines Darlehens geknüpft werden. Sicherheiten dürfen nicht als primäre Rückzahlungsquelle angesehen werden. Kriterien zur Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Rückzahlungsfähigkeit sind: sonstige Schulden und Kredite, die Restlaufzeit, die Zinssatzhöhe und vor allem das Rückzahlungsverhalten.



INTERNE GOVERNANCE FÜR KREDITVERGABE UND ÜBERWACHUNG

Kreditrisiko-Governance und Risikokultur

- **Verantwortlichkeit Leitungsorgan** (KR-Strategie, Limitsystem, ICAAP, Kreditprozesse, Qualifikation Mitarbeiter, Vergütungsrahmen)
- **KR-Kultur:** Zahlungsfähigkeit Kreditnehmer, Konsequenzen beachten: Eigenkapital, Margen, Nachhaltigkeit und ESG-Faktoren

Kreditrisikoappetit, -strategie, -limits

- **Risikobereitschaft**
- **KR-Politik** und Abgleich mit Risikoappetit über alle Risikofelder
- **KR-Konzentrationen:** Korrelation bei Aggregation?

Strategien und Verfahren für das Kreditrisiko

- **Kriterien** für Quantifizierung und Überwachung des KR, Wertberichtigungen
- **Strategien** für Kreditvergabeentscheidung, ... Anforderungen an Kreditwürdigkeitsprüfung
- **Verantwortungsvolle Kreditvergabe**, Produkte für Verbraucher verantwortungsvoll gestalten
- **ESG-Faktoren** und damit verbundene Risiken in die KR-Strategie aufnehmen; **physische und transitorische Risiken** bei Kreditnehmern
- **Ökologisch nachhaltige** Kreditvergabe

Kreditentscheidungen

- **Entscheiderhierarchie** und Entscheidungsbefugnisse („Seniorität“)
- **Vetorechte** und Eskalationsverfahren
- **Objektivität** der Kreditentscheidung

Rahmen für KR-Management und interne Kontrolle

- **Funktionstrennungsprinzip**
- **Verantwortung KR im Marktbereich:** abweichend von MaRisk

Ressourcen und Qualifikationen

- **Angemessene Quantität**
- **Angemessene Qualität**
- Weiterbildungsgebot

Vergütung

- **Vermeidung Interessenkonflikte**
- **keine Anreize für Risikoüberschreitung**
- Kreditqualität: angemessene Parameter

KR = Kreditrisiko

Abbildung 2: Inhalte „Interne Governance für Kreditvergabe und Überwachung“ – Auszüge

Speziell für Ausleihungen an **Verbraucher im Kontext von Wohnimmobilien** gilt: Sofern die Kreditlaufzeit in die voraussichtliche Rentenzeit des Kreditnehmers hineinreicht, ist zu prüfen, ob der Kreditnehmer auch im Ruhestand bei dann regelmäßig vermindertem Einkommen den Kapitaldienst noch leisten kann. Hervorzuheben ist die auch gegenüber den MaRisk neue Anforderung, **Sensitivitätsanalysen** durchzuführen. Diese müssen für den Kreditnehmer negative Zukunftsszenarien beinhalten: zum Beispiel die Reduktion des Einkommens, ein Zinsanstieg bei Darlehensprolongation oder die Problematik hoher Rückzahlungsbeträge im Falle von Ballonkrediten oder endfälligen Krediten.

Bei im Bau befindlichen Immobilien müssen die Kreditnehmer Pläne für das Bauprojekt und insbesondere auch die für den Bau erforderlichen Genehmigungen und Bescheinigungen vorlegen beziehungsweise in der Zukunft beschaffen können. Sofern die Immobilie vermietet wird, soll sich das Institut einen Einblick verschaffen bezüglich der Relationen der künftigen Mieteinnahmen im Verhältnis zum Kapitaldienst. Mit anderen Worten sollte sich das Institut darüber klar werden, dass möglicherweise der Kapitaldienst ausschließlich oder in einem hohen Ausmaß von den künftigen Mieterträgen abhängig ist. Dies führt zu einem erhöhten Ausfallrisiko, falls der Mieter seinerseits in Zahlungsschwierigkeiten kommt. Auch hier sind **Sensitivitätsanalysen** notwendig, zum Beispiel eine Verschlechterung des Marktwerts der Immobilie, mögliche Leerstände oder auch ein Mietpreisverfall.

Prüfung der Kreditwürdigkeit von Kleinst- und Kleinunternehmen

Hier heben die GL hervor, dass naturgemäß der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit als ausschlaggebend anzusehen ist. Die Kreditwürdigkeitsprüfung richtet sich insbesondere auf die folgenden Punkte: a) die Finanzlage, b) das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie sowie c) das bankinterne Rating des Kreditnehmers und d) die weiteren finanziellen Verpflichtungen des Kreditnehmers.

Explizit wird unter Ziffer 127 festgehalten, dass die Institute berücksichtigen müssen, inwieweit der Kreditnehmer **klima-** beziehungsweise **umweltbezogenen Risiken** ausgesetzt ist.

Bei **mittleren und großen Unternehmen** stellt sich die Kreditwürdigkeitsprüfung analog dar. Ziffer 146 fordert die Einbeziehung der von den ESG-Faktoren (ESG – Environmental Social Governance) hervorgerufenen Risiken des Kreditnehmers in die Kreditvergabeentscheidung.

Breiten Raum nehmen in den Ziffern 156 bis 158 die Anforderungen an die als Ein- oder Mehrfaktormodell aufgebaute **Sensitivitätsanalyse der Rückzahlungsfähigkeit des Kreditnehmers** ein. Bei den potenziell zu berücksichtigenden nachteiligen Ereignissen wird unterschieden zwischen:

- a. kreditbezogenen Ereignissen (Umsatzrückgang; Margenrückgang; Ausfall wichtiger Handelspartner, Kunden oder Lieferanten; Reputationsrisiken; ein unerwarteter Liquiditätsabfluss; nachteilige Preisentwicklung auf den relevanten Beschaffungs- und Absatzmärkten) und
- b. Marktereignissen (unter anderem: starker Einbruch in speziellen Branchen, in denen der Kreditnehmer tätig ist – hier drängt sich die aktuelle Situation im Coronakontext auf, denn hier sind ebenfalls ausgewählte Branchen stark von der Pandemie betroffen, während andere Branchen sogar profitieren; stark steigende Kreditzinsen).

Spezielle Regelungen betreffen die Finanzierung von Gewerbeimmobilien, die Finanzierung der Immobilienentwicklung, gehebelte Transaktionen, die Schiffsfinanzierung und die Projektfinanzierung.

Vergleichsweise kurz ist der Abschnitt zur **Kreditentscheidung** und zum **Darlehensvertrag** ausgefallen. Hier ist eine geeignete Dokumentation der Ergebnisse der Kreditwürdigkeitsprüfung vorzusehen, denn es soll Dritten möglich sein, die Kreditgenehmigung oder auch -ablehnung nachzuvollziehen.

PRICING (ABSCHNITT 6)

Dem Themenbereich Pricing widmet sich **Abschnitt 6** und greift damit sogar ins Bankcontrolling und in die Banksteuerung ein. Ziffer 199 regelt den **Preisrahmen**. Hier sollen der Risikoappetit (und folglich auch die Risikotragfähigkeit), die Geschäftsstrategie inklusive Rentabilitäts- und Risikoaspekte, Merkmale des Kreditprodukts und die Wettbewerbssituation einfließen. Gefordert ist explizit – wie in den MaRisk – das **Risk-Adjusted-Pricing**. Für eine ausreichende Dokumentation des Preisrahmens ist zu sorgen. Für die Zwecke der Bepreisung soll prinzipiell differenziert werden nach Darlehensart und Kreditnehmerart.

Im **Retailgeschäft** (Verbraucher, Kleinunternehmen) kann die Bepreisung portfolio- beziehungsweise produktbezogen erfolgen, während die Aufsicht bei **mittleren und großen Unternehmen** von einer Einzelgeschäftsbetrachtung ausgeht. Ein weiteres Pricingsegment können Förderdarlehen sein, für die das Risk-Adjusted-Pricing weniger von Bedeutung ist.

Details zur Bepreisung finden sich in Ziffer 202, wobei implizit einerseits auf die Portfolio- beziehungsweise Produktebene (Retailgeschäft) und andererseits auf die Einzelgeschäftsebene Bezug genommen wird. Mit Wirkung auf den Zinsbindungszeitraum sind die folgenden kalkulatorischen Aspekte im Preisrahmen einzubeziehen:

- a. Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten: diese sollen sowohl aufsichtsrechtlich als auch ökonomisch berechnet werden,
- b. Costs of Funding (Liquiditätskosten), wobei explizit nicht nur die Vertragsdauer, sondern auch die erwartete Vertragslaufzeit heranzuziehen sind,
- c. Betriebs- und Verwaltungskosten gemäß Kostenallokation,
- d. Adressausfallrisikokosten nach der Methode des erwarteten Verlusts,
- e. weitere Kosten, insbesondere steuerliche Wirkungen und
- f. Wettbewerbs- und vorherrschende Marktbedingungen.

Bei dieser Auflistung stechen vor allem b) und e) ins Auge. Der Aspekt b) fordert unmissverständlich, auch den **Expected Cashflow** zu berücksichtigen und nicht nur den vertragsmäßig abgeleiteten Cashflow (Contractual Cashflow).

Interessant ist unter e) der Hinweis auf **steuerliche Erwägungen**, denn bislang wird im Bereich des Bankcontrollings die Margenkalkulation ohne steuerliche Wirkungen durchgeführt. Dies ist in der Tat eine bemerkenswerte Lücke, die die Institute jetzt schließen sollten. Insofern werden Kalkulationsinstrumente perspektivisch zwischen Margen vor und nach Steuern unterschieden. Die damit verbundene Problematik kann hier in diesem Rahmen nur angedeutet werden. »



So ist zu klären, welche Steuerarten herangezogen werden (insbesondere Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer), inwieweit ein kombinierter Ertragssteuersatz verwendet wird, ob ein Durchschnitts- oder ein Grenzsteuersatz verwendet wird und auf welche Bemessungsgrundlage der Ertragssteuersatz zu beziehen ist. Es liegt nahe, hier auf die Nettomarge p. a. (Konditionsbeitrag) abzustellen, wobei die oben unter a) bis e) gelisteten Aufwandskomponenten zu berücksichtigen sind.

Insofern gilt es, die aus der klassischen Investitionsrechnung bekannten Verfahren zur Berücksichtigung von steuerlichen Wirkungen analog in die Bankkalkulation (Fokus Methodik) und somit auch in die gängigen Kalkulationstools zu übertragen (Umsetzung in der IT).

Wenig konkret sind die Ausführungen in Ziffer 203. Denn der Hinweis, dass für die Bepreisung und Rentabilitätsmessung auch eine **risikoadjustierte Performancemessung** heranzuziehen ist, wirft die Frage auf, welche Kennzahlen hier herangezogen werden sollen. Die beispielhaft genannten Kennzahlen der Aufsicht sind: Economic Value Added (EVA), RORAC, RAROC, die in der Bankpraxis bislang weniger übliche Kennziffer RORWA (Return on Risk-Weighted Assets) und die Gesamrentabilität.

Ebenfalls wenig konkret sind die in Ziffer 204 enthaltenen Anforderungen an die Kostenverteilung. Denn die geforderte faire **Kostenverteilung** setzt einen Kostenverteilungsschlüssel voraus, der nicht als willkürlich empfunden wird. Jedenfalls landet man hier bei dem altbekannten Problem der Schlüsselung fixer Gemeinkosten. Letztlich läuft es also auf den Einsatz der Prozesskostenrechnung hinaus, die eine plausible Kostenschlüsselung liefern kann.

Gemäß Ziffer 205 sollten die Institute sowohl über eine **Vorkalkulation** (ex-ante transaction tool) als auch über eine **Nachkalkulation** (ex-post monitoring) verfügen. Damit soll sichergestellt werden, dass auf aggregierter Basis (Geschäftsfelder) die selbst gesteckten Margenziele auch umgesetzt werden.

BEWERTUNG VON IMMOBILIEN UND BEWEGLICHEN VERMÖGENSWERTEN (ABSCHNITT 7)

Mit dieser Thematik setzt sich Abschnitt 7 auseinander – und zwar unter den Aspekten Bewertung zum Zeitpunkt der Kreditvergabe, Überwachung und Neubewertung der Sicherheiten, Anforderungen an sachverständige Bewerter und schließlich den Kriterien, die an fortgeschrittene statistische Bewertungsmodelle zu stellen sind.

Die Bewertung soll internationalen Standards genügen, wobei die GL insbesondere auf die Standards des International Valuation Standards Council (IVSC) referenzieren. Weiter sind nach Ziffer 208 auch die ESG-Faktoren zu berücksichtigen, da sie den Wert der Sicherheiten beeinflussen (zum Beispiel CO₂-Fußabdruck oder Abbildung der Energieeffizienz von Gebäuden).

Es ist ein **Bewertungsbericht** zu erstellen, der transparent machen soll, auf welchen Annahmen und Parametern die Bewertung beruht. Auch soll bei Immobilien ein Referenzwert (Benchmarkwert) genannt werden. Dieser Bewertungsbericht ist auch für Sicherheiten im Sinne von beweglichen Vermögenswerten zu erstellen.

Bei der Überwachung und **Neubewertung** von Sicherheiten sollen einige wichtige Elemente berücksichtigt werden, wie zum Beispiel die Orientierung an der Art der Immobilie, der Wert der Immobilie oder die Marktveränderungen. Die Häufigkeit der Neubewertung soll sich unter anderem an der Beleihungsquote orientieren, das heißt, bei einer hohen Beleihungsquote soll häufiger bewertet werden als bei einer niedrigen Beleihungsquote. Für die Neubewertung können verschiedene **Verfahren** verwendet werden. Die GL nennen unter anderem die Desktop-Bewertung (über Internetportale) oder die Drive-by-Bewertung. Ein ähnliches Regelwerk gilt für die Besicherung mit beweglichen Vermögenswerten.

Bei der Einbeziehung von **Sachverständigen** ist darauf achten, dass diese über eine entsprechende Kompetenz und Erfahrung verfügen, sie unabhängig von den Vergabeentscheidungen sind und

schließlich soll das Rotationsprinzip beachtet werden. Das heißt, dass derselbe Sachverständige nicht jahrelang dieselbe Immobilie bewerten soll.

Spezielle Anforderungen gelten für statistische Bewertungsmodelle, bei denen unter anderem auf eine hinreichend große und repräsentative Stichprobe zu achten ist.

ÜBERWACHUNGSSYSTEM (ABSCHNITT 8)

Zentrale Bedeutung hat das in Abschnitt 8 geregelte Überwachungssystem, das dazu dienen soll, die eingegangenen Kreditrisiken zu steuern und zu überwachen, wobei unter anderem die Limitierung und die Kreditrisikostategie zu beachten sind. Hervorzuheben ist die in Ziffer 243 verankerte **Anforderung an die IT**, die kreditrisikorelevanten Daten möglichst ohne manuelle Eingriffe erfassen und automatisch verarbeiten zu können.

Der Rahmen für die **Kreditrisiküberwachung** soll nach Ziffer 245 insbesondere folgende Aspekte abdecken:

- das Rückzahlungsverhalten des Kunden,
- das kreditnehmer- beziehungsweise transaktionsverbundene Kreditrisiko bezüglich LGD und PD (in der Kombination somit der erwartete Verlust), Kundenverbände und der Risikobeitrag zum Portfolio (angesprochen werden damit der unerwartete Verlust und das Konzentrationsrisiko) sowie
- Wertminderungen und Wertaufholungen.

Die Dateninfrastruktur soll immer auch den sogenannten Single Customer View ermöglichen.

Die **Aggregation der Kreditrisikopositionen** gemäß Ziffer 249 soll nach unterschiedlichen Aspekten erfolgen, zum Beispiel nach Produktgruppen, Branchen, geografischen Aspekten oder Kundengruppen. Unklar ist jedoch, ob hierbei Korrelationen zwischen den Kreditnehmern zu berücksichtigen sind.

Die **Überwachung von Kreditengagements und Kreditnehmern** zielt unter anderem auf die laufende Überwachung der als zentral eingeschätzten Finanzlage der Kreditnehmer oder eventuellen festzustellenden Kreditrisikokonzentrationen (etwa in Bezug auf Produktgruppen, Regionen oder Branchen). Hier ist der unmittelbare Bezug zur aktuellen Pandemiesituation erkennbar, da bekanntlich das Kreditrisiko sehr stark von der Branchenzugehörigkeit abhängt. Vorgesehen ist weiterhin eine regelmäßige Überprüfung der Kreditnehmer, mindestens aber bei mittleren oder großen Unternehmen, um rechtzeitig negative Veränderungen des Risikoprofils, der Finanzlage oder allgemein der Kreditwürdigkeit zu erkennen.

Hervorgehoben wird das erhöhte Risiko bei **Kredit mit endfälliger Tilgung** beziehungsweise bei Ballonkrediten, die von anderen Krediten getrennt in einer eigenen Gruppe überwacht werden müssen.

Die Aufsicht sieht hier offensichtlich das Problem, die während der Kreditlaufzeit planmäßig erfolgten Zahlungen nicht schon als zuverlässigen Indikator für die Fähigkeit des Kreditnehmers, die hohe Schlussrate leisten zu können, ansehen zu können.

Ebenfalls zu überwachen sind sogenannte **Financial Covenants**, also Zusatzklauseln, die in Kreditverträge eingearbeitet sind und die zum Beispiel spezielle Anforderungen an Sicherheiten/Nachbesicherungen oder einzuhaltende Bilanzkennzahlen beinhalten.

Ähnlich wie in den MaRisk wird die Bedeutung von **Frühwarnindikatoren** hervorgehoben, zu denen unter anderem zählen:

- negative makroökonomische Entwicklungen,
- ein wesentlicher Rückgang des operativen Cashflows des Kunden,
- ein wesentlicher Rückgang der Gewinnmarge,
- eine erhebliche Verschlechterung des Zugangs des Firmenkunden zu Beschaffungs- und Absatzmärkten oder
- die voraussichtliche Herabsetzung der Ratingnote – hier drängt sich ebenfalls der aktuelle Pandemiezusammenhang auf.

FAZIT

Die EBA GL gehen in einigen Teilen weit über die aktuellen MaRisk-Vorgaben hinaus, an einigen Stellen wiederum sind die MaRisk detaillierter.

Es ist geplant, die GL im Zuge der nächsten MaRisk-Novelle (2022) in die MaRisk einzuarbeiten. Insofern sollten die Institute baldmöglichst ihren Handlungsbedarf ableiten und Maßnahmen zum Schließen etwaiger Lücken inklusive einer Zeitplanung aufsetzen. ■

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Business Consultant
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring/Translations/886677/Final%20Report%20on%20GL%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring_COR_DE.pdf.

2 Im **Anhang 1** wird unterschieden zwischen der Kreditvergabe an Verbraucher, an Unternehmen, der Finanzierung von Gewerbeimmobilien und der Schiffsfinanzierung. **Anhang 2** differenziert zwischen der Kreditvergabe an Verbraucher, an Unternehmen, der Finanzierung von Gewerbeimmobilien, der Finanzierung der Immobilienentwicklung, der Schiffsfinanzierung und Projektfinanzierung. **Anhang 3** erstreckt sich auf die Aspekte Kreditvergabe an Verbraucher, an Unternehmen, Finanzierung der Immobilienentwicklung, Leveraged Finance, Asset-Based Lending und Projektfinanzierung.

3 Anhänge in Auszügen.



Thomas Haas, Patrick Gauweiler

Versicherung mit PayPal, Kreditkarte und Apple Pay?

Geht nicht geht nicht (mehr)!

Die IT-Ausgaben der deutschen Versicherer kletterten im Jahr 2019 mit 4,65 Mrd. Euro auf ein neues Rekordhoch.¹ Innovative Ansätze im Schadenmanagement treten dabei immer stärker in den Fokus, da die klassische Schadenabwicklung in Zeiten von Handykamera, automatischer Spracherkennung und weiteren technologischen Möglichkeiten zunehmend an Akzeptanz verliert.

Einige innovative Ideen tragen diesem Trend bereits Rechnung: Durch mobile Hagelscanner können Hagelschäden an Autos innerhalb eines Tages reguliert werden. Andere Beispiele, wie etwa die voll-digitale Abwicklung eines Unfallschadens per App, vervollständigen das Bild eines sich etablierenden Trends. Hier schaffen es bereits die ersten Versicherer, die Bearbeitungszeit einfacher Schäden von drei bis vier Wochen auf zwei bis vier Stunden zu reduzieren.² Doch ein Problem auf dem Weg zur Vollendung der Digital Customer Journey bleibt bestehen: Die langsame Überweisung am Ende des Prozesses verhindert selbst bei gut organisierten Schadenprozessen die vollständige „Compensation-in-a-day“.

DIE KUNDENWÜNSCHE WERDEN (NOCH) NICHT ERHÖRT

Vor der Überlegung, wie man Kunden ein besseres Erlebnis im Rahmen eines bestehenden Versicherungsvertrags bieten kann, lohnt sich zunächst ein Blick auf die Kundenerwartung vor dessen Zustandekommen: Bereits heute sind zwei von drei Kunden bereit, eine Versicherung komplett digital abzuschließen.³ Jeder vierte Versicherungskunde möchte dabei seine Beiträge mit Kreditkarte oder einem Onlineverfahren, wie zum Beispiel PayPal, bezahlen, und jeder fünfte Kunde wäre sogar bereit, für sein bevorzugtes Bezahlverfahren höhere Beiträge zu akzeptieren.⁴

Ein Blick auf die aktuelle Marktlage spiegelt diese Erwartungen jedoch nicht wider. 90 Prozent der insgesamt über 2 Mrd. Bezahlvorgänge in der deutschen Versicherungswirtschaft pro Jahr erfolgen weiterhin per Lastschrift oder Überweisung.⁵ Von den Top-15-Versicherern in Deutschland bieten lediglich fünf andere Bezahlverfahren

ren als Rechnung und Lastschrift an.⁶ Im Vergleich dazu sind es bei den InsurTechs bereits sechzig Prozent, die digitale Bezahlverfahren anbieten. Diese aufstrebenden Versicherungsunternehmen schaffen sich dadurch einen Technologievorsprung, der ihnen – zumindest mittel- und langfristig – zu einem Wettbewerbsvorteil beim Kampf um neue Kunden verhelfen wird. Besonders bemerkenswert: Instant Payments, das neue SEPA-Echtzeitbezahlverfahren, wird Stand heute noch von keinem der Top-15-Versicherer angeboten.⁷

Besonders besorgniserregend ist dabei eine Statistik aus dem E-Commerce: Werden als Bezahlverfahren nur Rechnung, Lastschrift und Vorkasse angeboten, führt dies zu einer Abbruchquote

im Check-out-Prozess von 38 Prozent! Allein durch die Hinzunahme von Kreditkarte und PayPal kann die Abbruchquote auf fünf Prozent verringert werden.⁸ Dies verdeutlicht einmal mehr, wie wichtig es ist, sich mit der Einführung neuer Bezahlverfahren auseinanderzusetzen (siehe auch Abbildung 1).

Eine aktuelle Studie des ibi Research Instituts untermauert die Relevanz des Themas: 57 Prozent der befragten Kunden gaben an, zumindest die Auszahlung im Falle der Leistungserbringung selbst festlegen zu wollen. 38 Prozent würden aufgrund fehlender Zahlverfahren sogar wechseln.⁹

Die Sprache der Versicherungskunden ist eindeutig ...

-  **2 von 3 Kunden** wären bereit, eine Versicherung komplett digital abzuschließen
-  **Jeder 4. Kunde** würde lieber via Kreditkarte oder Onlineverfahren (z.B. PayPal) zahlen
-  **Jeder 5. Kunde** würde für sein präferiertes Bezahlverfahren höhere Beiträge akzeptieren
-  ... und weiterhin erfolgen **90 % aller Zahlungen** via Lastschrift oder Überweisung...

... und steht dennoch im Kontrast zum aktuellen Marktangebot

Die Abbruchquote im E-Commerce bei einer Kombination aus Rechnung, Lastschrift und Vorkasse beträgt 38 %

Alleine die Hinzunahme von Kreditkarte und PayPal verringert die Abbruchquote auf 5 %

Von den Top-15-Versicherungsunternehmen, die über eine Online-Abschlussstrecke verfügen, bieten lediglich 1 von 3 andere Bezahlmethoden als Rechnung und Lastschrift an – bei aufstrebenden InsurTechs sind es fast 2 von 3

0 % der Top-15-Versicherungsunternehmen bietet Instant Payments als Bezahlmethode an

Abbildung 1: Erwartungshaltung und Wirklichkeit bezüglich digitaler Bezahlverfahren

VON DER IDEE BIS ZUR UMSETZUNG

Die Customer Journey für die Versicherung zur Einführung digitaler Bezahlverfahren besteht aus acht Schritten: Zunächst gilt es, ein Zielbild zu formulieren und intern das entsprechende Budget zu allozieren. Hierbei ist klar darzustellen, welche Sparten geeignete Produkte anbieten, die als Pilot genutzt werden können. Auf Basis des Zielbilds und Minimum Viable Products (MVPs) werden in der Anforderungsanalyse funktionale (zum Beispiel Prozess-, Reporting- und Abrechnungsanforderungen) sowie nichtfunktionale (zum Beispiel Anbindungsalternativen, technische Erreichbarkeit, API-Anbindung) erhoben. Sie dienen im nächsten Schritt der Auswahl und Integration eines Payment Service Providers (PSP). Dieser ermöglicht es, eine Vielzahl digitaler Bezahlverfahren schnell und kostengünstig einzubinden: von bereits etablierten Bezahlverfahren, wie Kreditkarte und PayPal, bis hin zu aufstrebenden, innovativen Möglichkeiten, wie Apple Pay oder Google Pay.

Der PSP wird mittels eines Payment Gateways in den Prozess der Abschlussstrecke integriert. Die Integration umfasst dabei mehrere Dimensionen: Hier müssen beispielsweise Prozessänderungen, Reporting-Struktur-Anforderungen für das Cash and Treasury, Abrechnungsmechanismen sowie vertragliche Regelungen zur Zusammenarbeit betrachtet werden. Nach erfolgreichem Test und Go-live kann analysiert werden, welche weiteren Produkte und Abschlussstrecken von der Integration profitieren können. Diese können auf Basis des umgesetzten MVPs an die nun bestehende Implementierung mittels eines Integrationsleitfadens angeschlossen werden. Abbildung 2 zeigt die Customer Journey von der ersten Ideenfindung bis zur Inbetriebnahme:

Einführung Payment Service Provider

Wir begleiten Sie bei der Einführung digitaler Bezahlverfahren – steigern Sie Kundenbegeisterung, Abschlussquote und Umsatz

Ihre Customer Journey



Unsere Unterstützung

Entwicklung Zielbild digitale Bezahlverfahren

Wie sieht Ihr In-/Exkasso sowie Schadenmanagement der Zukunft aus? Welche Prozesse und Applikationen sind betroffen?

Auswahl und Integration Payment Service Provider

Wie kann die Auswahl und Integration eines ausgewählten PSPs schnell und kosteneffizient erfolgen?

Betrieb und Optimierung

Wie können weitere Exkasso- sowie Inkasso-Prozesse durch digitale Bezahlverfahren profitieren? Wie lässt sich der Erfolg messen?

Unser Mehrwert

Marktübersicht

Detaillierte Marktübersicht relevanter PSPs und Acquirer und Vergleich, welche Versicherungen welche Bezahlverfahren heute bereits anbieten

Kriterienkatalog zur PSP-Auswahl

Liste fachlicher und technischer Anforderungen zur Auswahl eines PSPs und Übersicht der Besonderheiten für den Versicherungsmarkt

Liste betroffener Prozesse und Applikationen

Übersicht betroffener Prozesse und Applikationen und Zusammenarbeitsmodell zwischen Versicherung, PSP und Acquirer

Abbildung 2: Customer Journey – Implementierung digitaler Bezahlverfahren

EXKURS: PAYMENT SERVICE PROVIDER (PSP) – WIE FUNKTIONIERT DAS GENAU?

PSPs bieten ihren Kunden die Integration unterschiedlicher unbarer Bezahlverfahren an. Für den Direktvertrieb stellen PSPs Endgeräte (Point of Sale-/PoS-Terminals) bereit, die eine technische Akzeptanz (Autorisierung) von Kartenzahlungen vor Ort ermöglichen. Für Onlineabschlussstrecken bieten PSPs modulare Komponenten für die Integration von Bezahlverfahren in Onlinesystemen wie Webshops oder digitalen Abschlussstrecken.

PSPs kümmern sich einerseits um die Zahlungsabwicklung der autorisierten Kartenzahlungen und andererseits um die aggregierte Auflistung und Abrechnung der Entgelte der verwendeten Bezahlverfahren. Jedes Bezahlverfahren hat üblicherweise eine individuelle Kondition in Abhängigkeit des generierten Bezahlvorgangsvolumens des Versicherers. Der PSP trägt während der Bezahlabwicklung das Risiko (beispielsweise für die Autorisierung) und verwaltet den Zahlungseingang der Kundengelder. Der Fachüberbegriff der PSP-Dienstleistungen auf der Händlerseite lautet „Acquiring“.

NOCH NICHT ÜBERZEUGT? SCHON EIN EINZIGER USE CASE LEGT EINE REIHE WERTVOLLER VORTEILE OFFEN!

Die Ausweitung des Angebots um digitale Bezahlverfahren bietet eine Reihe von interessanten Use Cases – sowohl im In- als auch im Exkasso. Eines der Beispiele, das sich auf beide Bereiche anwenden lässt, ist die Einführung von PayPal.

Bei PayPal handelt es sich mittlerweile um das meistgenutzte Bezahlverfahren im E-Commerce. 91 Prozent der 1.000 größten Onlinehändler in Deutschland bieten heute PayPal als Bezahlverfahren an. Kunden erwarten daher in nahezu allen Bereichen ihres Lebens, per PayPal Beitragszahlungen leisten und im Leistungsfall Geld erhalten zu können. Bietet die Versicherung nur Lastschrift und Rechnung an, so ist die Gefahr groß, dass der Kunde auf das Angebot eines Konkurrenten aufmerksam wird und bevorzugt eine Versicherung abschließt, die seiner Erwartungshaltung gerecht wird. Entscheidet sich die Versicherung nun für einen PSP als Partner und integriert dessen Services durch ein Payment Gateway, so ermöglicht sie dem Kunden, auch PayPal als Bezahlverfahren aus-

zuwählen, und kann damit eine Abwanderung zu einem Konkurrenten aufgrund fehlender Bezahlverfahren vermeiden. Darüber hinaus erhält der Kunde im Schadenfall innerhalb weniger Sekunden sein Geld und kann sich direkt um die Behebung des entstandenen Schadens kümmern. Die Vorteile sind nicht von der Hand zu weisen:

- Höhere Kundenzufriedenheit
- Der Zahlungsempfänger kann über das Geld sofort verfügen
- Gestärktes innovatives Image für den Versicherer
- Weitere innovative Bezahlverfahren sind leicht ergänzbar
- Optimiertes Cashflow-Management

FAZIT

Die zunehmende Verschiebung von klassischen Produkten in den Onlinemarkt erfordert von den Versicherungen eine schnelle Anpassung, um nicht den Zugang zum Markt zu verlieren. Die 2 Mrd. Bezahlvorgänge pro Jahr in der deutschen Versicherungswirtschaft, die heute noch zu 90 Prozent aus Lastschrift oder Überweisung bestehen, werden sich zukünftig mehr und mehr auf andere Bezahlverfahren verteilen. Diejenigen Versicherungen, die ihr Angebot frühzeitig anpassen und eine vollständige digitale Customer Journey anbieten, schaffen sich einen klaren Wettbewerbsvorteil im begehrten Rennen bei der Neuverteilung zukünftiger Marktanteile. ■

Ansprechpartner



Thomas Haas
Senior Business Consultant
thomas.haas@msg-gillardon.de



Patrick Gauweiler
Senior Business Consultant
patrick.gauweiler@msg-gillardon.de

User Case: PayPal-Einführung



1. Hintergrund

- Kunden möchten Beitragszahlungen sowie Auszahlungen im Leistungsfall via PayPal überweisen bzw. erhalten.
- Kundenerwartung gilt potenziell spartenübergreifend und für alle Produkte



2. Problem

- Die Versicherung des Kunden bietet nur Lastschrift- und Überweisungsverfahren an.
- Der Kunde wird darauf aufmerksam, dass es bereits Versicherungen gibt, bei denen man mit PayPal Beiträge bezahlen kann.



3. Aktion

- Die Versicherung wählt einen Payment Service Provider als Partner aus und integriert dessen Services durch ein Payment Gateway.
- Die Integration ermöglicht der Versicherung, Kunden nun auch PayPal als Zahlverfahren zu anbieten.



4. Vorteile

- Höhere Kundenzufriedenheit
- Innovatives Image für den Versicherer
- Durch die Integration zum Payment Service Provider ist die Versicherung bereit für weitere innovative Zahlverfahren

Abbildung 3: Einführung von PayPal im In- und Exkasso

1 <https://www.gdv.de/de/themen/news/it-ausgaben-der-versicherer-steigen-auf-rekordhoch-55790>.
 2 <https://www.wiwo.de/technologie/autounfall-schadenabwicklung-mit-der-app/13013596.html>.
 3 Adcubum Deutschland GmbH (2019), Studie: Digitale Versicherung 2019.
 4 Ibi Research (2018), Bezahlverhalten von Versicherungskunden – heute und morgen.
 5 <https://www.experten.de/2018/12/21/steigende-kosten-im-zahlungsverkehr-durch-online-bezahlmethoden>.
 6 Allianz, Axa, R+V, VKB, WGV.
 7 Eigene Marktrecherche msgGillardon.
 8 ibi Research (2020) – Erfolgsfaktor Payment – Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf den Umsatz.
 9 ibi Research (2020) – Erfolgsfaktor Payment – Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf den Umsatz.
 10 Für eine ausführliche Darstellung der Funktionsweise eines PSPs siehe NEWS 02/2020: Payment Service Provider – Treiber der Digitalisierung im Zahlungsverkehr.
 11 <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/interview-paypal-chef-dan-schulman-der-kapitalismus-braucht-ein-upgrade/26213200.html?ticket=ST-292577-AgKqulc6EVj694Kvxmei-ap5>.
 12 <https://www.experten.de/2018/12/21/steigende-kosten-im-zahlungsverkehr-durch-online-bezahlmethoden>.

Krisenbedingte Restrukturierung gemäß EBA Guideline 2016/07

Umsetzung in der Praxis



Zum 1. Januar 2021 ist die EBA Guideline (EBA GL) 2016/07 zur Harmonisierung der Ausfalldefinition des Artikels 178 Capital Requirements Regulation (CRR) in Kraft getreten. Die Ausfalldefinition gilt gleichermaßen für Institute, die den Standardansatz für Kreditrisiken verwenden, sowie für Institute, die den auf internen Ratings basierenden Ansatz nutzen. Daher ist die Bankenbranche insgesamt von den Neuerungen betroffen.

AUFSICHTSRECHTLICHER HINTERGRUND

Artikel 178 CRR definiert im Grundsatz, dass der Schuldnerausfall dann eingetreten ist, wenn es

- a) unwahrscheinlich ist, dass der Schuldner seine Verbindlichkeiten gegenüber dem Institut vollständig zurückführen wird, ohne dass (zum Beispiel) Sicherheiten verwertet werden müssen („Unlikelihood to Pay“) und/oder
- b) eine wesentliche Verbindlichkeit des Schuldners gegenüber dem Institut mehr als 90 Tage überfällig ist.

Insbesondere das Unwahrscheinlichkeitskriterium („Unlikelihood to Pay“) bedarf der Präzisierung, die bereits in Artikel 178 Absatz 3 CRR angelegt ist. Neben den anderen in diesem Zusammenhang nicht näher betrachteten Indikatoren ist dort gemäß Buchstabe d) die Unwahrscheinlichkeit des Begleichens der Verbindlichkeiten anzunehmen, wenn das Institut einer krisenbedingten Restrukturierung zugestimmt hat. Eine krisenbedingte Restrukturierung reduziert die finanzielle Verpflichtung des Schuldners durch ein Entgegenkommen des Instituts. Dabei kann es sich insbesondere um einen bedeutenden Erlass oder eine Stundung des ausstehenden Kapitalbetrags beziehungsweise der geschuldeten Zinsen handeln.

Diese scheinbare Präzisierung reicht für die Bankenpraxis nicht aus, weswegen die EBA Guideline 2016/07 mit Umsetzungsfrist 1. Januar 2021 das Eintreten einer krisenbedingten Restrukturierung detailliert: *„Für die Zwecke der Unwahrscheinlichkeit des Begleichens der Verbindlichkeiten im Sinne von Artikel 178 Absatz 3 Buchstabe d ... sollte eine krisenbedingte Restrukturierung als eingetreten betrachtet werden, wenn gegenüber einem Schuldner, der Schwierigkeiten hat, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen, oder kurz vor solchen Schwierigkeiten steht, ... Zugeständnisse eingeräumt wurden.“*¹

Im Wesentlichen wird im Kontext des „Unlikelihood to Pay“ bei einer Sanierung beziehungsweise Restrukturierung auf drei Punkte eingegangen:

- Abschnitt 5 enthält Hinweise für die Unwahrscheinlichkeit des Begleichens der Verbindlichkeiten
- Definition von zusätzlichen qualitativen Indikatoren für eine unwahrscheinliche Rückzahlung
- Formulierung von Anforderungen an die Governance-Prozesse

WESENTLICHKEIT UND EINPROZENTGRENZE

Hier geht es um den Begriff des „bedeutenden“ Erlasses beziehungsweise der „bedeutenden“ Stundung einer Risikoposition. Vereinfacht ausgedrückt ist das Kriterium „bedeutend“ erfüllt, wenn der barwertige prozentuale Verlust 1 Prozent übersteigt.

Die konkrete mathematische Formel dazu gibt die EBA in Ziffer 51 der Guideline 2016/07 vor:

$$\text{verringerte finanzielle Verpflichtung} = \frac{NPV_0 - NPV_1}{NPV_0}$$

Demnach ist der Schuldner der Risikoposition als ausgefallen einzustufen, wenn die positive Nettobarwertdifferenz (Nettobarwert NPV) der Zahlungsströme vor (Zeitpunkt 0) und nach der Restrukturierungsmaßnahme (Zeitpunkt 1) bezogen auf den ursprünglichen NPV0 mehr als 1 Prozent (Schwellenwert) beträgt.

Die Nettobarwerte beziehen sich auf die infolge der kreditvertraglichen Verpflichtungen zu erwartenden Zahlungsströme der Risikoposition vor und nach der Restrukturierung. Bei beiden Barwerten ist mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz des Darlehens abzuzinsen.

Beispiel

Das ursprünglich ausgereichte Darlehen mit einer Laufzeit von fünf Jahren wird nach zwei Jahren restrukturiert, indem die Restlaufzeit um fünf Jahre verlängert wird. NPV0 beträgt 59.183,34 Euro, NPV1 58.254,09 Euro, das heißt, der Schwellenwert von einem Prozent wird mit 1,57 Prozent gerissen (vgl. hierzu Abbildung 1). »

Laufzeit	5 Jahre				
Nominalbetrag	100.000 €				
Tilgung	20.000 € jährlich				
Nominalzins	2,5 % jährlich				
Disagio	2,0 %				

	0	1	2	3	4	5
Auszahlung	-98.000,00 €					
Tilgung		20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Nominalzinsen		2.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	500,00 €
Cashflow	-98.000,00 €	22.500,00 €	22.000,00 €	21.500,00 €	21.000,00 €	20.500,00 €
Effektivzinssatz	3,2172 %					
				Restrukturierung		
		Barwerte Ende t=2		20.829,85 €	19.711,28 €	18.642,20 €
		NPV₀		59.183,34 €		

	0	1	2	3		
Auszahlung			-60.000,00 €			
Tilgung			7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	
Nominalzinsen			1.500,00 €	1.312,50 €	1.125,00 €	
Cashflow			-60.000,00 €	9.000,00 €	8.812,50 €	8.625,00 €
Effektivzinssatz	3,2172 %					
				Restrukturierung		
		Barwerte Ende t=2 (alt)		8.719,47 €	8.271,70 €	7.843,37 €
		NPV₁		58.254,09 €		
		Delta NPV/NPV0				1,57%

Abbildung 1: Barwertveränderung bei Restrukturierung

QUALITATIVE HINWEISE ZUR UNWAHRSCHEINLICHKEITSVERMUTUNG

Wird der Einprozentschwellenwert unterschritten, sind nach Ziffer 53 qualitative Überlegungen anzustellen. Dies gilt insbesondere, wenn der Barwert der erwarteten Zahlungsströme nach der krisenbedingten Restrukturierung NPV1 höher ist als der Barwert NPV0 der erwarteten Zahlungsströme vor der Restrukturierung.

Die Prüfung zielt auf die Liquidität und auf die zukünftige Zahlungsfähigkeit des Darlehensnehmers ab.

Indikatoren für die qualitativ abgeleitete Unwahrscheinlichkeitsvermutung sind unter anderem die geplante Zahlung eines hohen Fixbetrags am Ende des Rückzahlungsplans (endfälliges Darlehen, Ballonkredit) oder ein unregelmäßiger Tilgungsplan, wenn zu Beginn der Rückzahlung erheblich niedrigere Zahlungen vorgesehen sind. Darüber hinaus fordert EBA GL 2016/07 die Institute in Ziffer 58 explizit dazu auf, selbst weitere institutsspezifische Indikatoren für das Kriterium „Unlikeliness to Pay“ zu definieren.

Indikatoren auf der Grundlage interner Informationen können zum Beispiel sein:

- Die regelmäßigen Einkunftsquellen des Kreditnehmers (etwa regelmäßige Gehaltszahlungen), die für die Kreditbedienung eingeplant waren, sind entfallen.
- Der Gesamtverschuldungsgrad des Kreditnehmers hat sich wesentlich erhöht, beziehungsweise der Anstieg ist begründet zu erwarten.
- Der Kreditnehmer hat gegen die Vereinbarungen eines Kreditvertrags (Financial Covenants), zum Beispiel Nichtunterschreiten einer vorgegebenen Eigenkapitalquote, verstoßen.

Weiter fordert die Guideline in den Ziffern 64 und 65, die Prozesse der Unternehmensführung mit Blick auf die Unwahrscheinlichkeit des Begleichens in den Instituten anzupassen und gegebenenfalls zu erweitern.



	4	5	6	7	8
	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
	937,50 €	750,00 €	562,50 €	375,00 €	187,50 €
	8.437,50 €	8.250,00 €	8.062,50 €	7.875,00 €	7.687,50 €
	7.433,70 €	7.041,95 €	6.667,40 €	6.309,36 €	5.967,16 €

FAZIT

Zusammenfassend konkretisiert die EBA GL 2016/07 den Artikel 178 CRR. Sie verdeutlicht, wie der Umgang mit einer zeitnahen Feststellung des Ausfallstatus einer Risikopositionen zu erfolgen hat. Seit dem 1. Januar 2021 muss in KSA- und IRBA-Instituten zwingend geprüft werden, ob der quantitative Schwellenwert überschritten wurde oder weitere qualitative Kriterien des „Unlikeliness to Pay“ vorliegen. Schlagwörter der EBA hierfür sind: zeitnahe, regelmäßige und unverzügliche Prozesse zur Erkennung eines Ausfalls. Diese Anforderungen gewinnen aufgrund der zu erwartenden Folgen der Coronapandemie erheblich an Bedeutung, denn vermutlich werden in den kommenden Monaten und Jahren Kundengespräche zu Restrukturierungen oder Sanierungen stark zunehmen – verbunden mit einem steigenden Aufwand bei den Banken und Sparkassen. Den Instituten ist daher anzuraten, frühzeitig zertifizierte und reversionssichere Softwarelösungen insbesondere für die beispielhaft erläuterte Schwellenwertberechnung zu implementieren (msgGillardon beispielsweise hat die Schwellenwertermittlung in die Standardsoftware MARZIPAN in der Leistungsstufe KAPLAN Restrukturierung (RE) integriert). ■

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Business Consultant
konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Sandra Danner
Lead Business Consultant
sandra.danner@msg-gillardon.de

1 Quelle: EBA Guideline 2016/07 Ziffer 49.

Business Process Management (BPM) – fachliche Spezifikation und technische Umsetzung (II)

Im ersten Teil unserer Artikelreihe (NEWS 03/2020) haben die Autoren am Beispiel einer Kreditvergabe einen Einblick in die strategische Prozessmodellierung mittels BPM gegeben. Deren Hauptzweck sind die vollumfängliche fachliche Darstellung des Geschäftsprozesses sowie der Überblick der einzelnen Bestandteile im Kontext eines Unternehmens.

Das resultierende Prozessmodell dient in erster Linie der Kommunikation und Verdeutlichung und muss für alle Stakeholder verständlich sein. Da es sich nach der ersten Analysephase um eine abstrakte Sicht auf den bestehenden Geschäftsprozess handelt, sind noch weitere Schritte bis zur Prozessautomatisierung nötig.

Wie der Übergang vom **strategischen** zum **operativen** Prozessmodell¹ und schließlich die **technische** Umsetzung gelingt, wird im Folgenden veranschaulicht. Außerdem zeigt der vorliegende Artikel die Chancen, die sich durch den Einsatz von BPM in Zeiten von Digitalisierung und Automatisierung aufgeschlossenen Unternehmen bieten.

SERVICES UND KOMPONENTEN IDENTIFIZIEREN

Aus der vorhergehenden Phase der Prozesserhebung (siehe Ausgabe 03/2020) wurde der aktuelle Istprozess mittels BPMN modelliert. Dieser entspricht einer Bestandsaufnahme und beschreibt die bereits ablaufenden Prozesse sowie die daran beteiligten Personen und IT-Systeme im Unternehmen.

Durch den Einsatz des Vorgehensmodells Six-Sigma² wird aus dem Istprozess der zukünftige Sollprozess abgeleitet. Hierbei werden Optimierungen auf fachlicher Ebene durchgeführt, und der resultierende Prozess dient in der Folge als Grundlage für die Implementierung.

Dieses Modell deckt sich jedoch nicht zwangsweise mit der bestehenden IT-Architektur. An dieser Stelle besteht die Notwendigkeit, den Prozess mit der Systemlandschaft abzugleichen und in Einklang zu bringen. Um die Orchestrierung der Systeme durch den entstandenen Workflow zu ermöglichen, wird ein einheitlicher Kommunikationskanal bereitgestellt, über den die beteiligten Komponenten ihre Informationen, Ergebnisse und Benachrichtigungen austauschen können.

Die Systemlandschaft eines Unternehmens besteht in den meisten Fällen aus einer Vielzahl heterogener, historisch gewachsener Systeme, sei es durch den Einsatz unterschiedlicher Programmiersprachen, abteilungsspezifischer Individuallösungen oder die Integration externer Software (zum Beispiel CRM, SAP). Diese Legacy-Lösungen werden jedoch in der Regel weiterhin benötigt, da sie einen wichtigen Teil der Wertschöpfungskette darstellen. Darüber hinaus müssen bei Firmenübernahmen, Fusionen oder Umstrukturierungen der Organisation einige Fremdsysteme oder ganze Plattformen in die bestehende Systemlandschaft integriert werden können.

POTENZIAL FÜR AUTOMATISIERUNG: EINSATZ EINER BUSINESS PROCESS ENGINE

Die Automatisierung eines Prozessmodells kann durch den Einsatz einer Business Process Engine schrittweise und innerhalb eines klar abgegrenzten Arbeitspakets erfolgen. Dadurch kann schnell auf auftretende Hürden reagiert und im Zweifelsfall ein Rollback einfach durchgeführt werden.

In einem ersten Schritt wird der vorliegende Prozessausschnitt am Beispiel der Bonitätsprüfung eines Kreditantrags dahin gehend untersucht, welche Dienste oder Lösungen durch die bestehende Systemlandschaft bereitgestellt werden, um die jeweiligen Anforderungen oder Arbeitsschritte zu erfüllen.

Sind wie am Beispiel des Schritts „Bonität prüfen“ Schnittstellen eines externen Dienstleisters vorhanden, kann der Teilschritt bereits als vollautomatisiert betrachtet und mit minimalem Aufwand integriert und durchgeführt werden.

Allgemein kann ein solcher Prozess auf verschiedene Weisen initiiert werden, etwa per E-Mail, Webformular oder telefonisch. Ein großer Vorteil beim Einsatz einer Business Process Engine ist, dass alle diese Arten der Kontaktaufnahme abgebildet und automatisch verarbeitet werden können.

BPM punktet zudem, wenn es um die Zielsetzung geht, bereits vorhandene, funktionierende Systeme – seien es interne oder externe – ohne große Umstrukturierung weiterzuverwenden. Die verwendete Engine orchestriert hierbei vor allem die einzelnen Subsysteme eines Prozesses. Denn wie bereits erwähnt, finden sich in einer IT-Systemlandschaft meist heterogene Teilsysteme. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass sich die Unternehmen aktuell mit den Anforderungen der digitalen Transformation beschäftigen und sich dadurch generell in einer Phase des Umbruchs befinden (siehe Abbildung 2). »

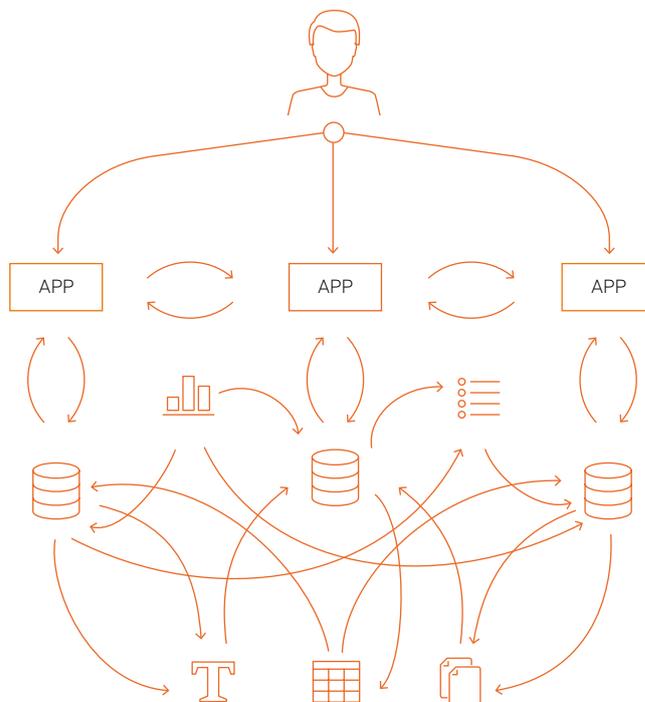


Abbildung 2: Historisch gewachsene Systemlandschaft

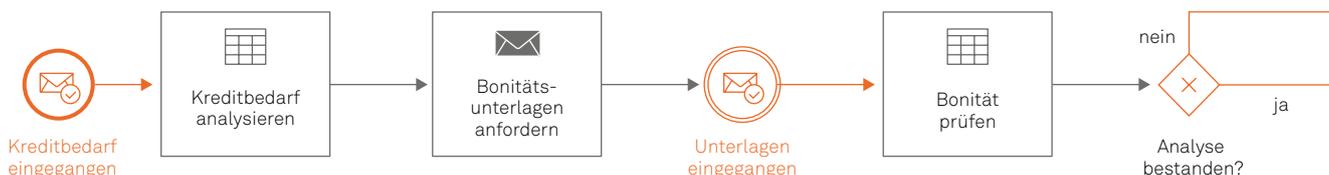


Abbildung 1: Bonitätsprüfung

Dieser Umstand eröffnet aber ebenso neue Möglichkeiten und Chancen, die aktuellen Unternehmensabläufe zu überarbeiten und auf eine standardisierte, plattformbasierte Lösung zu setzen (siehe Abbildung 3).

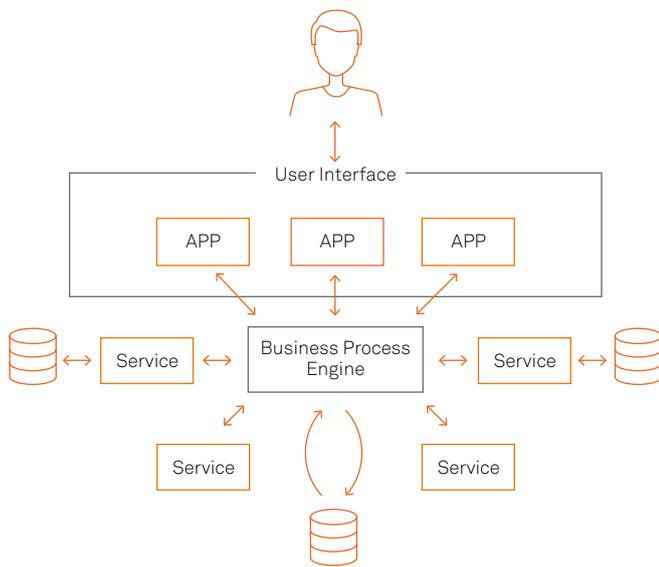


Abbildung 3: Infrastruktur mit integrierter Business Process Engine

Aufbauend auf die einheitliche Schnittstelle, die durch den Einsatz der Business Process Engine geschaffen wird, lassen sich weitere Anwendungen auch zukünftig einfach integrieren. Dadurch können ebenfalls einheitliche User-Interfaces geschaffen werden, durch die Gesamtprozesse zu steuern sind. Die technische Komplexität der im Hintergrund laufenden Einzellösungen ist somit für den Endanwender nicht mehr sichtbar. So werden Medienbrüche vermieden und das Benutzererlebnis verbessert.

EINSATZMÖGLICHKEITEN UND CHANCEN

Aufbauend auf erprobten Lösungen gibt es zahlreiche Argumente für die Einführung einer prozessgesteuerten Automatisierung. Um den Anforderungen des digitalen Wandels gerecht zu werden, bringt die Implementierung von BPM in einem Unternehmen eine Reihe von Vorteilen mit sich.

Gemeinsames Verständnis

Unter anderem fungiert ein entstandenes Geschäftsprozessmodell als das oftmals fehlende Bindeglied zwischen Management- und IT-Abteilungen und kann sowohl aus technischer als auch aus fachlicher Sicht betrachtet und diskutiert werden. Der jeweilige Prozess ist allein durch das Vorhandensein eines Diagramms automatisch dokumentiert, was nicht zuletzt Missverständnissen vorbeugt und die Produktivität bei Anpassungen oder Neuentwicklungen erhöht.

Flexibilität

Prozessabläufe ändern sich häufig im Laufe der Zeit und müssen dann an diese veränderten Bedingungen angepasst werden. Solche Änderungen können in BPM zum Beispiel durch das Einfügen eines weiteren Teilschritts im Prozessdiagramm leicht realisiert werden. Die jeweilige Geschäfts- und Programmlogik ist dabei in der Regel innerhalb eines Teilschritts gekapselt, und es müssen lediglich die Schnittstellen zu anliegenden Prozessschritten erhalten bleiben. Aus technischer Sicht wird damit die Reaktion auf gesetzliche oder regulatorische Änderungen in einem Prozess erheblich vereinfacht. Ein zusätzlicher Pluspunkt ist die Fähigkeit, verschiedene Versionen eines Prozesses parallel ausführen zu können. Tritt beispielsweise eine gesetzliche Änderung in Kraft, die einen direkten Eingriff in den bestehenden Prozessablauf erfordert, kann dafür eine neue Version angelegt werden. Am Beispiel eines Kreditprozesses können zuvor begonnene Anträge somit weiterhin nach altem Recht verlaufen oder gegebenenfalls sogar migriert werden, während künftige Anträge ausschließlich nach neuem Recht durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang kann auch unbefristet auf bereits vergangene beziehungsweise historisierte Prozesse zugegriffen werden.

Fehlerbehandlung

Ein weiterer Vorteil im Vergleich zum konventionellen, impliziten Prozess ist die Möglichkeit, Fehlverhalten explizit zu berücksichtigen, im Diagramm zu modellieren und zu behandeln. Dies erleichtert den Umgang mit technischen Fehlern enorm: Was ist beispielsweise zu tun, wenn ein Dokumentdruck nicht erfolgreich war oder ein benötigter Dienst gerade nicht erreichbar ist?

Auch Datenbereinigungen nach dem Auftreten von Ausnahme- und Spezialfällen können auf diese Weise mittels Kompensationen realisiert werden. Wie in Abbildung 4 dargestellt, kann eine solche Kompensation lokal an die zugehörige Aufgabe geknüpft werden, die die Daten erstellt hat. Entsprechend definierte Aktionen werden daraufhin automatisch durchgeführt.

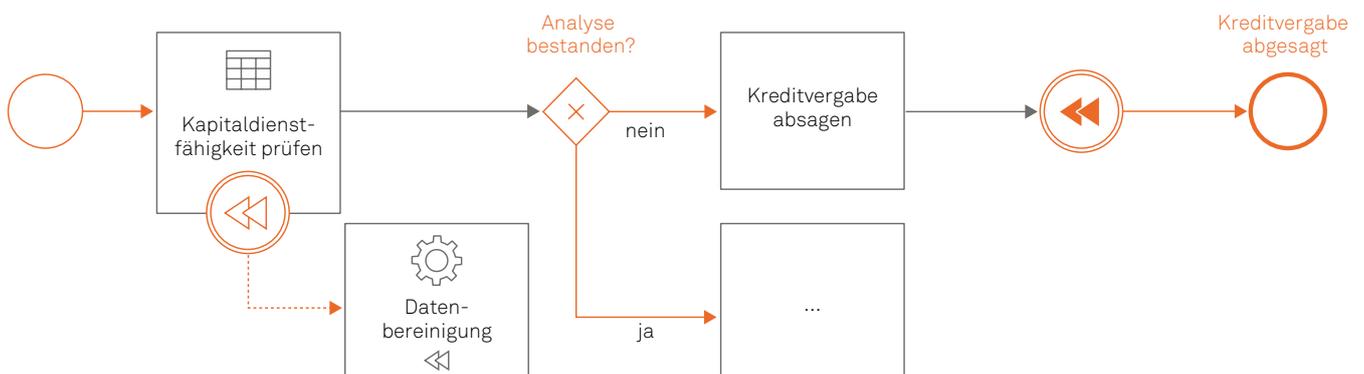


Abbildung 4: Kompensation von Ausnahmefällen

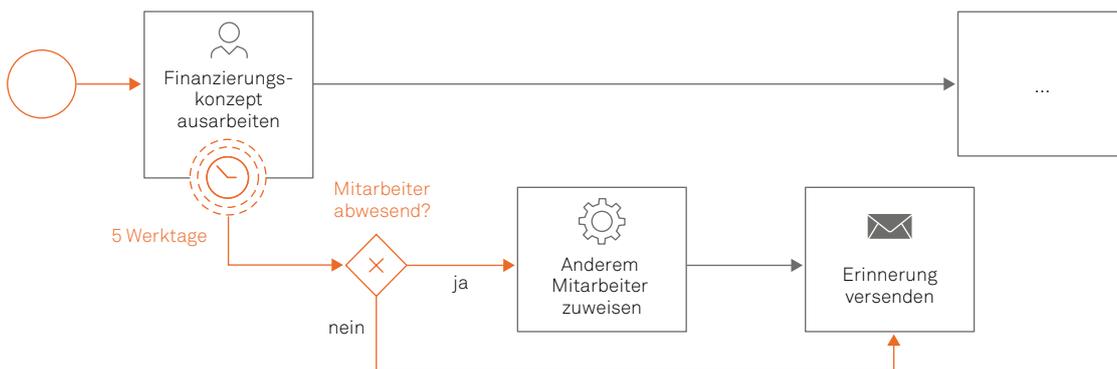


Abbildung 5: Reaktion auf überschrittene Zeitfristen

Auch menschliche Fehler, wie das Verpassen von Fristen, können im Gesamtprozess einfach berücksichtigt werden. Spezielle Frühwarnsysteme können dafür besonders elegant umgesetzt werden. Ist ein Mitarbeiter zum Beispiel unvorhergesehen über längere Zeit nicht erreichbar, kann die Anwendung automatisiert eingreifen und die Aufgabe einem Kollegen übertragen. Somit ist es auch möglich, die Gesamtlauzeit des Prozesses zu reduzieren, was sich positiv auf das Kundenerlebnis auswirkt.

Transparenz, Controlling und Visualisierung

Im Gegensatz zu herkömmlichen Umsetzungen lässt sich mittels BPM ein Geschäftsprozess ungeachtet der nachfolgenden Implementierung der einzelnen Schritte modellieren. Das entstehende Diagramm dient dabei sowohl beim Entwurf eines Prozesses als auch bei dessen Visualisierung im laufenden Betrieb als Grundlage. Dank existierender Softwarelösungen kann dabei auch das Monitoring von laufenden Prozessen einfach in die Anwendung integriert werden. Der Anwender kann visuell erkennen, wo ein laufender Prozess aktuell steht, wer für einen Schritt zuständig ist und wo Engpässe bestehen oder welche Teilschritte üblicherweise besonders lange dauern.

Das bedeutet zum einen, dass Termine in lang laufenden Prozessen nicht so leicht vergessen und getroffene Entscheidungen für alle Beteiligten nachvollziehbar werden. Zum anderen sind diese Informationen wiederum Grundlage für die Optimierung des gesamten Prozessablaufs.

Integration von DMN

Decision Model and Notation (DMN) beziehungsweise Entscheidungstabellen sind ein beliebtes Werkzeug, um komplexe Entscheidungen losgelöst von der Programmlogik zu betrachten und lassen sich sehr gut in BPMN integrieren. Durch deren Verwendung innerhalb des betrachteten Prozesses können bisher implizit kodierte Geschäftsregeln externalisiert und im laufenden Betrieb konfiguriert werden. Das erhöht die Transparenz sowohl bei der visuellen Darstellung als auch bei der Nachvollziehbarkeit innerhalb laufender Prozesse.

ABLEITUNG DER IT-ARCHITEKTUR

Abbildung 6 zeigt einen Teilbereich des exemplarischen Kreditvergabeprozesses. Im Verlauf einer Kreditberatung wird pro Interessenten ein individuelles Finanzierungskonzept durch einen Bankmitarbeiter ausgearbeitet. Für die Entscheidung einer Kreditvergabe wird anschließend eine Reihe von Überprüfungen durchgeführt. Werden alle Vorgaben und Regelungen erfüllt, gehen die bisher erhaltenen Finanzunterlagen sowie das erstellte Finanzierungskonzept an die nächste Abteilung, um einen entsprechenden Vertrag zu erstellen.

Der bisherige Prozess kann in einer monolithischen Struktur verborgen sein, anfallende Dokumente müssen über Abteilungsgrenzen hinweg in Papierform ausgetauscht oder nachfolgende Bearbeiter bei bestimmten Ereignissen separat benachrichtigt werden.

Modellierung: Der Geschäftsprozess wird inklusive der Zuständigkeiten und Business-Rules explizit modelliert. Im vorherigen Beispiel hat die Prozessanalyse ergeben, dass ein intermediärer Schritt nicht mehr auf die Interaktion eines Mitarbeiters angewiesen ist. Diese Aufgabe kann zukünftig automatisiert durch die Business Process Engine abgearbeitet werden. »

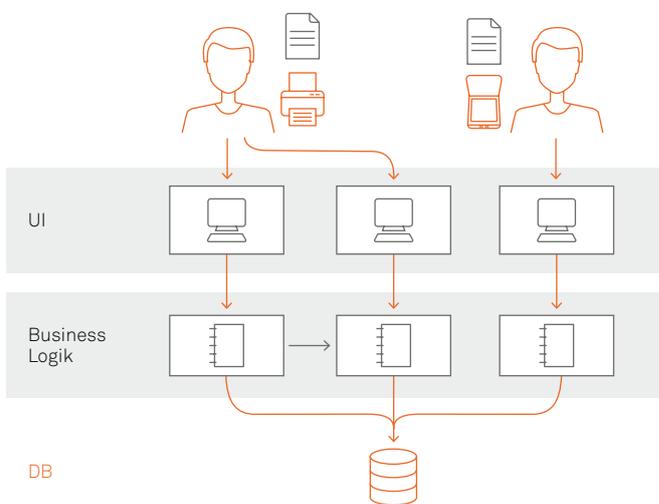


Abbildung 6: Manuelle Schritte in der Kreditvergabe

Abgleich: Das resultierende Geschäftsprozessmodell wird mit der bestehenden IT-Infrastruktur verknüpft. Dabei werden standardisierte Schnittstellen bereitgestellt, um auf die Systemkomponenten via Business Process Engine zuzugreifen (siehe Abbildung 7).

Anpassungen: Neue Funktionen, wie beispielsweise geänderte gesetzliche Anforderungen, können infolgedessen sehr schnell integriert und automatisiert werden. Diese können dabei sowohl durch interne als auch externe Services mit standardisierten Schnittstellen zum Beispiel durch FinTechs bereitgestellt werden.

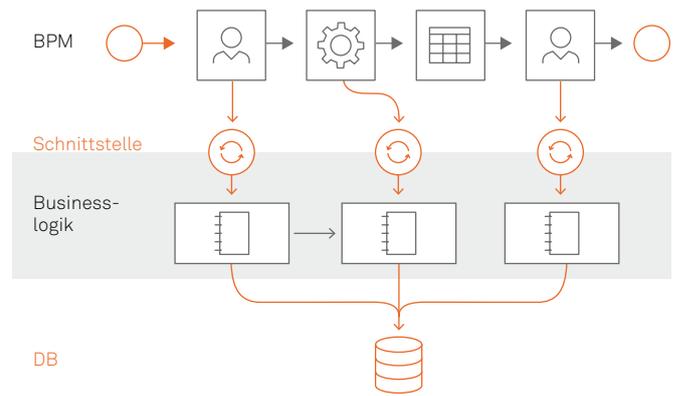


Abbildung 7: Orchestrierung des Kreditvergabeprozesses durch BPM

WELCHE TECHNOLOGISCHEN MÖGLICHKEITEN EXISTIEREN?

Bei der weiteren Realisierung eines solchen Vorhabens muss als Nächstes die Auswahl eines passenden Frameworks beziehungsweise Tool-Sets getroffen werden. Dazu stehen bereits diverse Anbieter mit fertigen Softwaresuiten zur Verfügung.

Je nach Zielsetzung sollte das Hauptaugenmerk dabei vor allem auf die Integrierbarkeit in die eigene Systemlandschaft gelegt werden. Synergien, die durch die Verwendung kompatibler Technologien und Programmiersprachen entstehen, spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Ein vielseitiges Beispiel dafür ist aktuell die ToolSuite Camunda³: Sie beinhaltet unter anderem eine Java-basierte Business Process Engine, ein integriertes BPMN-Modellierungswerkzeug sowie eine Webplattform für das Prozessmanagement und Monitoring im laufenden Betrieb.

Die implementierte Programmlogik wird dabei in den entsprechenden Tasks hinterlegt und folglich von der Business Process Engine ausgeführt. So kann die Einbindung verbreiteter Schnittstellen – am Beispiel der Anfrage von Bonitätsdaten – im Detail folgendermaßen geschehen:

Die entstehende Anwendung ist dabei interoperabel mit unterschiedlichen Protokollen (REST, SOAP, GraphQL, EnterpriseServiceBus etc.). Im Fall der obigen Bonitätsprüfung wird auf diese Weise die firmeneigene IT verlassen, um den externen Dienst SCHUFA abzurufen. Diese Art der Integration läuft dabei genauso ab wie bei bestehenden internen Diensten. Durch die Entkopplung dieser Komponenten über standardisierte Kommunikationskanäle können sie auch unabhängig von der verwendeten Technologie wiederverwendet werden.

Komplexe Teilschritte, die nicht allein über die Prozessmodellierung abgebildet werden können, werden hierbei klassisch implementiert. Die dabei entstehende Programmlogik wird in der Regel in gekapselten Klassen umgesetzt und anschließend im Prozessmodell mit dem jeweiligen Task (hier zum Beispiel „Bonitätsdaten anfordern“) verknüpft.

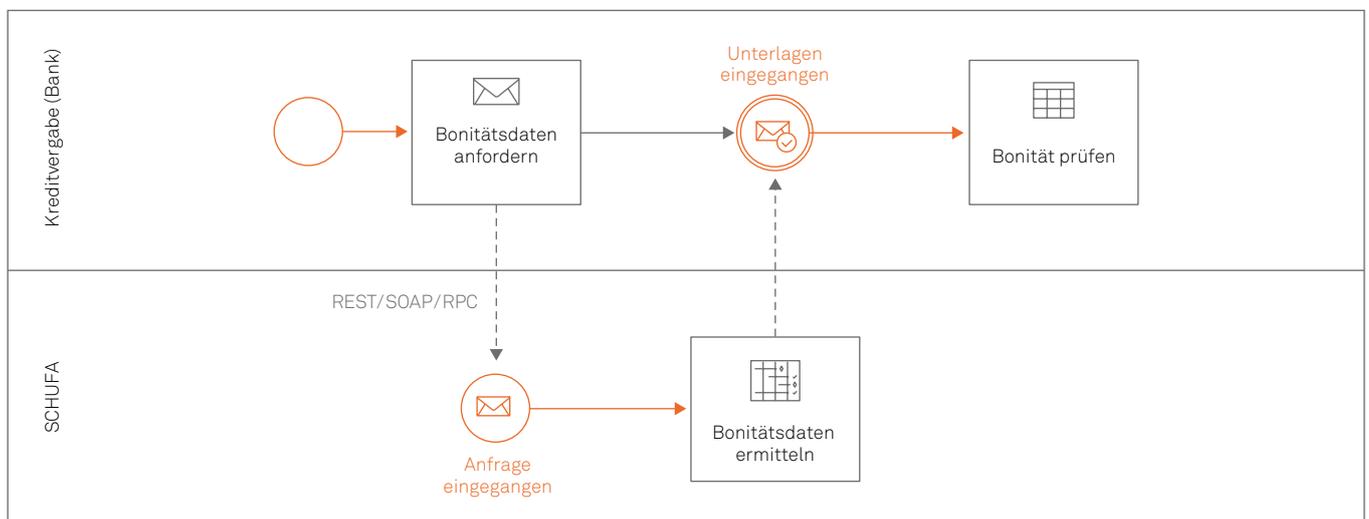


Abbildung 8: Bonitätsdatenbeschaffung und -auswertung

ABLAUF & FAZIT

Für alle Unternehmen, die komplexe Geschäftsprozessanforderungen haben, ist die Integration von BPM und den damit verbundenen Vorteilen die beste Möglichkeit, die digitale Transformation zu meistern.

Zusammenfassend lässt sich der Prozess der Umstrukturierung einer Systemlandschaft in eine prozessorientierte Automatisierungslösung wie folgt aufschlüsseln:

1. Analyse	Das Prozessmodell wird anhand SixSigma vorwiegend aus fachlicher Sicht entwickelt.
2. Bestandsaufnahme	Bestehende Bestandteile werden identifiziert: Systeme, Dienste, manuelle Tätigkeiten.
3. Prozesstechnische Optimierung	Manuelle Schritte werden eliminiert, Redundanzen entfernt.
4. IT-Architektur definieren	Umstrukturierungen und Optimierungen in der Systemlandschaft werden durchgeführt.
5. Business Process Engine integrieren	Das Zusammenspiel aller nötigen Komponenten und damit die eigentlichen Geschäftsprozesse werden durch eine BPM-Engine gesteuert.
6. Kontinuierliche Verbesserung	Die Erkenntnisse aus dem laufenden Betrieb werden genutzt: Anwendung von Six Sigma-Define, Measure, Analyse, Improve, Control.

So entsteht ein Prozess mit einem roten Faden anstelle vieler einzelner heterogener Schritte. Dennoch können bereits bestehende und funktionierende Dienste weiterverwendet und mit minimalem Aufwand in den Gesamtprozess integriert werden.

„Insellösungen“ werden eliminiert, Zukunftssicherheit wird gewährleistet und die Wartbarkeit und Skalierung im Unternehmen erhöht. Dadurch wird ein deutlicher Mehrwert geschaffen, von dem am Ende sowohl der Betreiber als auch der Endkunde profitiert. ■

Ansprechpartner



Tobias Kronschnabl
Lead IT-Consultant
tobias.kronschnabl@msg-gillardon.de



Anton Weinast
Senior IT Consultant
anton.weinast@msg-gillardon.de

1 Freund, J., Rücker, B. (2016). Praxishandbuch BPMN 2.0 – Mit Einführung in CMMN und DMN. München; Wien: Hanser.

2 Conger, S. (2015). Six sigma and business process management. In Handbook on Business Process Management 1. Springer, Berlin, Heidelberg.

3 <https://camunda.com>.

Gleitende Durchschnitte zur Modellierung von zinsvariablen Produkten – grundsätzliche Schwächen oder beste Praxis?

Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion um die Verwendung der Methode der gleitenden Durchschnitte in der Niedrigzinsphase



Produkte ohne feste Zins- und Kapitalbindung, häufig auch „variabel verzinsliche Produkte“ oder „zinsvariable Produkte“ genannt¹, haben insbesondere auf der Passivseite im Einlagengeschäft der Banken eine große Bedeutung. Seit der Finanzkrise 2008/2009 sind bei vielen Instituten die Volumina der Kundeneinlagen in Ermangelung attraktiver Anlagealternativen in der anhaltenden Niedrigzinsphase gestiegen, obwohl der Einlagenzinssatz für viele Produkte seit Langem bei null Prozent liegt.

Die Produkte ohne feste Zins- und Kapitalbindung stellen für das Risikomanagement und für die Disposition eine besondere Herausforderung dar, da sie sowohl bezogen auf die bankseitige Zinsfestlegung als auch auf die kundenseitige Kapitalverfügbarkeit sehr flexibel sind, finanzmathematisch betrachtet also besonders umfangreiche Optionsrechte beinhalten.

Um diese Produkte für das Risikomanagement und die Disposition angesichts nicht verfügbarer passender Optionspreismodelle dennoch adäquat abbilden zu können, hat sich seit Mitte der 1990er-Jahre die „Methode der gleitenden Durchschnitte“ etabliert. Hierzu eine kurze Rückblende:²

Ziel der Methode gleitender Durchschnitte war es, für die zinsvariablen Produkte jeweils einen Gleitzins beziehungsweise eine Mischung von Gleitzinsen so festzulegen, dass in einer historischen Analyse die Margenschwankung möglichst gering ausfiel, also von den Schwankungen der Geld- und Kapitalmarktzinsen möglichst unabhängig war. Diese auf dem Moving-Average-Prozess der Statistik basierende Methode ermöglichte es, auch für zinsvariable Produkte der Marktzinsmethode im Hinblick auf Kalkulation, Steuerung und Disposition gerecht zu werden.

Im Idealfall einer nahezu konstanten Marge konnte erstens der Disponent das Zinsänderungsrisiko verlässlich steuern, denn die Mischungsverhältnisse und die damit verbundenen, als Ablauffiktion generierten Cashflows konnten analog zum Festzinsgeschäft behandelt werden. Zweitens konnten die Vertriebseinheiten die Veränderungen des Gleitzinses dazu nutzen, um diese an die Kunden weiterzureichen und damit die Vertriebsmarge nahezu konstant zu halten.

Später wurde die zunächst nur historisch ausgerichtete Ableitung der Mischungsverhältnisse ergänzt um die Verwendung zukunftsorientierter Mischungsverhältnisse. Die Eignung historisch abgeleiteter Mischungsverhältnisse für die Zukunft war von Anfang an eine wichtige Fragestellung in der Entscheidungsfindung. Nun konnte diese nicht mehr allein qualitativ, sondern auch quantitativ beantwortet werden – evolutorisch ein wichtiger Schritt.

Insgesamt hat sich das Verfahren mit einigen Erweiterungen, zum Beispiel der Sockeldisposition bei Volumenschwankungen, unter verschiedenen Marktbedingungen bewährt. Die Methode der gleitenden Durchschnitte erlaubt es, pragmatisch auf Basis einer historisch fundierten, aber zukunftsgerichteten Analyse des bank- und kundenseitigen Verhaltens eine Dispositionsvorschrift für das Treasury sowie eine Cashflow-Darstellung für das wertorientierte Risikomanagement abzuleiten.³

So lassen sich die zinsvariablen Produkte gut nachvollziehbar und ohne großen finanzmathematischen Aufwand in die Messung und Steuerung für das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch (IRRBB) integrieren. Bei korrekt festgelegten Mischungsverhältnissen können Institute Volumina langfristig disponieren und, wie in der Rückblende oben dargestellt, weitgehend konstante Margen bei schwankenden Zinsen an den Geld- und Kapitalmärkten erwirtschaften.

Die Vorteile der Methode der gleitenden Durchschnitte haben dazu geführt, dass diese vor über 30 Jahren entstandene Methode heute von der Mehrheit der deutschen Institute verwendet wird, um zinsvariable Produkte abzubilden.

Da die zinsvariablen Einlagen, insbesondere die Sichteinlagen, einen sehr hohen Anteil der Passivseite vieler Bankbilanzen in Deutschland ausmachen, kommt ihrer Modellierung naturgemäß eine besondere Bedeutung zu, die einher geht mit einem hohen Modellrisiko. Es ist dabei wichtig zu betonen, dass dieses Modellrisiko auf den hohen Volumina und der durch die umfangreichen Optionsrechte erzeugten großen Flexibilität dieser Einlagenprodukte beruht und nicht auf die Methode der gleitenden Durchschnitte als solche zurückzuführen ist. Es handelt sich also um ein produktspezifisches Modellrisiko.

In einer Stellungnahme der deutschen Bundesbank und der BaFin als „gemeinsame aufsichtliche Position zur Verwendung verlängerter Stützstellen im Modell der gleitenden Durchschnitte“ äußert die deutsche Aufsicht Kritik an dem Modell und an seiner praktischen Anwendung. Sie sehe „grundsätzliche Probleme mit dem Modell insbesondere bei einer zu langen Modellierung der Einlagen“⁴. Im weiteren Verlauf des Schreibens hieß es: „So hätten laut älterer Modellergebnisse theoretisch nun negative Margen vorliegen dürfen. Stattdessen haben diese Institute sukzessive ihre Mischungsverhältnisse verlängert. Diese Verlängerung wirkt dem Trend der Margeneinengung bei Beibehaltung der Null-Prozent-Zinsuntergrenze für täglich fällige Kundeneinlagen entgegen. Letztlich entspricht das Ergebnis damit aber voraussichtlich nicht mehr dem durch die Modellierung implizierten erforderlichen Zinsanpassungsverhalten im Falle einer Zinsänderung.“

Die Kritik der Aufsicht bezieht sich vor allem darauf, dass Institute für die Modellierung der Einlagen teilweise Mischungsverhältnisse mit Laufzeiten größer zehn Jahren – häufig 15 Jahre – verwendeten. Die Aufsicht bezweifelt, dass sich eine solche Parametrisierung statistisch validieren lasse, und sieht die Gefahr, dass Institute lange Mischungsverhältnisse willkürlich wählten oder die Intention verfolgten, ihr Zinsänderungsrisiko unzulässigerweise zu verringern, um die Eigenkapitalunterlegung (gemäß „Säule-1-plus“-Ansatz) zu reduzieren oder die Vertriebsmargenergebnisse optisch zu verbessern.

Gegen die Ansicht der Aufsicht, die generell die Eignung „langer“ Gleitzinsen bezweifelt, ist unter anderem anzuführen⁵, dass die Festlegung der Mischungsverhältnisse wie erwähnt zukunftsorientiert erfolgen sollte und nicht, wie von der Aufsicht vertreten, aus einer historischen Betrachtung „einer größeren Anzahl von unabhängigen zehn- oder 15-jährigen Beobachtungszeiträumen“ abgeleitet werden sollte.



FAZIT

Aus Sicht von msgGillardon ist die Methode der gleitenden Durchschnitte bei sorgfältiger Analyse des beobachteten und des zu erwartenden Kundenverhaltens sowie mit den Ergänzungen bei wesentlichen Volumenschwankungen (zum Beispiel Sockeldisposition) weiterhin das führende Verfahren, um zinsvariable Produkte zu modellieren. Dies mit dem Ziel einer Konformität mit der Marktzinsmethode hinsichtlich Kalkulation, Steuerung und Disposition sowie zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen im Kontext IRRBB.

Gleichwohl ist die Sorge der Aufsicht vor einer Unterschätzung des Modellrisikos angesichts des enormen Anteils dieser Produkte an der Bilanzsumme nachvollziehbar. Dieses Modellrisiko liegt aber nicht in der diskutierten Methode begründet, sondern hat seine Ursache in der Flexibilität der Finanzprodukte, gepaart mit der hohen Nachfrage. Die betroffenen Banken und Sparkassen müssen das Modellrisiko auf Basis der aufsichtlichen Vorgaben, unter anderem aus den MaRisk, bewerten und steuern. Auch dafür eignet sich übrigens die Methode der gleitenden Durchschnitte.

Zusammenfassend stufen wir die Methode der gleitenden Durchschnitte bei einer sachgerechten Parameterschätzung und Anwendung auch in der aktuellen Niedrigzinsphase als bewährt und gut geeignet ein.

Auch die Problematik der „taktischen“ Verlängerung, um die Eigenkapitalunterlegung zu reduzieren, mag bei einzelnen Instituten bestehen und dies wäre in der Tat nicht sachgerecht. Jedoch muss gewürdigt werden, dass die „Nullverzinsung“ zum Teil (bei Spareinlagen) rechtlich getrieben ist und zum anderen viele Banken vor allem ihre Privatkunden (noch) nicht mit den finanzmathematisch eigentlich gebotenen Negativzinsen – meist als Verwahrentgelte tituliert – konfrontieren wollen.

Schließlich ist der seit der Finanzkrise 2008/2009 bei vielen Instituten beobachtbare Anstieg der Kundeneinlagenvolumina zu würdigen. Dabei ist – wie dies die Bankpraxis seit vielen Jahren umsetzt – neben Produktgruppen auch nach Kundengruppen zu differenzieren. Hier kann bei privaten Girokonten verkürzt wie folgt argumentiert werden: Der Sockel, der zum Zeitpunkt der Finanzkrise bestand, kann um einen langfristigen Trend fortgeschrieben werden. Dieser Sockel kann langfristig disponiert werden (lange Gleitzinismischungen), während der überschießende Betrag kurzfristig zu disponieren ist (Tagesgeld, Monatsgeld). Die generelle Ablehnung von langen Gleitzinsen oder Mischungen mit langen Gleitzinsen ist insofern nicht nachvollziehbar.

Bankenverbände kritisieren neben inhaltlichen Punkten auch das unabgestimmte Vorgehen bei der Veröffentlichung des Schreibens, da entgegen sonstigem und bewährtem Vorgehen in diesem Fall keine vorherige Konsultation der Verbände erfolgt sei.

Ansprechpartner



Rainer Alfes
Executive Business Consultant
rainer.alfes@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Business Consultant
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Hiervon abzugrenzen sind zinstragende Produkte, die eindeutig auf einen Referenzzins, z.B. den EURIBOR, referenzieren.

2 Vgl. Wimmer/Alfes: Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch: Rückblick und Ausblick, S. 35–41, und Bayer/Ender: Entwicklungspfade der Bankkalkulation (II): Variabel verzinsliches Geschäft, S. 22–29, in: Wimmer/Schlottmann (Hrsg.): Banking im Wandel, Bretten 2021.

3 Die mit den Mischungsverhältnissen und den damit verbundenen Ablaufkationen im zinsvariablen Geschäft generierten Cashflows bilden in erster Linie die Reaktionen der Bank auf Marktzinsveränderungen und die damit verbundene Anpassung der Kundenkondition ab. Folglich sind sie nicht automatisch mit liquiditätswirksamen Cashflows gleichzusetzen. Vgl. Wimmer/Alfes (FN 2).

4 Deutsche Bundesbank, BaFin: „Gemeinsame aufsichtliche Position zur Verwendung verlängerter Stützstellen im Modell der gleitenden Durchschnitte – Ablehnung von Stützstellen von mehr als zehn Jahren“; Schreiben vom 26. November 2020.

5 Vgl. auch Sievi: „Kurze Stellungnahme zum Schreiben der Deutschen Bundesbank und der BaFin zur Verwendung verlängerter Stützstellen im Modell der Gleitenden Durchschnitte“; <https://www.dr-sievi.de/aufsaetze/>; abgerufen am 12. Januar 2021.

Am 26. Oktober 2020 hatte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Konsultation 14/2020 zur 6. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten (MaRisk) veröffentlicht¹, zu der die Deutsche Kreditwirtschaft (DK) am 4. Dezember 2020 Stellung genommen hatte.² Erneut trägt die Bankenaufsicht dem Proportionalitätsprinzip Rechnung, unter anderem durch Öffnungsklauseln, von denen Less-Significant-Institutes (LSI) Gebrauch machen können.

Diese sechste Novelle war in erster Linie notwendig geworden, da die deutsche Aufsicht verschiedene Leitlinien der EBA national umsetzen musste. Die wesentlichen Änderungen waren auch insofern nicht überraschend, als der Änderungsbedarf bereits in der Sitzung des Fachgremiums MaRisk am 27. September 2019 ausführlich adressiert worden war. Auch findet sich dort eine detaillierte Beschreibung, wie die BaFin die EBA-Leitlinien, die der Harmonisierung der europäischen Aufsichtspraxis dienen, in die Verwaltungspraxis der deutschen Institute transformiert. So sind die EBA-Leitlinien im deutschen Aufsichtsbereich erst mit der „Comply“-Erklärung gegenüber der EBA anzuwenden.

In vielen Fällen erklärt die BaFin zunächst nur ein „intend to comply“, die mit einer Einzelfallprüfung und -entscheidung bezüglich der zu übernehmenden Inhalte, dem Umsetzungsweg und der Umsetzungsfrist verbunden ist. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass die EBA-Anforderungen innerhalb der Frist umzusetzen sind, die die BaFin der EBA mitgeteilt hat. Speziell für die MaRisk-relevanten EBA-Leitlinien gilt: Soweit deren Inhalte bereits in den MaRisk enthalten sind, entfalten die EBA-Leitlinien mit der dort genannten Frist ihre Gültigkeit. Macht die Umsetzung der Leitlinien eine explizite Änderung der Regelungsinhalte in der Ausformulierung der MaRisk nötig, so stellt die BaFin diese Anpassung zur Konsultation. Die Anwendung der EBA-Leitlinien richtet sich dann an der Veröffentlichung der MaRisk-Novelle und den gegebenenfalls verankerten Umsetzungsfristen aus.

Die jüngste Novelle 2021 betrifft vor allem die EBA-Leitlinien zu notleidenden

und gestundeten Risikopositionen (EBA/GL/2018/06; kurz NPL-Guidelines), zu Auslagerungen (EBA/GL/2019/02) und zur Informations- und Kommunikationstechnologie (EBA/GL/2019/04). Letztere betreffen unmittelbar auch die Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT).

NPL-GUIDELINES (NOTLEIDENDE KREDITE)

Die NPL-Guidelines wirken sich vor allem auf AT 4.2 und BTO 1.2 aus. Sie betreffen Institute mit einer NPL-Quote notleidender Kredite > 5 Prozent (High-NPL-Institute, AT 2.1 Zi. 1). Diese ergibt sich, indem der Bruttobuchwert der notleidenden Kredite durch den Bruttobuchwert der gesamten Kredite geteilt wird. Die NPL- beziehungsweise

auch auf die Auswirkung auf die mehrjährige Kapitalplanung einzugehen.

Praxisrelevant dürfte die Kombination aus Strategien und Handlungsoptionen sein. Letztere sind vielfältig, zum Beispiel das Halten der Bestände, Stundungsmaßnahmen (Forbearance), Veräußerung der Bestände, Ergänzung von Art und Umfang der Sicherheiten oder Rettungserwerbe. Der notwendige Implementierungsplan für die Strategieumsetzung soll sich auf mindestens ein bis drei Jahre erstrecken.

High-NPL-Institute unterliegen höheren Anforderungen an die Ausgestaltung der Risikocontrolling-Funktion. Diese überwacht und bemisst die NPE-bezogenen Risiken und den Fortschritt zum Erreichen der NPE-Zielwerte mithilfe NPE-bezogener Key Performance Indicators (KPI). Letztere umfassen beispielsweise die NPE-Messgrößen, also die NPL-Quote sowie die Bruttobuchwerte, Forbearance- und Abwicklungsmaßnahmen (vgl. AT 4.4.1 Zi. 2).

Weiter müssen High-NPL-Institute spezialisierte Abwicklungseinheiten (NPE-Work-out-Units) einrichten, die vom Kreditvergabeprozess getrennt sind. Dabei ist die Funktionstrennung zu beachten, denn diese sind im Bereich außerhalb des Marktes anzusiedeln. Für deren Ausgestaltung gilt das Proportionalitätsprinzip (vgl. BTO 1.2.5 Zi. 1). Der Risikobericht der Risikocontrollingfunktion umfasst bei diesen Instituten eine gesonderte Darstellung der notleidenden und Forborne-Risikopositionen sowie die Entwicklung der Rettungserwerbe, sofern Letztere zur NPE-Strategie des Instituts zählen (BT 3.2 Zi. 3).

AUSLAGERUNGEN (EBA/GL/2019/02)

Die aktuelle Novelle beinhaltet zahlreiche Ergänzungen und Präzisierungen der bisherigen Outsourcingregelungen. Der Themenkomplex Auslagerungen hatte schon in der letzten Novelle eine große Rolle gespielt. So wurden der Auslagerung von **Kontrollbereichen** damals Grenzen gesetzt, da die für die Leitung eines Instituts wichtigen Steuerungsinstrumente nicht generell dem direkten Zugriff des Instituts entzogen sein dürfen. So muss bei Bedarf, etwa falls das Auslagerungsver-

Prof. Dr. Konrad Wimmer

MaRisk- Novelle 2021

– ein Überblick –

NPE-Definition folgt der des aufsichtlichen Meldewesens. Die Einhaltung dieser Abschnitte kann jedoch auf Aufforderung der Aufsicht hin auch Institute betreffen mit einer geringeren Quote als 5 Prozent, zum Beispiel, wenn ein einzelnes Portfolio einen wesentlichen Anteil an notleidenden Risikopositionen aufweist.

Gemäß AT 4.2 Zi. 3 müssen High-NPL-Institute eine Strategie für notleidende Risikopositionen entwickeln, da die Aufsicht für die Umsetzung der Abbauplanung der NPL-Bestände innerhalb eines realistischen, aber hinreichend anspruchsvollen Zeithorizonts sorgen will. Dabei ist explizit

Tophemen – MaRisk-Novelle 2021

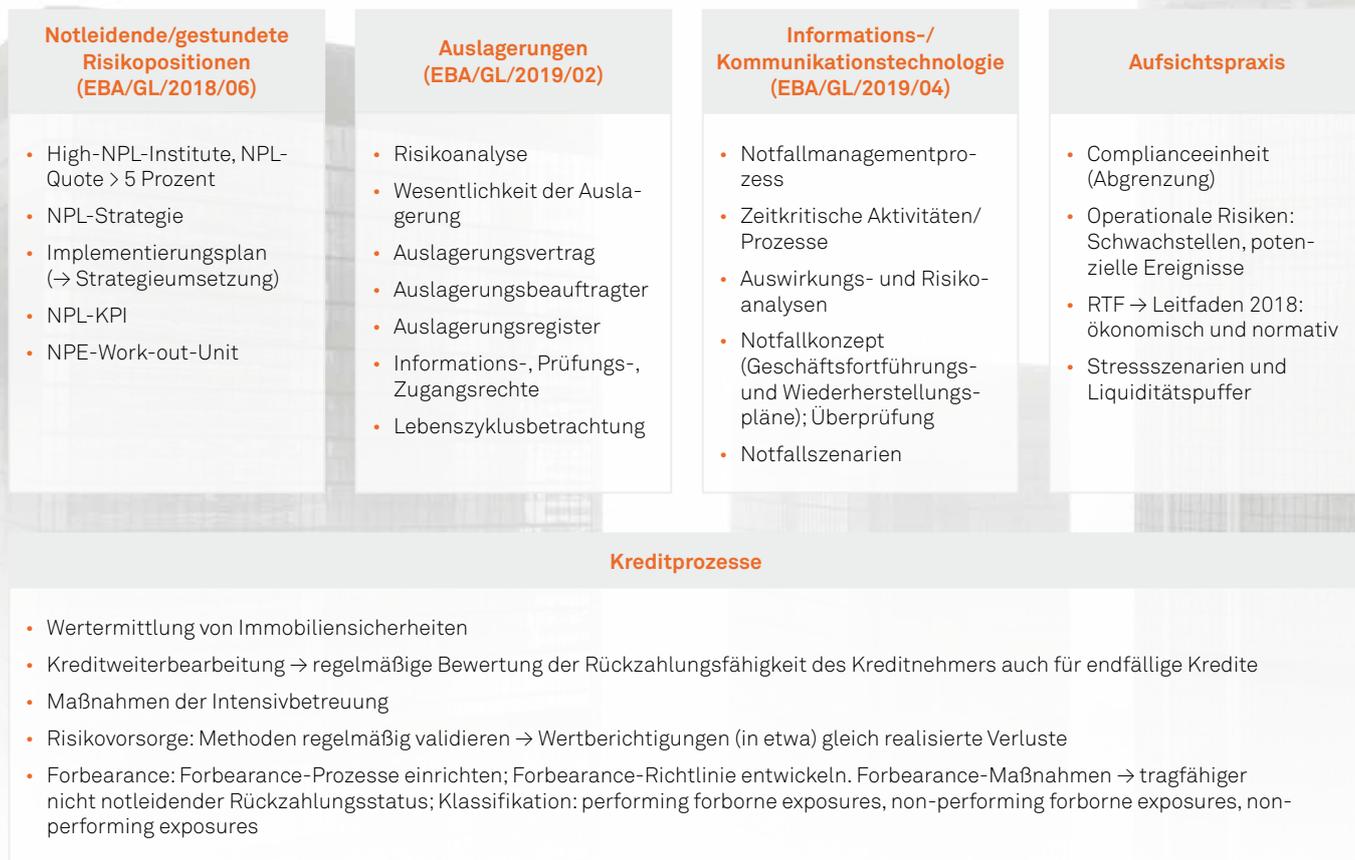


Abbildung 1: Überblick MaRisk-Novelle 2021

hältnis beendet wird, der ordnungsmäßige Geschäftsbetrieb störungsfrei fortsetzbar sein, was mögliche Kosteneinsparungen erschwert.

Hervorzuheben ist unter AT 9 Zi. 2 die **Risikoanalyse**. Sie soll die Risiken einer Auslagerung aufzeigen. Zu den Risikotreibern zählen dabei insbesondere Risikokonzentrationen, wenn Auslagerungen auf ein oder wenige Auslagerungsunternehmen konzentriert werden. Es gilt gemäß AT 9 Zi. 11 das Wesentlichkeitskriterium: „Die mit der Weiterverlagerung verbundenen Risiken müssen im Rahmen der Risikoanalyse ebenfalls bewertet werden. Hierzu zählt auch die Bewertung der Wesentlichkeit von Weiterverlagerungen.“

Insofern stellt sich die Aufgabe, in diesem Kontext den Begriff „Wesentlichkeit“ zu operationalisieren. Zu klären ist offensichtlich, inwieweit Outsourcingvereinbarungen innerhalb der Prozesslandschaft eine wesentliche Tragweite beinhalten. Üblicherweise gilt die Wesentlichkeitsvermutung, wenn 5 bis 10 Prozent bezogen auf eine Bezugsgröße erreicht werden. Denkbar wäre etwa, den Zeitanteil eines zentralen

Prozesses als Bezugsgröße heranzuziehen, also indem die Relation „Zeitanteil des Outsourcingprozesses zu gesamtem Zeitbedarf des Prozesses“ gebildet wird. Ebenso könnte eine wertmäßige Relation verwendet werden, zum Beispiel Anteil der Stückkosten des Outsourcingprozesses an den gesamten Stückkosten des Prozesses. Überzeugender scheint allerdings der Ansatz zu sein, den (gegebenenfalls näherungsweise bestimmten) Marktwert des gesamten Prozesses bei 100 Prozent Outsourcinganteil zu ermitteln und darauf den tatsächlich ebenfalls marktbeurteilten outgesourceten Prozessanteil zu beziehen.

Der in AT 9 Zi. 7 geregelte schriftlich abzufassende **Auslagerungsvertrag** hat ebenfalls Erweiterungen erfahren, zum Beispiel in Bezug auf Beginn- und Enddatum der Outsourcingvereinbarung, Hinweise auf vom deutschen Recht abweichendes ausländisches Recht, Qualitätsstandards in Form von Service Level Agreements, Angabe von Versicherungen, die das Outsourcingunternehmen abgeschlossen hat, oder Anforderungen in Bezug auf Notfallkonzepte. In AT 9 Zi. 4 sind auch die Grenzen der Auslagerung thematisiert, insbesondere darf das

Outsourcing nicht dazu führen, dass das Institut nur noch als „Empty Shell“ existiert.

Nach AT 9 Tz. 12 muss grundsätzlich ein zentrales Auslagerungsmanagement abhängig von Art, Umfang und Komplexität der Auslagerungsaktivitäten eingerichtet werden, wobei künftig ein zentraler Auslagerungsbeauftragter zu bestimmen ist, um die zentrale Steuerung und Überwachung der Risiken von **Auslagerungsvereinbarungen** zu bündeln.

Im Folgenden werden weitere in den MaRisk umzusetzende Anforderungen der EBA-Outsourcing GL stichwortartig aufgelistet:

- Informations- und Prüfungsrechte, Zugangsrechte
- Ausgestaltung des Auslagerungsvertrags
- Steuerung und Überwachung der Risiken von Auslagerungsvereinbarungen
- Möglichkeit, ein zentrales Auslagerungsmanagement auf Gruppen- beziehungsweise Verbundebene einzurichten
- Neue Dokumentationsanforderung: Die Institute müssen ein aktuelles Auslagerungsregister mit Informationen über alle Auslagerungsvereinbarungen führen.

NOTFALLMANAGEMENT UND INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE (EBA/GL/2019/04)

Wesentlich erweitert wurde AT 7.3 (Notfallmanagement). Unter anderem sind Ziele zum Notfallmanagement zu definieren und es ist ein Notfallmanagementprozess zu implementieren. Festzulegen sind die sogenannten zeitkritischen Aktivitäten und Prozesse, die zu nicht mehr akzeptablen Schäden führen können. Insofern muss auch festgelegt werden, ab welcher finanziellen Dimension dies der Fall ist. Auswirkungsanalysen müssen die Konsequenzen einer Reduktion der Aktivitäten/Prozesse für den laufenden Geschäftsbetrieb abbilden, somit ist auch der immaterielle oder materielle Schaden zu quantifizieren. Spezielle Risikoanalysen für die identifizierten zeitkritischen Aktivitäten und Prozesse sollen potenzielle Gefährdungen identifizieren und mögliche Schäden bewerten.

Das Notfallkonzept muss gemäß AT 7 Zi. 2 sowohl Geschäftsfortführungs- als auch Wiederherstellungspläne beinhalten und zum Beispiel mit einer Prozesslandkarte darstellen, welche Ersatzlösungen im Notfall zeitnah greifen und wie der Normalbetrieb wiederhergestellt werden kann. Außerdem gilt es, Notfallszenarien zu entwickeln, die unter anderem den unwetterbedingten Ausfall eines Standorts beinhalten, eine erhebliche Störung der IT-Systeme oder den Ausfall von wesentlichen externen Dienstleistern abbilden. Das Notfallkonzept ist regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Im AT 7.2. wird die technische-organisatorische Ausstattung – ausgehend von IT-Systemen (Hardware- und Software) und IT-Prozessen – um „sonstige Bestandteile des Informationsverbundes“ erweitert. Hierzu zählen insbesondere geschäftsrelevante Informationen, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse sowie Netz- und Gebäudeinfrastrukturen. Dieser neue Begriff ist für die BAIT von wesentlicher Bedeutung.

ANFORDERUNGEN AN DIE KREDITPROZESSE

Die **Wertermittlung von Immobiliensicherheiten** setzt eine entsprechende Sachkunde und Erfahrungen der Bewerter voraus. Diese müssen das Funktionstrennungsprinzip beachten, das heißt, sie dürfen nicht in den Kreditvergabeprozess, die Kreditbearbeitung beziehungsweise -entscheidung eingebunden sein. Der Rückgriff auf externe Sachverständige ist für diese Bewertungsmaßnahmen zulässig. Jedoch ist dann das Rotationsprinzip zu beachten. Eine Rotation sollte erfolgen, wenn derselbe Bewerter zwei aufeinanderfolgende Einzelbewertungen einer Immobilie durchgeführt hat (BTO 1.2. Zi. 3).

Bei der **Kreditweiterbearbeitung** (BTO 1.2.2, Zi. 2) ist die jährliche Beurteilung des Adressausfallrisikos zu bewerten. Hier sticht das Hervorheben der endfälligen Kredite ins Auge. Aus der fristgerechten fortlaufenden Zahlung der fälligen Kreditzinsen darf nicht schon gefolgert werden, dass der Gesamtkreditbetrag am Ende der Laufzeit getilgt werden kann. Deshalb ist

die regelmäßige Bewertung der Rückzahlungsfähigkeit des Kreditnehmers auch für endfällige Kredite durchzuführen. Hierzu ist zum Beispiel auf die Finanzlage des Kreditnehmers mit entsprechenden Dokumentationen (beispielsweise Handelsbilanzen, BWA, Planungsrechnungen, Kapitalflussrechnungen) und maßgebliche Faktoren, wie etwa die Kapitaldienstfähigkeit, die Gesamtverschuldung des Kreditnehmers oder der Wert der Immobilie, abzustellen.

BTO 1.2.4 Zi. 2 detailliert die **Intensivbetreuung**. Hier kommt es zu einer prinzipiellen Ausweitung des Zwei-Voten-Prinzips bei Übergang in die Intensivbetreuung, da bei Kreditentscheidungen eine Votierung der Bereiche Markt und Marktfolge erforderlich ist. Sie ist jedoch verbunden mit der Öffnungsklausel in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt des Engagements. Erstmals wird präzisiert, was Maßnahmen der Intensivbetreuung sein können, nämlich: verstärkter Kundenkontakt, verstärkte Überwachung, unterjährige Analyse der Finanzlage (BWA) oder Neuordnung von Engagements (zum Beispiel Umschuldung, Nachbesicherung). Für die Bankpraxis ist dies wenig überraschend.

BTO 1.2.6 Zi. 3 (**Risikovorsorge**) fordert die Institute dazu auf, die Methoden und Verfahren zur Risikovorsorge regelmäßig zu validieren, da die gebildeten Wertberichtigungen (EWB, PWB) den tatsächlich eingetretenen Verlusten möglichst entsprechen sollten.



Neu eingefügt wurde der Abschnitt BTO 1.3.2 „Behandlung von Forbearance“. **Forbearance** bezeichnet Zugeständnisse an den Kreditnehmer infolge bevorstehender oder bereits eingetretener finanzieller Schwierigkeiten. Deshalb sind künftig solide Forbearance-Prozesse einzurichten sowie eine Forbearance-Richtlinie zu entwickeln. Forbearance-Maßnahmen sollen idealerweise zu einem tragfähigen, nicht notleidenden Rückzahlungsstatus führen. Tragfähigkeit ist in diesem Kontext insbesondere gegeben, wenn die Kapitaldienstfähigkeit bejaht werden kann, der Kreditsaldo mittel- bis langfristig erwartungsgemäß reduziert wird, der Kreditnehmer nach Ablauf der kurzfristigen vorübergehenden Forbearance-Vereinbarungen den ursprünglichen oder geänderten Zahlungsplan einhalten kann und die getroffene Maßnahme für dieselbe Risikoposition nicht mehrere aufeinanderfolgende Forbearance-Maßnahmen auslöst.

Die Institute müssen Kriterien angeben, die zu einer der folgenden Einstufungen führen:

- Nicht notleidende Forborne-Risikopositionen (performing forborne exposures)
- Notleidende Forborne-Risikopositionen (non-performing forborne exposures)
- Notleidende Risikopositionen (non-performing exposures)

ANFORDERUNGEN DER AUFSICHTSPRAXIS

Von den zahlreichen weiteren Änderungen, die insbesondere aus der Aufsichtspraxis heraus notwendig geworden sind, werden hier die folgenden herausgegriffen:

„Systemrelevante“ Institute werden künftig als „große und komplexe“ Institute bezeichnet (Bilanzsumme auf Einzelinstitutsebene oder konsolidiert auf Gruppenebene > 30 Milliarden Euro); vgl. AT 1 Zi. 6.

Nach AT 4.4.2 Zi. 4 haben große und komplexe Institute eine eigenständige Compliance-Einheit einzurichten, die auch weitere Compliance-nahe Bereiche umfassen darf (zum Beispiel Geldwäsche). Bereiche des Risikocontrollings

hingegen dürfen hier nicht angesiedelt werden.

Die in AT 5 geregelten Organisationsrichtlinien wurden unter der Ziffer 3 erweitert. So müssen die Regelungen zur Vorgehensweise bei Auslagerungen auch die zentralen Phasen des Lebenszyklus der Outsourcingvereinbarungen beinhalten.

Präzisierung des Anwendungsbereichs operationeller Risiken: Die Verfahren zur Beurteilung dieser Risiken müssen die wesentlichen Ausprägungen, insbesondere Schadensfälle, erkannte Prozessschwächen und/oder Schwachstellen sowie potenzielle Ereignisse erfassen (BTR 4 Zi. 4). Nach der Identifikation der operationellen Risiken ist die Ursachenbeseitigung anzugehen oder es sind Risikosteuerungsmaßnahmen wie der Abschluss entsprechender Versicherungen zu treffen. Die Umsetzung der Maßnahmen ist zu überwachen (BTR 4 Zi. 5).

Unterscheidung zwischen institutionellen Anlegern aus der Finanzbranche und anderen professionellen Anlegern im Kontext Stressszenarien zur Festlegung der Liquiditätspuffer. Ein auf institutseigenen Ursachen fußendes Szenario muss sich auf eine signifikante Ratingverschlechterung erstrecken, bei der der vollständige Abfluss der Einlagen von Unternehmen der Finanzbranche innerhalb der ersten Woche anzunehmen ist (BTR 3.2 Zi. 3).

Anpassung der MaRisk an den RTF-Leitfaden von 2018³ in AT 4.1. Die Sicherstellung ist sowohl aus normativer als auch aus ökonomischer Perspektive zu gewährleisten (AT 4.1 Zi. 2). In der normativen Perspektive muss ein Prozess zur mehrjährigen Kapitalbedarfsplanung und zur Deckung dieses Kapitalbedarfs implementiert werden (AT 4.1 Zi. 11).

FAZIT

Die MaRisk-Novelle 2021 weist infolge der Umsetzung der drei EBA-Guidelines zu notleidenden und gestundeten Risikopositionen, zu Auslagerungen sowie zum ICT Risk (Guidelines on ICT and Security Risk

Management) drei markante Schwerpunkte auf. Hinzu treten zahlreiche Präzisierungen, Ergänzungen und auch neue Themenfelder, die insgesamt zu einem erheblichen Umsetzungsaufwand führen dürften. Die Institute stehen wieder einmal vor der Herausforderung, rechtzeitig angemessene, prüfungssichere und institutsspezifische Lösungen für die relevanten Handlungsfelder zu implementieren.

Die nächste MaRisk-Novelle ist übrigens bereits avisiert, da es dann insbesondere die EBA Guidelines on loan origination and monitoring (EBA/GL/2020/06) einzuarbeiten gilt (siehe hierzu auch den separaten Artikel in dieser NEWS).

Ein Folgebeitrag in der nächsten NEWS wird die Änderungen in der Endfassung gegenüber der Konsultationsfassung darstellen. ■

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Business Consultant
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Veröffentlicht unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Konsultation/2020/dl_kon_14_20_MaRisk.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Einen Überblick gibt das BaFin-Anschreiben zur Konsultation: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Konsultation/2020/kon_14_20_Konsultation_MaRisk.html.

2 https://die-dk.de/media/files/20201204_DK-Stn_6_MaRisk_Novelle.pdf.

3 Leitfaden: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Anlage/dL_180524_rtf-leitfaden_veroeffentlichung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 und Anschreiben: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Anlage/dL_180524_rtf_leitfaden_anschreiben.pdf?__blob=publicationFile&v=1.



Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten!

Alle Hefte und ein Aboformular
finden Sie online unter:

www.msg-gillardon.de/news