



04 | Mit Predictive Analytics in die digitale Zukunft

14 | Viel zu tun im Risikomanagement - ICAAP, ILAAP, RTF-Neu

26 | Auf der Zielgeraden – der neue Leasingstandard IFRS 16

Inhalt

- 04 **Mit Predictive Analytics in die digitale Zukunft**
Neue Möglichkeiten für eine zielgerichtete Kundenansprache
- 08 **Filialnetzoptimierung**
- 14 **Viel zu tun im Risikomanagement - ICAAP, ILAAP, RTF-Neu**
- 20 **Wir machen Sie zukunftsfähig!**
- 22 **PRIP-KIDs für Investmentvermögen**
Neue Basisinformationsblätter
verlässlich bis spätestens 2020 liefern
- 26 **Auf der Zielgeraden – der neue Leasingstandard IFRS 16**
- 32 **Auf der sicheren Seite: Wirkungsvoller Zugriffsschutz (Teil II)**
- 36 **Bewertungsmethoden in der Niedrigzinsphase**
- 42 **Neue Studie „banking insight“ von msgGillardon und Handelsblatt:
Banken im Spannungsfeld zwischen Aufsichtsrecht und Digitalisierung**



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. Stephan Frohnhoff, Peter Dietrich, Dr. Frank Schlottmann

Redaktion: Andrea Späth (V.i.S.d.P.) & Karin Dohmann

Konzept und Layout: Stephanie Sauer & Toni Pötzl

Bildnachweis: Adobe Stock, Bildarchiv msgGillardon AG

Auflage: 3000 Print, 7000 Online

Produktion: meisterdruck GmbH, Kaisheim

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

Neuer Look, bewährter Inhalt

Liebe Leserinnen und Leser, ich freue mich, Ihnen unser Kundenmagazin NEWS im neuen Look zu präsentieren. Mit dem neuen, modernen Layout der Artikel und den großzügigen Bildelementen möchten wir den Magazincharakter unserer NEWS unterstreichen und Ihnen (noch mehr) Lust aufs Lesen machen.

Nicht geändert hat sich hingegen unser Anspruch, Ihnen ein attraktives Kundenmagazin zu präsentieren. Unsere Autoren sind Praktiker, die gezielt für Sie – unsere Kunden – schreiben, und zwar zu Themen, die aktuell beziehungsweise zukünftig von hoher Relevanz für Ihre berufliche Tätigkeit sind.

Lesen Sie in dieser Ausgabe, welche Möglichkeiten Ihnen Predictive Analytics für eine zielgerichtete Kundenansprache bietet. Informieren Sie sich über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen rund um ICAAP und ILAAP und den neuen Leitfaden zur Risikotragfähigkeit und deren Auswirkungen auf die Bankpraxis sowie über den Rechnungslegungsstandard IFRS 16 für Leasinggeschäfte, die PRIIP-Verordnung, das Thema wirkungsvoller Zugriffsschutz und vieles mehr.

Außerdem möchte ich Sie auf die neue Ausgabe unserer gemeinsam mit dem Handelsblatt herausgegebenen Studie „banking insight“ aufmerksam machen, die sich mit den Herausforderungen und der Zukunft der Gesamtbanksteuerung auseinandersetzt und im August 2018 erscheinen wird. Einen ersten Einblick in diese Studie erhalten Sie ebenfalls mit dieser Ausgabe..

Ich hoffe, dass Ihnen sowohl die neue Optik als auch der anspruchsvolle und abwechslungsreiche Inhalt unserer NEWS gefallen und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Dr. Frank Schlottmann

Mit Predictive Analytics in die digitale Zukunft

Neue Möglichkeiten für eine zielgerichtete Kundenansprache



Die Digitalisierung ist derzeit in aller Munde. Dabei handelt es sich eigentlich nicht um einen ganz neuen Prozess. Bereits seit der Jahrtausendwende hat die aufkommende digitale Vernetzung einen neuen Vertriebskanal entstehen lassen, der mit dem Erscheinen anwenderfreundlicher mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets vor rund zehn Jahren einen kräftigen Schub erhalten hat. Dank leistungsfähiger Hard- und Software, also im Wesentlichen durch schnellere Datenübertragung und bessere Auswertungstools, kommen die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz mittlerweile voll zum Tragen. Ein für Banken und Sparkassen besonders interessanter Zwischenschritt dahin ist die Nutzung von Predictive Analytics.

DIGITALISIERUNG IST GERADE FÜR KREDITINSTITUTE EINE CHANCE

In der öffentlichen Diskussion wird häufig davon ausgegangen, dass technologische Neuerungen - da sie meist mit dem Aufkommen neuer, oft branchenfremder Wettbewerber einhergehen - von etablierten Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen werden. In Gesprächen mit Entscheidungsträgern und Fachkräften von Kreditinstituten bestätigt sich dieser Eindruck hingegen in der Regel nicht. So wie gerade Banken und Sparkassen in der Vergangenheit neue Technologien (oft) rasch adaptiert haben, so ist auch gegenwärtig die Bereitschaft groß, Geschäftsmodelle an diese durch die Digitalisierung veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die Frage ist eher, wie Digitalisierung jenseits eines abstrakt im Raum stehenden „Modeworts“ konkret nutzbar gemacht werden kann. Grob vereinfacht können die Auswirkungen der Digitalisierung in zwei Teilaspekte gegliedert werden: einerseits die Neugestaltung von



STANDARMETHODEN FÜR PREDICTIVE ANALYTICS

- Clusteranalyse: Eine Clustering-Methode gruppiert Kunden abhängig von ihrer Ähnlichkeit.
- Diskriminanzanalyse: Segmentierung von Kunden auf Basis von Unterscheidungsmerkmalen.
- Warenkorbanalyse: Kunden, die dieselben Produkte gekauft haben, werden demselben Segment zugeordnet. Somit wird Kaufpotenzial identifiziert und die Cross-Selling-Quote wird erhöht.
- Kundenverhaltensmodelle: Aus dem Kundenverhalten kann mithilfe dieser Big-Data-Methode auf die zukünftige Nachfrage geschlossen werden. Damit wird außer einer verbesserten Kundenansprache auch die Vertriebsplanung optimiert.

Wertschöpfungsprozessen, andererseits die Nutzung von Daten für eine wesentlich bessere Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden. Ersteres wird mittel- bis langfristige Marktveränderungen mit sich bringen. Und es bleibt abzuwarten, welche Geschäftsmodelle sich bewähren und welche scheitern werden. Hingegen können mithilfe der Methoden und Werkzeuge der Datenanalyse sehr kurzfristige nachhaltige Erfolge erzielt werden.

Banken besitzen dabei den unschätzbaren Vorteil, dass sie nicht nur umfassende Daten über ihre Kunden besitzen. Umfragen zeigen regelmäßig, dass Kunden den Kreditinstituten ein weit überdurchschnittliches Vertrauen bei der Nutzung ihrer Daten entgegenbringen. Zumal die Nutzung von Kundendaten, das sei an dieser Stelle

betont, nicht dem reinen Selbstzweck der Ertragsgenerierung dient, sondern nur mittelbar für eine bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse genutzt wird.

INSBESONDERE KLEINE BANKEN PROFITIEREN

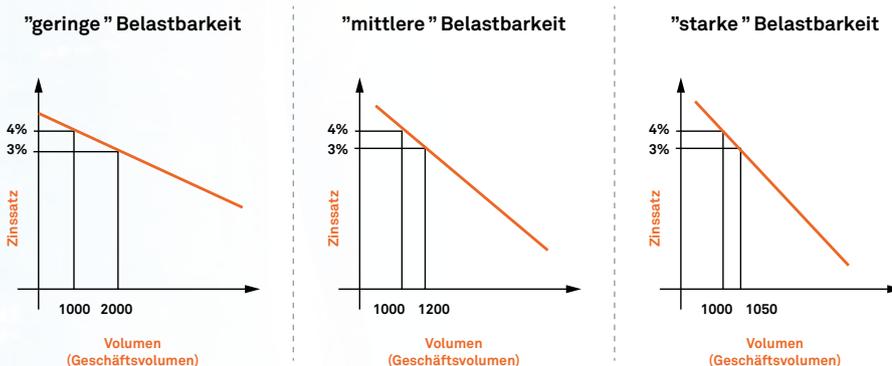
Eine gute Nachricht für kleinere Häuser ist, dass die Einführung und Nutzung von Predictive Analytics bereits mit überschaubarem Aufwand möglich ist. Betriebsgröße ist damit kein zwangsläufiger Vorteil. Mit häufig genutzten Open-Source-Tools wie „Python“ oder „R“ können kostengünstig und vor allem schnell Datenanalysen durchgeführt werden. Darauf aufbauend können sukzessive ein Prototyp und letztlich maßgeschneiderte hausindividuelle Lösungen realisiert werden.

VIELFÄLTIGE ANWENDUNGSGEBIETE

Für Predictive Analytics und künstliche Intelligenz gibt es eine Fülle von Einsatzgebieten. Im Bereich der Compliance etwa können regulatorische Vorgaben durch die verbesserten Auswertungsmöglichkeiten exakter eingehalten werden, zum Beispiel bei der Aufzeichnung und Kontrolle von Aktivitäten im Trading. Mithilfe der Auswertung und Identifikation von typischer Verhaltensmuster von Kunden können verdächtige Kontoaktivitäten frühzeitig erkannt und verhindert werden. Im Risikomanagement verbessert das Einbeziehen großer Datenmengen in Verbindung mit besseren Algorithmen die Ergebnisse von Simulationen und erleichtert das Erkennen von Risiken und Marktentwicklungen.

Interessant sind die Einsatzmöglichkeiten von Predictive Analytics für Banken und Sparkassen besonders im Rahmen der Vertriebssteuerung und Kundenansprache, gerade im aktuellen Marktumfeld mit »

Preiselastizität der Nachfrage und preisliche Belastbarkeit des Kunden





» Kunden wünschen sich maßgeschneiderte und preisgünstige Lösungen, Banken haben Interesse an einer kosteneffizienten Ansprache über alle möglichen Vertriebskanäle. In diesem Spannungsfeld bietet Predictive Analytics erstmals eine zuverlässige Möglichkeit zur Ermittlung der kundenindividuellen Preissensibilität.«

Discovery

Themenaufriss und Status quo

- Einführung in kognitive Systeme
- Vorstellung von Anwendungsfällen aus Vergleichsbranchen
- Analyse der Rahmenbedingungen (Strategie, Organisation, Prozesse und analytisches Portfolio)
- Aufnahme von Kennzahlen zur Bewertung des Kundenservice

Bewertung Use Case

- Identifikation potenzieller Anwendungsfälle
- Qualitative und quantitative Bewertung der Use Cases
- Datenerhebung für konkrete Use Cases

Erstellung Prototyp

- Umsetzung des Use Cases
- Bereitstellung eines kognitiven Systems als autarken Prototypen
- Projektplanung und Angebot für die umfassende Implementierung von KI im Kundenservice

Ausgangslage ist geklärt

Use Case ist ausgewählt

Prototyp ist erstellt

» sinkenden Margen und steigendem Wettbewerb. Denn die Ansätze von Predictive Analytics sind im Gegensatz zu klassischen Ansätzen durchweg potenzialorientiert ausgerichtet. Da es sich bei den eingesetzten Methoden im Kern immer um Segmentierungsansätze handelt, ist die Einführung einer potenzialorientierten Kundensegmentierung ein zentraler Anwendungsfall. Denn die heute gebräuchlichen, häufig am aktuellen oder bisherigen Deckungsbeitrag orientierten Kundensegmente lassen das in Zukunft mit einem Kunden mögliche Geschäft weitgehend außer Acht.

In weiteren Schritten können die Affinität für verschiedene Produkte oder Vertriebskanäle ermittelt werden. So kann eine Kundenansprache zielgenau und mit deutlich höherer Abschlussquote erfolgen. Knappe Vertriebsressourcen werden somit effizient eingesetzt und Kosten gespart. Doch wird insbesondere die Kundenzufriedenheit ansteigen, wenn die Bank den Bedarf des Kunden erkennt oder sogar antizipiert und ihm statt einer Fülle unpassender Produkte bedarfsgerechte Angebote unterbreitet. Gerade klassische Universalbanken stehen heute vor dem Problem, sowohl onlineaffine als auch klassische Filialkunden bedienen zu müssen. Im Spannungsfeld von Kundeninteressen nach einer maßgeschneiderten und preisgünstigen Lösung einerseits und dem Interesse der Bank nach einer kosteneffizienten Ansprache über die möglichen Vertriebskanäle andererseits

bietet Predictive Analytics erstmals eine zuverlässige Möglichkeit zur Ermittlung der individuellen Preissensibilität. Die Bank ist damit in der Lage, Kunden zu identifizieren, die nicht nur eine individuellere Betreuung in der Filiale wünschen, sondern für diese auch entsprechend mehr zu zahlen bereit sind. Umgekehrt kann eine kostenintensive Beratung von Kunden vermieden werden, die aufgrund ihrer hohen Preissensibilität das Geschäft anschließend bei einem günstigeren Wettbewerber abschließen.

Idealerweise sollte das Kreditinstitut das Einzelgeschäft nicht isoliert betrachten, sondern Ansätze zur Bildung von Preisbündeln für verschiedene zusammenpassende Lösungen identifizieren.

DIE EINFÜHRUNG VON PREDICTIVE ANALYTICS SINNVOLL STARTEN

Der Einstieg in eine potenzialorientierte Vertriebssteuerung unter Einsatz von Predictive Analytics ist mit geringem Aufwand möglich und erlaubt eine schrittweise Weiterentwicklung.

Unabdingbar ist jedoch, zu Beginn das notwendige Know-how im Haus aufzubauen. Das notwendige Know-how nur in einer Abteilung „Data Analytics“ vorzuhalten ist nicht ausreichend. Auch die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter in den betroffenen Fachabteilungen wie Vertrieb und Controlling benötigen ein Basiswissen zu

den eingesetzten Methoden. Nur so können sinnvolle konkrete Anwendungsfälle definiert werden.

Neben einer Schulung bietet sich auch eine Reihe von Workshops an, die Schulungselemente mit einer ersten Definition von Anwendungsfällen verbinden. In Kundenprojekten setzt msgGillardon dieses Konzept mit dem „Discovery Workshop“ um.

Es empfiehlt sich, aus den definierten ersten Anwendungsfällen rasch erste Analysen und Prototypen umzusetzen. Abhängig von den Ergebnissen werden diese dann weiter verfeinert und weitere Anwendungsfälle einbezogen.

Mit dieser Herangehensweise wird die Bank in die Lage versetzt, in selbst gewählten Geschäfts- oder Kundensegmenten Quickwins zu erzielen. ■

Ansprechpartner:



Mathias Steinmann

Partner, Business Consulting

mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer und Alexander Kregiel

Filialnetz- optimierung

Die Ertragslage der Institute ist vor allem in der Planungssicht problematisch. „Dauerhaft niedrige Zinsen belasten Finanzinstitute, die ein stark von der Zinsentwicklung abhängiges Geschäftsmodell haben. (...) Ertragsaussichten der deutschen Banken bleiben durch geringe Zinsüberschüsse eingetrübt.“¹

Angesichts der Margenverknappung kommt dem Kostenmanagement und der Optimierung des Filialnetzes eine erhöhte strategische Bedeutung zu. Die folgenden Ausführungen zielen auf die Filialnetzoptimierung, wobei manche der im Detail komplexen Fragestellungen nur angerissen werden können. Grundsätzlich kann man zwischen zwei Vorgehensweisen unterscheiden: der **klassischen vergangenheitsbezogenen Methode** und der **zukunftsorientierten Analyse**.

- Die klassische vergangenheitsbezogene, kennzahlenbasierte Analyse beruht auf regelmäßigen, mehrjährigen Auswertungen, wobei zum Beispiel die periodische Cost-Income-Ratio (CIR) oder die wertorientierte mehrperiodische CIR auf Neugeschäftsbasis herangezogen werden. Ergänzend wird hierzu häufig eine Auslastungsrechnung durchgeführt.
- Die zukunftsgerichtete Analyse ist cashfloworientiert. Das heißt, Kosten

und Erlöse, die durch Filialschließung verursacht werden, beziehungsweise darauf entfallende Aus- und Einzahlungen werden einbezogen. Sie erlaubt damit in einer Mehrjahressicht die Folgeabschätzung von Filialschließungen (dies gilt explizit für den in der Praxis derzeit weniger intensiv diskutierten Fall von Filialerweiterungen). Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Analysemethoden.



Vergangenheitsbezogene Filialbewertung

- Cost-Income-Ratio (periodisch)
- Cost-Income-Ratio (barwertig)
- Auslastungsgradrechnung



Zukunftsorientierte Filialbewertung

- Neugeschäftsbezogener Aufbau der Filialerfolgsrechnung
- Mehrperiodische Planung des Free-Cashflows der Filiale
- Vergleichsrechnung



Szenariobasierte zukunftsorientierte Filialbewertung

- Aufbau von Szenarien
- Vergleich der Szenarien
- Bewertung der Szenarien



Bewertung & Ranking

- Mehrperiodische Bewertung: Fortführung, Schließung, Erweiterung
- Ermittlung einer Rangfolge zwischen den Filialen

Abbildung 1: Methoden der Filialbewertung

VERGANGENHEITSBEZOGENE FILIALBEWERTUNG

Um Entwicklungstendenzen und Trends erkennen zu können, muss man grundsätzlich eine mehrjährige Auswertung der Kennziffern vornehmen. Für die bereits erwähnten Kennziffern gelten folgende Definitionen:

Cost-Income-Ratio (CIR) (periodisch):

In diesem Kontext werden die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten mit dem Erlös ins Verhältnis gesetzt, der hier zweckmäßigerweise als Vertriebskonditionsbeitrag zu verstehen ist. Letzterer umfasst den Zinskonditionsbeitrag (laufende Marge, Marge in € p. a.) inklusive Provisionsergebnis p. a. nach Abzug von Versicherungsprämien p. a. (zum Beispiel Adressausfallrisiko, Liquiditätskosten/-nutzen, Prämien für implizite Optionen, Backoffice-Prämie).

Beispielrechnung: direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten/Vertriebskonditionsbeitrag = (20.000 € + 5.000 €) / 50.000 € = 50 Prozent

Cost-Income-Ratio (CIR) auf Neugeschäftsbasis (wertorientiert):

Die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten werden durch den Erlös geteilt, der hier als Vertriebsbarwert zu verstehen ist. Dieser entspricht dem Margenbarwert inklusive Provisionsbarwert nach Abzug der nunmehr barwertigen Versicherungsprämien. »

Beispielrechnung: direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten / Vertriebsbarwert = (20.000 € + 5.000 €) / 100.000 € = 25 Prozent

Auslastungsrechnung (i für Leistungsart): Die Planauslastung ergibt sich aus der folgenden Division: $(\sum(i) = \text{Planmengen (i)} * \text{Standardzeiten (i)}) / \text{Plankapazität}$

Beispiel (vgl. Abbildung 1)

Die Kapazität sollte nicht auf der unrealistisch hohen Maximalkapazität, sondern der niedrigeren (realistischen) Plankapazität beruhen. In Abbildung 1 sind beide Alternativen dargestellt:

Plansituation

Zeitplanung (Jahr) pro MA	Wochen	Wochenarbeitszeit (Std.)	Zeitkapazität (Std./Jahr)
maximale Anwesenheitszeit	52	40	2080
Urlaub	6	40	-240
Krankheit	2,5	40	-100
Aus- und Fortbildung	1	40	-40
Summe effektive maximale Arbeitszeit			1700
MA-Zahl	3	Maximalkapazität	5100
		Maximalkapazität/Monat	425
		Plankapazität/Monat	380

Nr.	Planmengen	Standardzeit pro Prozess (Min.)	Planzeit (Std.)
1. Beratung	200	30	100,00
2. Kontoeröffnungen/-schließungen	40	30	20,00
3. Ein-/Auszahlungen	200	5	16,67
Planbeschäftigung	1	40	136,67
Planauslastung	32,16 %	35,96 %	1700

Abbildung 2: Planauslastung

» Die Istauslastung wird damit konsequenterweise wie folgt gemessen (vgl. Abbildung 2):

$$\sum(i) = \text{Istmengen (i)} * \text{Standardzeiten (i)} / \text{Plankapazität}$$

Istsituation

Abbildung 3: Istausslastung

Prozesse i (j = 1,..., n)	Bestimmung der Sozialeinheiten		
	Istmengen	Standardzeit pro Prozess (Min.)	Sollzeit (Std.)
1. Beratung	190	30	95,00
2. Kontoeröffnungen/ -schließungen	43	30	21,50
3. Ein-/Auszahlungen	190	5	15,83
Istbeschäftigung			132,33
Istausslastung	31,14 %	34,82 %	
gewählte Bezugsgröße	Maximalkapazität	Plankapazität	

Ob es sich lohnt, eine Filiale zu schließen (oder auch „gut laufende/funktionierende“ Filialen zu erweitern), kann auf dieser Basis kaum abgeschätzt werden. Insofern handelt es sich hierbei nur um erste Indikatoren, die das Schließen einer Filiale nahelegen oder nicht.

Grundsätzlich müssen insbesondere Veränderungen (zum Beispiel erwartete Kundenverluste in den einzelnen Vertriebssegmenten an andere Banken), die mit einer Filialschließung einhergehen, abgeschätzt werden. Darüber hinaus sollte die Beurteilung der Standortsituation vor Ort im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern in die Bewertung einfließen. Außerdem muss hinterfragt werden, ob das Umleiten der Kunden zu anderen Filialen gelingt.

Insgesamt liegen mit den hier genannten Indikatoren zwar wichtige Informationen vor, letztlich kann jedoch auf dieser Basis keine fundierte, abschließende Entscheidung getroffen werden.

ZUKUNFTSORIENTIERTE FILIALBEWERTUNG

Eine zukunftsorientierte Filialbewertung (Filialerfolgsrechnung) kann grundsätzlich analog zur Geschäftsfeldrechnung aufgebaut werden. Das bedeutet, dass eine Filialerfolgsrechnung den Erfolg einer Filiale vollständig abbildet, wobei ein besonderer Fokus auf der Ergebnistransparenz liegt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bietet es sich an, eine Filialerfolgsrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung aufzubauen. In diesem Fall werden Erlöse und Kosten soweit möglich ohne Schlüsselung der relevanten

Deckungsbeitragsstufe zugeordnet. Zum Beispiel werden die Personalkosten des Kundenberaters A der betrachteten Filiale zugerechnet, wenn dieser ausschließlich für die Filiale A tätig ist.

Arbeitet er aber beispielsweise zu 50 Prozent für die Filiale A und zu 50 Prozent für die Filiale B, sollten die Kosten entsprechend nicht auf A und B aufgeteilt werden. Vielmehr können sie nur den aggregiert betrachteten Filialen A und B zugerechnet werden (Direct Costing). Würde man hingegen die Kosten im letztgenannten Fall auf A und B schlüsseln, würde man nicht vorhandene Kostenabhängigkeiten suggerieren.

Die Filialerfolgsrechnung kann in Abhängigkeit vom verfolgten Rechenzweck als Periodenrechnung oder als Barwertrechnung aufgebaut werden. Da wir in diesem Kontext Erfolgsveränderungen für die Gesamtbank infolge einer Filialschließung verfolgen, muss die Neugeschäftsbetrachtung im Fokus der Bewertung stehen. Diese kann am einfachsten mit der (bar-)wertorientierten Messmethode dargestellt werden. Gegen den periodischen Aufbau spricht unter anderem der fehlende Neugeschäftsbezug. Die in Abbildung 4 vorgenommene Cost-Income-Ratio (CIR) der Filiale ergibt sich »

Die Filialerfolgsrechnung folgt dem prinzipiellen Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Abbildung 3; DB = Deckungsbeitrag; MBW = Margenbarwert):²

Filialrechnung (Zahlen symbolisch)

Ausgangssituation		Filiale A			
		Betreuer 1	Betreuer 2	Betreuer 3	Filialleiter
Brutto-MBW	Kundenanzahl	300	300	300	300
	Brutto-MBW pro Kunde	250			
	Aktiv fest				
	Aktiv variabel				
	Passiv fest				
	Passiv variabel				
		75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €

Risikoprämienbarwert					
20 % (bezogen auf Brutto-MBW)	Aktiv fest				
	Aktiv variabel				
	Zwischensumme	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €
= DB I		60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €

Provisionsbarwert					
20 % (bezogen auf Brutto-MBW)	Kontoführung				
	Bausparen				
	Versicherungen				
	Depot B				
	Fonds				
	Sonstige				
	Zwischensumme	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
= DB II		75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €

direkte Kosten (Istkosten)	Personalkosten	- 35.000,00 €	- 25.000,00 €	-24.000,00 €	- 38.000,00 €
20 % (bezogen auf Personalkosten)	direkte Sachkosten	- 1.750,00 €	- 1.250,00 €	- 1.200,00 €	- 1.900,00 €
	Zwischensumme	- 36.750,00 €	26.250,00 €	25.200,00 €	39.900,00 €
= DB III	DB III Betreuer	38.250,00 €	48.750,00 €	49.800,00 €	35.100,00 €

Filialrechnung (Profit-Center)		Filiale A			
	= DB III Filiale	171.900,00 €			
	Miete	- 48.000,00 €			
	Reinigung, Heizung	- 20.000,00 €			
	Erfolg Filiale	103.900,00 €			
CIR	Kosten/DB II Betreuer	49,00 %	35,00 %	33,60 %	53,20 %
CIR	Kosten/DB II Filiale	65,37 %			

Abbildung 4: Aufbau Filialerfolgsrechnung

» aus der Relation der der Filiale zugerechneten Kosten (direkte Personal- und Sachkosten der Betreuer zuzüglich der direkten Filialkosten, zum Beispiel Reinigung und Heizung) und dem DBII der Filiale.

Beispiel: $(128.100 \text{ €} + 68.000 \text{ €}) / 300.000 \text{ €} = 65,37 \text{ Prozent}$. Analog gilt dies für die CIR der Berater. Beispiel Betreuer 1: $36.750 \text{ €} / 75.000 \text{ €} = 49,0 \text{ Prozent}$.

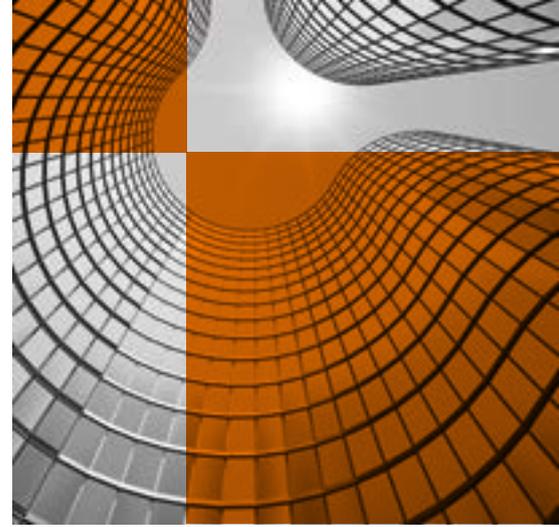
Die Filialerfolgsrechnung kann in strategischer Hinsicht, hier im Kontext der Frage nach der Schließung oder dem Ausbau einer Filiale, erweitert werden. In diesem Fall ist die Bewertung der Filialen analog zu einer Unternehmensbewertung **mehrperiodisch** vorzunehmen. Damit stellt sich die Frage der Schätzung künftiger Periodenüberschüsse der einzelnen Geschäftsfelder und die Definition der Kapitalkosten.

Ermittelt werden muss der Barwert der Einzahlungsüberschüsse der Filiale (Discounted Cashflow-Verfahren).

Abgestellt wird dabei auf die Cashflows, die der Bank unter Berücksichtigung der Wachstumspotenziale zur Verfügung stehen. Zur Wertermittlung werden die verfügbaren Cashflows (free Cashflows) mit dem Eigenkapitalkostensatz diskontiert. Analog zur Unternehmensbewertung unterscheidet man vereinfachend zwei Planungsphasen:

Phase 1: Phase der Detailplanung, zum Beispiel für die Geschäftsjahre von $t = 1$ bis $t = 5$. Es wird vereinfachend ein konstantes Wachstum von 1 Prozent p.a. angenommen.

Phase 2: Phase der Wachstumsplanung: Hier wird ein konstantes Wachstum von 0,5 Prozent p.a. angenommen (Barwertformel für „ewige“ Rente mit Wachstumsfaktor). Die Diskontierung des free Cashflows erfolgt anhand des Eigenkapitalkostensatzes von angenommenen 5 Prozent (hier pragmatisch abgeleitet aus zum Beispiel 3 Prozent gleitend Zehnjahreszins plus 2 Prozent Risikoübernahmezuschlag).



Beispiel (Zahlen symbolisch): Auf Basis der in Abbildung 4 vorgegebenen Daten ergibt sich im ersten Schritt ein free Cashflow von rund 103.900 €. Abbildung 5 zeigt, wie sich die verfügbaren free Cashflows (weitgehend Margenbarwerte) entwickeln und welcher Barwert dabei entsteht. Die bisherige Analyse bezieht sich auf die Fortführung der Filialen. Nunmehr interessiert aber, was sich ändert, wenn eine Filiale geschlossen wird.

Bewertung Filiale A

Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,000 %		2017	2018	2019	2020	2021	2022
AZF		0,952380952	0,907029478	0,863837599	0,822702475	0,783526166	
		Phase 1: Detailplanung					Phase 2
„free“ Cashflow	Wachstum	103.900 €	104.939 €	105.988 €	107.048 €	108.119 €	108.659 €
Barwerte Phase 1	1,00 %	98.952,38 €	95.182,77 €	91.556,76 €	88.068,88 €	84.713,87 €	Wachstum 0,5 %
Barwert Phase 1	-	458.475 €					2.414.652,23 €
Barwert Phase 2	-	1.891.943 €					Barwert unendl. Rente; Wachstum
Summe Barwert	-	2.350.418 €					

Abbildung 5: Mehrperiodische Planung des free Cashflows der Filiale

Bewertung Filiale C

Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,000 %		2017	2018	2019	2020	2021	2022
AZF		0,952380952	0,907029478	0,863837599	0,822702475	0,783526166	
		Phase 1: Detailplanung					Phase 2
„free“ Cashflow	Wachstum	- 28.675,00 €	- 28.962,00 €		- 15.000,00 €	- 15.150,00 €	- 15.150 €
Barwerte Phase 1	1,00 %	- 27.309,52 €	- 26.269,16 €		- 12.340,54 €	- 11.870,42 €	0,00 %
Barwert Phase 1	-	77.790 €					- 303.000,00 €
Barwert Phase 2	-	237.408 €					Barwert unendl. Rente; Wachstum
Summe Barwert	-	315.198 €					

Abbildung 6: Filiale mit negativen Erfolgsbeiträgen

Erläuterungen zu Abb. 6: Die Abzinsung der gelb markierten detailliert geplanten free Cashflows ergibt einen Barwert von rund 458.000 €, während der Barwert der mit einer konstanten Wachstumsrate der geplanten zweiten Planungsphase rund 1.892 T€ ergibt (Berechnung mit einer geometrisch fortschreitenden ewigen Rente). Der Wert der Filiale kann also mit rund 2,35 Mio. € taxiert werden. In der Praxis der Unternehmensbewertung

werden noch regelmäßig Abschläge für die Bewertungsunsicherheiten vorgenommen.

Zum Vergleich wird eine Filiale herangezogen, die einen negativen Erfolg ausweist. Im Ergebnis kann bei einer Filiale mit negativem Erfolg festgehalten werden, dass auch die aktuelle CIR der Filiale meist über 100 liegt. Das bedeutet, dass mehr als 100 € aufgewendet werden müssen, um 100 € zu

erzielen. Konsequenterweise wirkt dies auch bei der mehrjährigen Betrachtung, wenn man davon ausgeht, dass der Erfolg auch in den Folgejahren negativ ist.

In Abbildung 6 ist die entsprechende Tabelle analog zur bisher betrachteten Filiale mit positiven Erfolgsbeiträgen aufbereitet (mehrperiodisch).

SZENARIOBASIERTE ZUKUNFTSORIENTIERTE FILIALBEWERTUNG

Werden Filialen geschlossen, besteht für die Abschätzung der damit verbundenen Folgen prinzipiell ein hoher Informationsbedarf. Er betrifft zum Beispiel die bereits vorgestellte Deckungsbeitragsermittlung und die Abschätzung der künftigen Entwicklung (zum Beispiel Volumina, Margen). Aber es gilt auch, das Abwanderungspotenzial der Kunden abzuschätzen. Letztlich müssen also die mit der Schließung der Filiale verbundenen wegfallenden Erlöse durch Kundenabwanderungen mehrperiodisch in ihrer Wirkung auf die Cashflows abgeschätzt und in die Berechnung integriert werden.

Insgesamt gesehen sollte eine Ergebnisabschätzung jedoch aus Gesamtbanksicht erfolgen, wenn eine Filiale geschlossen wird. Dies bedeutet konkret ein Wegfallen der unmittelbar der Filiale zurechenbaren, auszahlungsgleichen Kosten, zum Beispiel für Miete, Reinigung und Heizung. Weiter müssen die mit dem Schließen der Filiale verbundenen eingesparten Auszahlungen für Personal und Sachmittel abgeschätzt werden. Hierbei gilt es realistisch zu planen: In den meisten Fällen lassen sich Personalkosten nur über die natürliche Fluktuation und nicht über betriebsbedingte Kündigungen reduzieren.

Bei den Sachkosten hingegen muss berücksichtigt werden, dass diese (zum Beispiel Leitungskosten und Miete/Reinigung) häufig weitgehend erhalten bleiben, wenn die Filiale beispielsweise aus politischen Gründen auf

eine „SB-Filiale“ mit Automaten umgestellt wird, um die Präsenz am Standort weiter zu gewährleisten.

Darüber hinaus müssen notwendige Zukunftsinvestitionen, zum Beispiel für die Umsetzung eines Sicherheitskonzepts oder einer Gebäuderenovierung, in die Überlegungen einbezogen werden.

Um zu einer aussagefähigen Entscheidungsbasis zu kommen und um den „Korridor“ der möglichen Auswirkungen der Filialschließung für die Entscheidungsträger darstellen zu können, sollten einige Szenarien durchgespielt werden. Hierbei wird auf die Filiale, die einen negativen Erfolgsbeitrag aufweist, Bezug genommen.

Szenario 1 geht zum Beispiel davon aus, dass 10 Prozent Abwanderungsverluste auftreten, die Mietauszahlungen infolge der Mietvertragsgestaltung im ersten Jahr nach der Schließung nicht abgebaut werden können und keine Personalkostenreduzierung erfolgt. Abbaubar sind demnach nur die variablen Auszahlungen wie für Reinigung und Heizung.

Szenario 2 geht im Unterschied zu Szenario 1 davon aus, dass 15 Prozent Abwanderungsverluste auftreten. Ab dem zweiten Jahr können jedoch die Personalkosten des Betreuers 2 eingespart werden. Szenarioabhängig kann der negative Erfolgsbeitrag der Ausgangssituation sogar kurzfristig noch ansteigen. Mehrperiodisch gesehen ist das Ergebnis jedoch meist eindeutig: Die Einsparungen wirken

langfristig in beiden Szenarien positiv auf den Gesamterfolg der Filialschließung. Die Empfehlung „Schließen“ ist demzufolge naheliegend.

FAZIT

Das Schließen von Filialen sollte immer fundiert und mit Zahlen untermauert sein und sowohl vergangenheitsbezogene als auch zukunftsorientierte Aspekte beinhalten. Wie die Ausführungen zeigen, ist das Ergebnis stark von den gewählten Prämissen abhängig und die Einspareffekte wirken vielfach erst in den nachgelagerten Perioden. ■

Ansprechpartner:



Alexander Kregiel,
Lead Business Consultant, Business Consulting
alexander.kregiel@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner, Business Consulting
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Quelle: Finanzstabilitätsbericht 2016, Pressekonferenz 16. November 2016, Folien 2 und 17.

2 Hier, wie auch im Folgenden, werden bewusst plakative Zahlen verwendet, die nicht die Istsituation einzelner Institute abbilden.

Viel zu tun im Risikomanagement - ICAAP, ILAAP, RTF-Neu

Die EZB hat kürzlich ihre Erwartungen an den ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) und den ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) bei bedeutenden Instituten (SIs), die unmittelbar von ihr beaufsichtigt werden, veröffentlicht.¹ Die von der deutschen Bankenaufsicht erwarteten Anforderungen der EZB hinsichtlich der ICAAP-Ausgestaltung der weniger bedeutenden Institute (LSIs) sind bereits in den am 24. Mai 2018 finalisierten RTF-Leitfaden² eingeflossen.



Eine angemessene Kapital- und Liquiditätsausstattung ist für die Widerstandsfähigkeit der einzelnen Banken aus aufsichtsrechtlicher Sicht essenziell. Insbesondere sollen alle wesentlichen Risiken ad hoc ermittelt, effektiv gesteuert und durch eine angemessene Kapital- und Liquiditätsausstattung abgesichert werden können. Maßgeblich sind in diesem Zusammenhang die Artikel 73 CRD IV³ (zum ICAAP) und 86 CRD IV⁴ (zum ILAAP), die durch die beiden eingangs erwähnten Konsultationspapiere präzisiert werden. Letztere enthalten jeweils sieben Grundsätze zur Ausgestaltung des ICAAP beziehungsweise ILAAP, die nachfolgend näher beschrieben werden.

Der neue, an die LSI gerichtete RTF-Leitfaden der deutschen Bankenaufsicht strebt eine Harmonisierung der deutschen Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit mit den europäischen Leitlinien an. In ihrem Anschreiben an die Verbände der Kreditwirtschaft verweist die Aufsicht zwar darauf, dass die weitverbreiteten Going-Concern-Ansätze übergangsweise fortgeführt werden können. Da aber keine Übergangsfrist genannt werden kann, ist es nur folgerichtig, dass die Aufsicht in ihrem Anschreiben an die Kreditwirtschaft eine möglichst baldige Umsetzung der beiden neuen Perspektiven (normative und ökonomische Perspektive) fordert. Die normative Perspektive deckt alle regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen ab, das heißt die Bank kann aufsichtsrechtlich gesehen fortgeführt werden. Die ökonomische Perspektive trägt dem Gläubigerschutz Rechnung, das heißt würden die anhand der VaR-Methodik gemessenen Risiken schlagend, wäre die Befriedigung der Gläubigeransprüche angesichts der wertorientiert gemessenen Deckungsmasse abgesichert. Details zum neuen RTF-Leitfaden wurden bereits in der letzten msgGillardon-News ausführlich vorgestellt.⁵

ICAAP-GRUNDSÄTZE

Grundsatz 1: Das Leitungsorgan ist für eine solide Governance des ICAAP verantwortlich. Dessen wesentlichen Kernelemente umfassen die Governance-Struktur, Dokumentationen, die Methodik für die Beurteilung der Angemessenheit der Kapitalausstattung, den Risikoidentifi-

zierungsprozess und Umfang wesentlicher Risiken, die Risikoquantifizierungsmethoden sowie die Annahmen und Parameter zur Risikomessung (zum Beispiel Zeithorizont, Konfidenzniveau, Haltedauer).

Grundsatz 2: Der ICAAP bildet einen integralen Bestandteil des Managementrahmens eines Instituts. Die Angemessenheit der Kapitalausstattung umfasst sowohl die kurzfristige Sicht von in der Regel einem

» Der neue an die LSI gerichtete RTF-Leitfaden der deutschen Bankenaufsicht strebt eine Harmonisierung der deutschen Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit mit den europäischen Leitlinien an. «

Jahr als auch den längerfristigen zukunftsgerichteten Prozess (mindestens drei Jahre) korrespondierend zur mehrjährigen Kapitalplanung der Bank verbunden mit glaubhaften Basisszenarien und angemessenen institutsspezifischen adversen Szenarien.

Grundsatz 3: Der ICAAP ist darauf ausgerichtet, die Überlebensfähigkeit des Instituts dauerhaft sicherzustellen, und er umfasst kurz- und mittelfristige Beurteilungen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Die ökonomische interne Perspektive wird bewusst neben die normative interne Perspektive gestellt, weil letztere keine umfassende Risikosicht bieten kann. Typische Beispiele sind das Spreadrisiko im Anlagebuch für nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertete Positionen, die wertbasierte Bemessung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch (IRRBB) oder stille Lasten, zum Beispiel bei Pensionsverpflichtungen, die handelsrechtlich nicht ausgewiesen werden.

Grundsatz 4: Alle wesentlichen Risiken werden im ICAAP identifiziert und berücksichtigt. Um „Wesentlichkeit“ operationalisieren zu können, muss eine geeignete Bezugsgröße definiert werden (zum Beispiel Summe ICAAP-Risiken oder das aufsichtsrechtliche oder ökonomische Eigenkapital), und es muss der Schwellenwert definiert werden, ab dem von Wesentlichkeit ausgegangen werden kann. In der Praxis wird häufig ein Wert unter 5 Prozent

als unwesentlich und ein Wert größer 10 Prozent als wesentlich taxiert – dazwischen liegt eine „Grauzone“. Außerdem sollte die Summe der unwesentlichen Risiken nicht zu hoch ausfallen, was jedoch ebenfalls eine Definitionsfrage darstellt.

Grundsatz 5: Das interne Kapital ist von hoher Qualität und klar definiert. Grundsätzlich sollte ein Großteil des internen Kapitals hartem Kernkapital entsprechen.

Stille Lasten sollten in die Feststellung des internen Kapitals vollständig einfließen, stille Reserven hingegen nur, soweit dies mit dem Vorsichtsprinzip vereinbar ist. Aus Sicht der HBG-Rechnungslegung wäre dem – im Unterschied zu den IFRS-Regelungen – prinzipiell Rechnung getragen.

Grundsatz 6: Die ICAAP-Annahmen und die Risikoquantifizierungsmethoden sind angemessen und konsistent und wurden gründlich validiert. Das Konfidenzniveau der ökonomischen Perspektive sollte (mindestens) dem Niveau der Modelle der Säule 1 entsprechen (99,9 Prozent). Maßgeblich ist dabei die Gesamtsicht über alle Annahmen und Parameter.

Grundsatz 7: Regelmäßige Stresstests sollen die Überlebensfähigkeit bei widrigen Entwicklungen sicherstellen.

ILAAP-GRUNDSÄTZE

Grundsatz 1: Das Leitungsorgan ist für eine solide Governance des ILAAP verantwortlich. Die Gesamtverantwortung für die Umsetzung des ILAAP liegt beim Leitungsorgan, das den Governance-Rahmen für den ILAAP genehmigt.

Grundsatz 2: Der ILAAP ist Bestandteil des übergreifenden Managementrahmens. Der ILAAP ist in die Geschäfts-, Entscheidungs- und Risikomanagementprozesse des Instituts zu integrieren. Dies bedingt »

» einen quantitativen Rahmen für die Beurteilung der Angemessenheit der Liquidität und einen qualitativen Rahmen, um aktiv die Liquiditätsadäquanz zu steuern.

Grundsatz 3: Der ILAAP trägt wesentlich zum Fortbestand der Institute bei, indem er die Angemessenheit ihrer Liquidität aus verschiedenen Perspektiven gewährleistet. Die normative Perspektive bezieht sich auf die Fähigkeit der Institute, mittelfristig alle regulatorischen und aufsichtlichen Liquiditätsanforderungen und -vorgaben zu erfüllen, etwa die Kennzahlen LCR und NSFR. In der ökonomischen Perspektive sollen alle wesentlichen Risiken identifiziert und quantifiziert werden, welche die interne Liquiditätsposition negativ beeinflussen

könnten. Die insoweit nötige Liquiditätsausstattung beruht auf einem glaubwürdigen Basisszenario und angemessenen institutsspezifischen adversen Szenarien, die mit der mehrjährigen Liquiditäts- und Refinanzierungsplanung kompatibel sind. Den Zusammenhang zwischen beiden Perspektiven verdeutlicht Abbildung 1. Demnach ist im Basisszenario der Erwartungswert maßgeblich, während im adversen Szenario eine ungünstige Entwicklung zu unterstellen ist, die aber nach Ansicht der Autoren dieses Beitrags nicht das Ausmaß eines Stresstestszenarios annimmt.

Grundsatz 4: Alle wesentlichen Risiken werden im ILAAP identifiziert und berücksichtigt. Es sollen alle bestehenden oder potenziellen

wesentlichen Risiken vom ILAAP erfasst werden, die sich aus dem Zusammenführen von ökonomischer und normativer Perspektive ergeben. Analog zum ICAAP sollte hierbei eine Wesentlichkeitsschwelle definiert werden, allerdings in Abhängigkeit von liquiditätsspezifischen Größen (wie dem notwendigen Liquiditätspufferbedarf einzelner Positionen).

Grundsatz 5: Die internen Liquiditätspuffer sind von hoher Qualität und klar definiert; die stabilen internen Refinanzierungsquellen sind klar definiert. In der ökonomischen Perspektive müssen interne Liquiditätspuffer und stabile Refinanzierungsquellen definiert, bewertet und vorgehalten werden. Bei den Kundeneinlagen muss ein

Ökonomische interne Perspektive

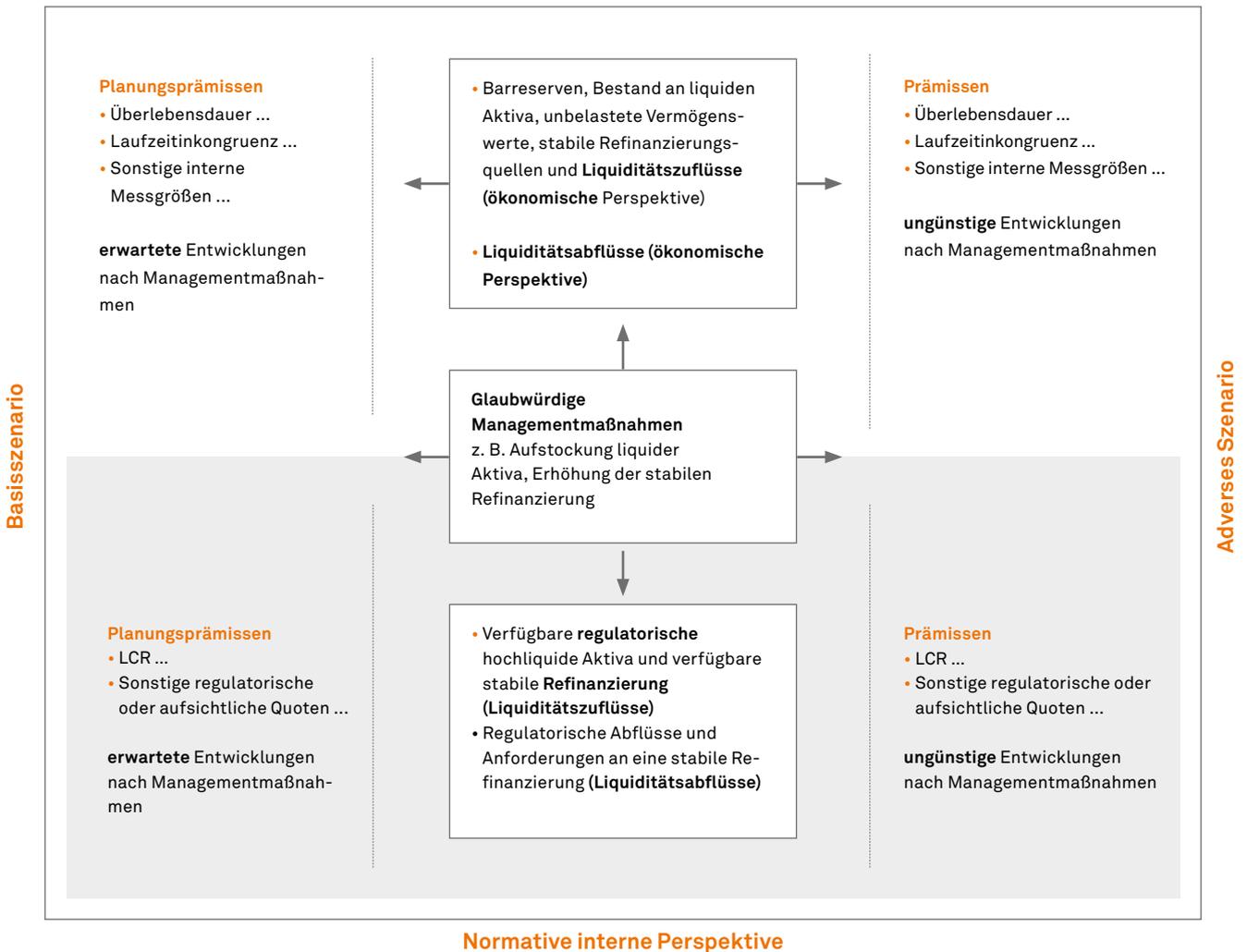


Abbildung 1: Beispiel für unterschiedliche Auswirkungen glaubwürdiger Managementmaßnahmen je nach Perspektive und Szenario (Leitfaden der EZB für den internen Prozess zur Beurteilung der Angemessenheit der Liquidität (ILAAP), März 2018 (Konsultationspapier), S. 18; leicht modifiziert.)

MaRisk	Wesentlicher Inhalt	nur SI	LSI
BTR 3.1 (4) Erl.	Liquiditätspuffer In normalen Marktphasen UND in Stressphasen muss auftretender Liquiditätsbedarf vollständig durch die Liquiditätsreserven aufgefangen werden.		x
BTR 3.1 (8)	Survival Period In den Stressszenarien ist der Überlebenshorizont zu ermitteln.		x
BTR 3.1 (12)	Interner Refinanzierungsplan Refinanzierungsplan muss die Strategien, den Risikoappetit und das Geschäftsmodell angemessen widerspiegeln. Planungshorizont ist in der Regel mehrjährig (vgl. auch Kapitalplanung). Veränderungen der eigenen Geschäftigkeit/der strategischen Ziele/ des wirtschaftlichen Umfelds auf den Refinanzierungsbedarf darstellen. Mögliche adverse Entwicklungen sind angemessen zu berücksichtigen.		x
BTR 3.2 (2) Erl.	Liquiditätspuffer Der erforderliche Liquiditätsbedarf aus institutsindividuellen Stressszenarien über den Zeithorizont von mindestens einem Monat ist mit speziellen Liquiditätspuffern abzudecken.	x	

verhaltensbezogenes Cashflow-Profil auf Basis von Verhaltensannahmen erstellt werden. In die Stabilität ihres Refinanzierungsprofils muss unter anderem der Marktzugang hinsichtlich des Geschäftsvolumens und der Preisgestaltung einbezogen werden – offensichtlich ein zentraler Aspekt, sollte es zu einer Abkehr von der Niedrigzinsphase kommen.

Grundsatz 6: Die Risikoquantifizierungsmethoden im ILAAP sind angemessen und konsistent und werden unabhängig validiert. Beide Perspektiven sind heranzuziehen, wobei die gewählten Methoden explizit adverse Szenarios zur Quantifizierung potenzieller künftiger Veränderungen der Liquiditäts- und Refinanzierungspositionen berücksichtigen sollen. Das Konfidenzniveau soll wiederum sehr konservativ gewählt werden. Außerdem ist eine unabhängige interne Validierung der Modelle vorzunehmen.

Grundsatz 7: Regelmäßige Stresstests sollen die Angemessenheit der Liquidität unter widrigen Bedingungen sicherstellen. Es müssen ein angemessenes Stresstestprogramm für beide Perspektiven festgelegt und hierzu auch adverse Szenarien definiert werden, die für beide Perspektiven verwendet werden. Dabei müssen auch andere bankintern durchgeführte Stresstests berücksichtigt werden. Die gewählten außergewöhnlichen, aber plausiblen makroökonomischen Annahmen sollen auch wesentliche Auswirkungen auf deren interne und regulatorische Liquiditätsposition haben. Weiter sind sogenannte

Reverse-Stresstests durchzuführen. Leider verwendet die Aufsicht die Begriffe “adverses Szenario” und “Stresstestszenario” synonym: „In Bezug auf Stresstests wird von den Instituten erwartet, dass sie bei der Definition plausibler adverser Szenarios den Schwerpunkt auf ihre größten Schwachstellen legen.“⁶ Diese Begriffsverwirrung wird hoffentlich im laufenden Konsultationsprozess noch beseitigt.

WÜRDIGUNG

Die jeweils sieben Grundsätze sind formal gleich gehalten. Beim ICAAP kann bei den LSI bereits auf den Interpretationsleitfaden der deutschen Aufsicht zugegriffen werden, denn letztlich beinhaltet er bereits die Würdigung der EZB-Vorgaben. Wie jedoch im Detail die im EZB-ICAAP und im RTF-Leitfaden gleichermaßen geforderte »

» Beim ICAAP kann bei den LSI bereits auf den Interpretationsleitfaden der deutschen Aufsicht zugegriffen werden, denn letztlich beinhaltet er auch schon die Würdigung der EZB-Vorgaben. «





Veranstaltungstipp

**Fachtagung Risikomanagement 2018:
Schwerpunkt ICAAP/ILAAP und
neuer RTF-Leitfaden**

Termin: Mittwoch, 12. September 2018
Ort: Würzburg

Weitere Infos: [www.msg-gillardon.de/
fachtagung-risikomanagement](http://www.msg-gillardon.de/fachtagung-risikomanagement)

» Verknüpfung der ökonomischen mit der normativen Perspektive erfolgen soll, wird erst noch herauszuarbeiten sein. Von der deutschen Aufsicht werden immerhin folgende Risiken erwähnt: Die Credit-Spread-Risiken im Bankbuch werden ökonomisch modelliert und gegenüber der normativen Perspektive früher erfasst, jedenfalls dann, wenn dort noch kein Abschreibungszwang wegen voraussichtlich dauerhafter Wertminderung besteht (§340e Abs. 1 HGB i. V. m. § 253 Abs. 3 S. 5f. HGB); und zu den Zinsänderungsrisiken im Bankbuch: der Zinsbuchbarwert reagiert in der Regel auf adverse Szenarien stärker als das Zinsergebnis in der normativen Perspektive – auch müssen die Auswirkungen auf die verlustfreie Bewertung des Zinsbuches in die normativen Perspektive überführt werden. Beim ILAAP besteht für die LSI zwar kein unmittelbarer Handlungszwang, denn sie sind von den EZB-Grundsätzen nicht direkt betroffen. Auch liegt kein ILAAP-Leitfaden der deutschen Aufsicht vor. Indessen müssen zahlreiche mit der letzten MaRisk-Novelle gestiegene Anforderungen zu den Liquiditätsrisiken konstatiert werden (siehe Tabelle) – letztlich auch ein Vorgriff

auf die anstehende Präzisierung der EBA zum ILAAP. Insofern kann man die MaRisk-Vorgaben als erste Ausformung des ILAAP betrachten.

Die Änderungen beim Liquiditätsrisiko weisen deutliche Parallelen zum dargestellten Konsultationspapier zum ILAAP, insbesondere zu Grundsatz 5, auf. Die Institute müssen insbesondere einen internen Refinanzierungsplan passend zu den Strategien, dem Risikoappetit und dem Geschäftsmodell erstellen (BTR 3.1 Tz. 12). Dieser muss sich, analog zur Formulierung beim Kapitalplanungsprozess, auf einen angemessen langen, in der Regel mehrjährigen Zeitraum erstrecken und Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit, der strategischen Ziele, des wirtschaftlichen Umfelds sowie möglicher adverser Entwicklungen berücksichtigen. Allerdings muss (auch) hierbei auf eine Öffnungsklausel hingewiesen werden: Der Refinanzierungsplan kann abhängig von Art und Umfang der Liquiditätsrisiken institutsindividuell ausgestaltet werden. Somit werden insbesondere kleinere Institute mit vergleichsweise einfachen Planungen auskommen können. ■

Ansprechpartner:



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner, Business Consulting
konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Holger Dürr
Principal Business Consultant
holger.duerr@msg-gillardon.de

- 1 https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/icaap_ilaap/ssm.icaap_guide_201803.de.pdf; https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/icaap_ilaap/ssm.ilaap_guide_201803.de.pdf. Sie befinden sich aktuell in der Konsultationsphase: Die Frist zum Einreichen von Kommentaren ist am 4. Mai 2018 abgelaufen.
- 2 Vgl. https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Anlage/dL_180524_rtf-leitfaden_veroeffentlichung.html.
- 3 „Die Institute verfügen über solide, wirksame und umfassende Strategien und Verfahren, mit denen sie die Höhe, die Arten und die Verteilung des internen Kapitals, das sie zur quantitativen und qualitativen Absicherung ihrer aktuellen und etwaigen künftigen Risiken für angemessen halten, kontinuierlich bewerten und auf einem ausreichend hohen Stand halten können.“
- 4 „(1) Damit die Institute stets über angemessene Liquiditätspuffer verfügen, stellen die zuständigen Behörden sicher, dass die Institute über solide Strategien, Grundsätze, Verfahren und Systeme verfügen, mit denen sie das Liquiditätsrisiko über eine angemessene Auswahl von Zeiträumen, die auch nur einen Geschäftstag betragen können, ermitteln, messen, steuern und überwachen können (...).“
- 5 Vgl. Kregiel/Wimmer: Steigende Anforderungen durch den neuen RTF-Leitfaden, in: News 01/2018.
- 6 Quelle: Leitfaden der EZB für den internen Prozess zur Beurteilung der Angemessenheit der Liquidität (ILAAP), März 2018 (Konsultationspapier), S. 30

Gesamtbanksteuerung der Zukunft



EGP - die einheitliche Plattform für Accounting,
Meldewesen, Controlling & Risikomanagement
zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

www.msg-gillardon.de/egp



Accounting

Meldewesen

Controlling &
Risikomanagement

Unser Seminarangebot im 2. Halbjahr 2018

Wir machen Sie zukunfts-fähig!

Wer in der sich stetig ändernden Welt des Aufsichtsrechts, der Banksteuerung und des Rechnungswesens erfolgreich sein möchte, braucht qualifizierte Weiterbildung, und zwar eine, die praxisorientiert an den Bedürfnissen von Fach- und Führungskräften in Finanzinstituten ausgerichtet ist. Mit unseren Seminaren begleiten wir Sie kompetent auf Ihrem beruflichen Weg und stärken Sie fachlich und persönlich bei Ihren Aufgaben und Zielen.



Ansprechpartnerin:

Stefanie Altinger

Leitung Veranstaltungen

+49 7252 9350-110

veranstaltungen@msg-gillardon.de

Infos und Anmeldung:

www.msg-gillardon.de/seminare

14.09. & 23.11.2018**Webinar: MaRisk – Data-Governance-Anforderungen (Lösungsansätze mit dem msgGillardon-MetaMaster)**

Das Webinar bietet Ihnen die Möglichkeit, sich kompakt und flexibel über Lösungsansätze zur Erfüllung der Data-Governance-Anforderungen aus MaRisk, BCBS 239 und BAIT zu informieren und zu sehen, weshalb ein zentrales Metadatentool dafür ein wichtiger Bestandteil ist.

Referenten: Christoph Prellwitz,
Michael Winkler

**25.-26.09.2018 | Würzburg
Implizite Optionen (Modellierung und
aktuelle Herausforderungen)**

Implizite Optionen stellen gerade in Zeiten niedriger oder negativer Zinsen eine Herausforderung für die Risikosteuerung dar. Im Seminar lernen Sie den Umgang mit impliziten Optionen unter Berücksichtigung der aktuellen aufsichtsrechtlichen Anforderungen, insbesondere die speziellen Bedarfe durch das historisch niedrige Zinsumfeld.

Referenten: Tanja Gerling,
Peter Jacob

**09.10.2018 | Würzburg
Grundlagen der Finanzmathematik
und Statistik**

Grundkenntnisse der Finanzmathematik und statistischer Methoden sind für das bankinterne Risikomanagement, aber auch im Kontext regulatorischer Anforderungen unerlässlich. Das Seminar vermittelt Ihnen die Grundlagen der Messung und Steuerung von Risiken im Kreditgewerbe. Außerdem ist es bestens geeignet, um Ihr bereits vorhandenes Wissen aufzufrischen.

Referenten: Markus Hausmann,
Dr. Sven Heumann

**10.10.2018 | Würzburg
Meldewesen kompakt**

Zahlreiche aufsichtsrechtliche Neuerungen und Vorgaben machen das Meldewesen immer komplexer. Im Seminar verschaffen Sie sich einen kompakten Überblick über rechtliche Grundlagen, europäisches und nationales Meldewesen, technische Regulierungs- (RTS) und Durchführungsstandards, Prozesse und Kontrollen im Meldewesen sowie über Initiativen der Aufsicht zur Erhöhung der Datenqualität.

Referenten: Carla Krauss,
Alexander Nölle

**16.-17.10.2018 | Würzburg
Adressrisiken (Modelle für Ausfall-,
Migrations- und Spread-Risiko)**

Eine Steuerung der Adressrisiken im Kundengeschäft ist sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung als auch aus der aufsichtsrechtlichen Perspektive unerlässlich. Das Seminar befähigt Sie, Kreditportfoliorisikomodelle hinsichtlich der aufsichtlichen und betriebswirtschaftlichen Eignung zu bewerten und die Ergebniskennzahlen zu interpretieren.

Referenten: Oxana Brenner,
Stephan Vorgrimler

**06.11.2018 | Würzburg
IT-Architektur und Reporting unter
MaRisk/BAIT und BCBS 239**

Aufsichtsrechtliche Vorgaben erhöhen den Handlungsdruck auf die Ausgestaltung der IT-Architektur und das Reporting. Im Seminar erhalten Sie einen fachlichen Überblick über den aktuellen Stand der MaRisk beziehungsweise BAIT zu dieser Thematik, denn analog zu BCBS 239 sind hierbei erstmals Anforderungen an die IT-Bebauung von Banken konkret verankert.

Referenten: Alexander Nölle,
Christoph Prellwitz

**13.-14.11.2018 | Würzburg
Risikomanagement (Für Ein- und
Umsteiger)**

Die Anforderungen an das Risikomanagement werden ständig erweitert und in immer kürzeren Zeiträumen aktualisiert. Für Banken ist ein professionelles Risikomanagement unumgänglich. Im Seminar erhalten Sie einen fundierten Überblick über die wichtigsten Themen des Risikomanagements und können praxisrelevante Fragestellungen diskutieren.

Referenten: Holger Dürr,
Stephan Vorgrimler

**04.-05.12.2018 | Würzburg
Basisseminar Zinsänderungsrisiken**

Die Niedrigzinsphase sowie aufsichtsrechtliche Bedingungen (MaRisk, EBA, BCBS) erhöhen die Bedeutung des Zinsänderungsrisikos im Bankbuch (IRRBB). Das Seminar vermittelt Ihnen einen umfassenden Überblick über Zinsänderungsrisiken aus wertorientierter und periodischer Sicht im Normal- und im Stress-Case sowie sich daraus ergebende Herausforderungen.

Referenten: Rainer Alfes, Dr. Sven Heumann, Klaus Stechmeyer-Emden

**06.12.2018 | Würzburg
Kompaktseminar Marktpreisrisiken
(Mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken)**

Die Steuerung der Marktpreisrisiken unterliegt steigenden regulatorischen Anforderungen. Im Seminar erhalten Sie einen kompakten Überblick über Zinsänderungs-, Aktienkurs-, Währungs- und Spread-Risiken sowie über Risiken aus impliziten Optionen und Kenntnis über aktuelle regulatorische Anforderungen an Marktpreisrisiken.

Referenten: Rainer Alfes, Dr. Sven Heumann, Klaus Stechmeyer-Emden



Dr. Stefan Naumann und Nicole Weyrich

PRIIP-KIDs für Investmentvermögen

Neue Basisinformationsblätter verlässlich bis spätestens 2020 liefern

Seit 3. Januar 2018 gilt die EU-Verordnung 1286/2014 über Basisinformationsblätter (Key Information Documents, KIDs) für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte (PRIIP-VO), die einen neuen, einheitlichen Informationsstandard schafft, um Anlageprodukte vergleichen zu können. Für Fondsanbieter gilt allerdings noch ein Bestandsschutz bis Ende 2019. Der nachfolgende Artikel gibt hinsichtlich Investmentvermögen einen aktuellen Überblick über die Rahmenbedingungen für das PRIIP-KID und zeigt, warum sich Fondsanbieter nicht auf die verbleibende Übergangsfrist verlassen sollten.

Die PRIIP¹-Verordnung (VO 1286/2014) hat eine Stärkung des privaten Anlegerschutzes im Fokus. Daher muss Kleinanlegern seit Beginn 2018 vor einer Anlageentscheidung ein „KID“ zur Verfügung gestellt werden. Fehlt es, darf das betreffende Produkt an Kleinanleger nicht vertrieben werden.

PRIIPs umfassen zum einen „verpackte Anlageprodukte“, das heißt Anlagen, bezüglich derer unabhängig von der Rechtsform der Anlage der dem Kleinanleger rückzuzahlende Betrag Schwankungen aufgrund der Abhängigkeit von Referenzwerten oder von der Entwicklung eines oder mehrerer Vermögenswerte, die nicht direkt vom

Kleinanleger erworben werden, unterliegt.² Zum anderen gehören dazu „Versicherungsanlageprodukte“, also Versicherungsprodukte, die einen Fälligkeitwert oder einen Rückkaufwert bieten, der vollständig oder teilweise direkt oder indirekt Marktschwankungen ausgesetzt ist.³

Die PRIIP-VO schreibt somit für strukturierte Wertpapiere, Fonds und Versicherungen mit Kapitalanlagecharakter – etwa fondsgebundene Lebensversicherungen – ein Informationsblatt vor, das den Anleger auf maximal drei DIN-A4-Seiten mit sieben Abschnitten über die wichtigsten Produktmerkmale (unter anderem Risiken, Renditeprofil und Kosten) informiert.

PRIIPs-KIDS ALS EINE NEUE VERSION DER KIIDS

Eine derartige Regulierung existierte schon bei der Erstellung ähnlicher Basisinformationsblätter für Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (OGAW) und alternative Investmentfonds (AIF). Diese sind nach nationalem Recht⁴ dazu verpflichtet, ein Basisinformationsblatt für Anleger (KIID beziehungsweise „Wesentliche Anlegerinformationen“) als verpflichtendes, standardisiertes Element in der Produktinformation zur Verfügung zu stellen.

Anteile an Investmentvermögen, für die eine „Wesentliche Anlegerinformation“ (WAI) erstellt wird, sind nach Artikel 32 der PRIIP-VO bis zum 31. Dezember 2019 von den Bestimmungen der Verordnung ausgenommen. Die PRIIP-VO sieht keine Regelung vor, der zufolge das Basisinformationsblatt für Anleger (KIID) durch das Basisinformationsblatt (KID) ersetzt werden kann. Dies wird durch die EU-Kommission in den Leitlinien zur Anwendung der Verordnung (EU) Nr. 1286/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates über Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte (PRIIP) klargestellt.⁵

Wenngleich der Bestandsschutz auch für AIF gilt, wenn diese semi-professionellen Anlegern (im Sinne des § 1 Abs. 19 Nr. 33 KAGB) angeboten werden, so werden hier bereits seit 2017 höhere Anforderungen an AIFs gestellt. Das EU-Recht kennt zwar die Begriffsbestimmung des semi-professionellen Anlegers nach KAGB nicht, dieser ist aber im Kontext der PRIIP-VO als „Kleinanleger“ zu betrachten.

Hintergrund ist, dass mit dem ersten Finanzmarktnovellierungsgesetz (1. FiMaNoG) der § 307 KAGB um einen neuen Absatz 5 mit Wirkung zum 31. Dezember 2016 ergänzt wurde.

§ 307 Abs. 5 KAGB besagt: „Dem am Erwerb eines Anteils oder einer Aktie interessierten semi-professionellen Anleger sind rechtzeitig vor Vertragsschluss entweder wesentliche Anlegerinformationen nach § 166 oder § 270 oder ein Basisinformationsblatt gemäß der Verordnung (EU) Nr. 1286/2014 zur Verfügung zu stellen.“

Die PRIIP-VO, auf die in § 307 Abs. 5 KAGB Bezug genommen wird, ist aber – anders als ursprünglich vorgesehen – erst am 1. Januar 2018 in Kraft getreten. Die Vorschrift des § 307 Abs. 5 KAGB ist jedoch

seit dem 31. Dezember 2016 anwendbar, sie wurde nicht zusammen mit der PRIIP-VO verschoben. Mit dem Inkrafttreten der PRIIP-VO im Januar 2018 gilt die bisherige Verwaltungspraxis der BaFin, hinsichtlich eines Verstoßes gegen diese Pflicht nach § 307 Abs. 5 KAGB keine Durchsetzungsanordnung zu treffen, nicht mehr. Nach dem 1. FiMaNoG sind AIF-Anbieter, die Fondsprodukte semi-professionellen Anlegern anbieten, angehalten, ein PRIIP-KID oder ein KIID zur Verfügung zu stellen.



Abbildung 1: Überblick über die wichtigsten Informationen zum Basisinformationsblatt

MULTIPLE OPTIONS PRODUCTS (MOP)

Auch wenn die Fondsindustrie scheinbar von der PRIIP-VO aktuell noch weitgehend verschont bleibt, da bis 31. Dezember 2019 OGAW KIID oder AIF KIID weiterhin erstellt und verwendet werden können, sind Fondsanbieter indirekt teilweise doch schon von der Regulierung betroffen.

Das ist der Fall, wenn ein Fonds in einem sogenannten MOP angeboten wird. Für einen MOP – also PRIIP-Produkte mit einer Vielzahl von Anlageoptionen, etwa fondsgebundene Lebensversicherungen – besteht nach Art. 6 Abs. 3 PRIIP-VO⁶ die Möglichkeit, eine allgemeine Beschreibung der zugrundeliegenden Anlagemöglichkeiten sowie die Angabe, wo und wie detailliertere Dokumentationen zu vorvertraglichen Informationen in Bezug auf die Anlageprodukte, die die zugrunde liegenden Anlagemöglichkeiten absichern, zu finden ist, vorzunehmen.⁷ Alternativ besteht gemäß Art. 10 (a) der DVO auch die Möglichkeit, ein MOP durch verschiedene einzelne KID-Varianten in seiner Gesamtheit abzubilden. Dieser Ansatz ist jedoch nur für MOP mit einer überschaubaren Anzahl von Anlageoptionen empfehlenswert.

Wenn ein Fonds also in ein Lebensversicherungsprodukt eingebunden ist, muss die Fondsgesellschaft dem Produktproduzenten »



Abbildung 2: Der Weg vom OGAW-KIID zum PRIIP-KID

» (oftmals Versicherungsgesellschaften) bestimmte Informationen und Daten bereitstellen, damit die Versicherungsgesellschaft ein PRIIP-KID für ihr Lebensversicherungsprodukt erstellen kann. Dafür müssen die gelieferten Daten PRIIPs-konform sein, sodass es nicht möglich ist, einfach die OGAW-KIID-Daten zu verwenden.

Fondsanbieter können sich damit trotz bestehender Übergangsregelung nicht mehr entspannt zurücklehnen. Denn wenn Versicherungen die PRIIPs-relevanten Berechnungen nicht erhalten, können sie Produkte mit den betreffenden Fonds seit Januar 2018 nicht mehr vertreiben. Erste Schritte sind bereits eingeleitet. So hat eine europäische Arbeitsgruppe in Zusammenarbeit mit der Fonds- und Versicherungsbranche bereits einheitliche Datenvorlagen erarbeitet. Diese Dokumente sind auch mit den europäischen Verbänden EFAMA und Insurance Europe abgestimmt. Entstanden sind das sogenannte European PRIIPs Template (EPT) und das Comfort EPT (CEPT). Wesentlicher Bestandteil der Vorlagen ist eine funktionale Beschreibung der neu geforderten Daten. Fondsanbieter können diese bereits zur Datenübermittlung an Versicherungsgesellschaften nutzen.

KIIDS UND PRIIP-KIDS IM VERGLEICH

Das neue Basisinformationsblatt der PRIIP-VO ist im Hinblick auf Risikoindikatoren, Performance-Szenarien und Kosten komplexer als das KIID und stellt Anbieter von Fondsprodukten vor operative Herausforderungen.

Dies betrifft beispielsweise die Darstellung des Gesamtrisikoindikatoren (Art. 8 (3) (d) (i); Anhang III DVO, der sich aus dem Markt- und Kreditrisiko des PRIIP zusammensetzt. Im Hinblick auf die in die KIDs aufzunehmenden Performanceszenarien

(stress, ungünstig, neutral, günstig) ist hervorzuheben, dass diese zukunftsbezogen abgebildet werden müssen und keine vergangene Wertentwicklung wie bei KIIDs darstellen. Die Szenarien müssen nach detaillierten Vorgaben als finanzmathematisch ermittelte Schätzung der zukünftigen Wertentwicklung für bestimmte Zeitperioden dargestellt werden (Art. 8 (3) (d) (III); Anhang IV „DVO“). Schließlich werden auch die offenzulegenden Kosten neu bestimmt. Nach der PRIIPs-Regulierung müssen Anlegern die effektiv zu erwartenden Kosten im Zusammenhang mit dem Erwerb, dem Halten und dem Verkauf des betreffenden PRIIPs-Produkts transparent dargelegt werden. Insbesondere der Ausweis der laufenden Kosten stellt für Fondsgesellschaften neue Herausforderungen dar. Zum einen müssen für die Berechnung der laufenden Kosten mehr Kostenarten berücksichtigt werden, als dies beim OGAW-KIID der Fall ist. Zum anderen führt die PRIIPs-Verordnung mit den „Transaktionskosten“ eine neue Kostenart ein. Erwähnenswert ist zudem, dass im Rahmen der KID Erstellung gemäß Art. 8 Abs. 3 f) PRIIP-VO, Art. 5 DVO nur die (direkt) mit einer Anlage in das PRIIP verbundenen Kosten darzustellen sind. Die Kostentransparenzpflicht nach der „Markets in Financial Instruments Directive“, also Mi-FID II, geht allerdings darüber hinaus, weil hiernach über alle mit einer Anlage verbundenen Kosten zu informieren ist. Das umfasst die Kosten des Anlageprodukts aber auch die Kosten der Dienstleistung. Folglich muss im Zusammenhang mit etwaigen Vertriebskosten das KID gemäß Art. 8 Abs. 3 f) einen Hinweis enthalten, wonach diejenigen, die zu dem PRIIP beraten oder dieses verkaufen, gegebenenfalls genaue Informationen zu etwaigen Vertriebskosten offenlegen können.

FAZIT

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen ist es für Fondsanbieter wichtig, sich so früh wie möglich mit den Auswirkungen der PRIIP-Regulierung und den damit verbundenen neuen Umsetzungsanforderungen auseinanderzusetzen. Mit der regulatorischen Initiative sind viele Veränderungen und Anforderungen verbunden, die sich maßgeblich auf das Geschäftsmodell sowie auf die angebotenen Produkte auswirken können. Bei der Umsetzung sind im Speziellen folgende Themen von Fondsgesellschaften zu berücksichtigen:



Bestimmung des Marktrisikowerts (MRM)**7 MRM-Klassen**

Berechnung abhängig von der jeweiligen PRIIP **Kategorie (1-4):** Nicht-strukturierte Fonds i. d. R. **Kategorie 2,** strukturierte Fonds **Kategorie 3.** **Kategorie 2:** Value-at-Risk (VaR) Berechnung anhand einer Cornish-Fisher-Approximation. **Kategorie 3:** Value-at-Risk Berechnung anhand der Bootstrapping-Methode → Simulation der Preise mit Hauptkomponentenanalyse PCA. Der sich ergebende VEV (VAR-äquivalente Volatilität) muss in die unten angeführte Matrix eingesetzt werden, um den MRM zu erhalten.

MRM-Klasse	VaR-äquivalente Volatilität (VEV)
1	<0,5 %
2	0,5 %-5,0 %
3	5,0 %-12 %
4	12 %-20 %
5	20 %-30 %
6	30 %-80 %
7	>80 %

Bestimmung des Kreditrisikos (CRM)

Zur Bonitätsbeurteilung sollen Ratings von in Europa zertifizierten oder registrierten Ratingagenturen verwendet werden. „Look-through-Ansatz“: Das Kreditrisiko wird sowohl auf Ebene der Basiswerte als auch auf Produktebene berechnet, woraus die höhere/schlechtere Bonitätsstufe für die Kreditrisikoeinschätzung herangezogen wird. Bei Fondsstrukturen wird davon ausgegangen, dass sie selbst kein Kreditrisiko mit sich bringen, daher sind erforderlichenfalls nur die Basiswerte für die Bewertung heranzuziehen. Einem PRIIP wird ein Kreditrisiko-Wert (CRM) auf einer Skala von 1 bis 6 zugewiesen:

Angepasste Bonitätsstufe	Kreditrisiko-Wert
0	1
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

Gesamtrisikoindikator (SRI)

Sobald Markt- als auch Kreditrisiko berechnet sind, kann der SRI für das spezifische Produkt anhand der unten angeführten Matrix ermittelt werden.

CRM-Klasse/ CRM-Klasse	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
CR1	1	2	3	4	5	6	7
CR2	1	2	3	4	5	6	7
CR3	3	3	3	4	5	6	7
CR4	5	5	5	5	5	6	7
CR5	5	5	5	5	5	6	7
CR6	6	6	6	6	6	6	7

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

← Niedrigeres Risiko → Höheres Risiko

Abbildung 3: Überblick Risikofaktoren

PRODUKTION DES KID

- Entscheidung über interne Erstellung des Basisinformationsblatts oder Einbindung eines Dienstleisters.
- Beschaffung der den Basisinformationsblättern zugrunde liegenden Daten und deren finanzmathematische Aufbereitung unter Verwendung korrekter Berechnungsmethoden.
- Automatisierte und zeitnahe Ausgabe der Dokumente auf Basis eines technisch und rechtlich inhaltlich verlässlichen Erstellungsprozesses.
- Regelmäßige Überprüfungsprozesse aufgrund formeller/inhaltlicher Vorgaben an das KID und damit auf jährlicher und gegebenenfalls Ad-hoc-Basisveröffentlichung und Verbreitung.
- Abhängigkeiten zu den regulatorischen Anforderungen von MiFID II, insbesondere in den Bereichen Offenlegung, Vertrieb sowie Produktgenehmigungsprozess.

- Beobachtung der weiteren regulatorischen Entwicklung, da die PRIIPs-Verordnung vorsieht, dass die EU-Kommission bereits Ende 2018 Empfehlungen für deren Revision vorlegt.

VERTRIEB DES KID

- Anpassung des Daten- und Informationsaustausches mit den Vertriebspartnern.
- Identifikation passender Kommunikationskanäle für das KID und Verteilung der spezifischen Informationen.
- Aufsetzen eines lückenhaften Beschwerdemanagements.
- Beobachtung regulatorischer Entwicklungen, vor allem im Hinblick auf technische Fortschritte (beispielsweise App-Fähigkeit des KID). ■

Ansprechpartner:

Dr. Stefan Naumann

Partner, Head of Capital Markets

stefan.naumann@msg-gillardon.de

- 1 PRIIP: Packaged Retail and Insurance-based Investment Products
- 2 Siehe Art. 4 Nr. 1 PRIIP-VO
- 3 Siehe Art. 4 Nr. 2 PRIIP-VO
- 4 Siehe § 166 und § 270 KAGB
- 5 Vgl. Leitlinien Nummer 13
- 6 Siehe auch Klarstellung in Nr. 7 der Leitlinien der EU-Kommission zur VO 1286/2014,
- 7 Sogenanntes generisches KID gemäß Art. 10 (b) "Delegierte Verordnung zur PRIIP-VO (DVO)", 8 siehe auch Art. 24 Abs. 4 MiFID II, Art. 50 DVO zu MiFID II



Martin Makowski und Eva Gemmer

Auf der Zielgeraden – der neue Leasingstandard IFRS 16

Der Leasingstandard IFRS 16 gilt ab 1. Januar 2019 –
was bedeutet das für die Unternehmen?

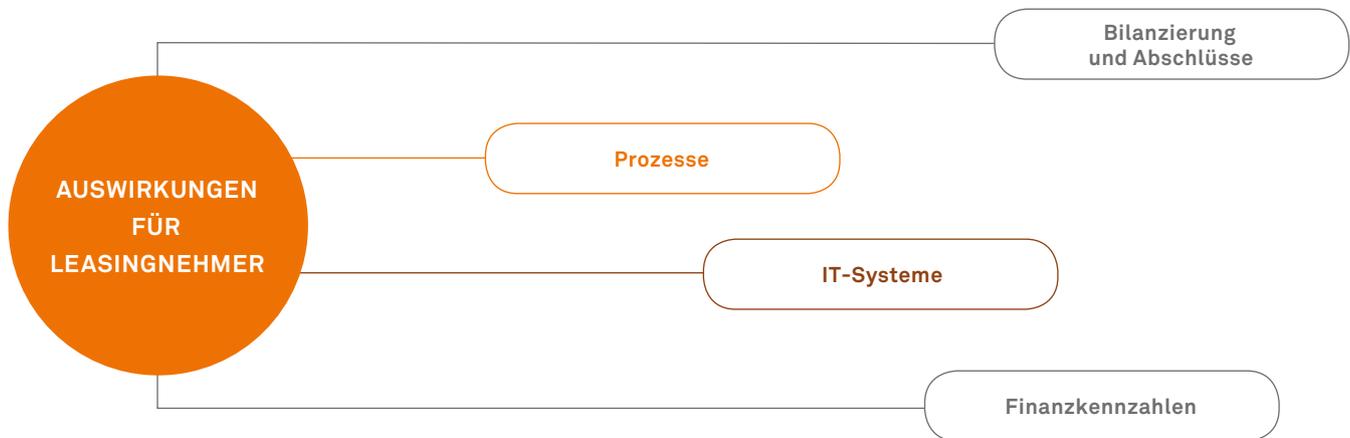


Abbildung 1: Auswirkungen für Leasingnehmer

Am 30. Januar 2016 veröffentlichte das Internationale Accounting Standards Board einen neuen Standard zu Leasingverhältnissen (IFRS 16). Die Anwendung des IFRS 16 ist für Geschäftsjahre, die ab dem 1. Januar 2019 beginnen, verbindlich vorgeschrieben. Ab dann gilt: Sämtliche – bisher zum Teil als außerbilanzielle Vermögenswerte behandelte – Leasingverhältnisse müssen in den Unternehmensbilanzen von Leasingnehmern aufgeführt werden. Dadurch sind alle nach IFRS bilanzierenden Unternehmen und damit auch Banken, die Wirtschaftsgüter über Leasing nutzen und somit als Leasingnehmer auftreten, von den neuen Regelungen betroffen. Auch wenn die Auswirkungen bei Unternehmen in mietintensiven Branchen besonders stark ausfallen, müssen sich auch Banken mit den Herausforderungen, die durch die Umsetzung von IFRS 16 entstehen, auseinandersetzen.

IFRS 16 VS. IAS 17

IFRS 16 ersetzt die bisher geltenden Vorschriften des IAS 17 vollständig. Nach IAS 17 wurde zwischen Finanzierungsleasing und Operating-Leasingverhältnissen unterschieden. Während der Leasinggeber bisher beide Arten von Leasingverhältnissen in der Bilanz darstellen musste, lag der Fokus beim Leasingnehmer auf Finanzierungsleasing. Mit der Einführung des IFRS 16 wird der Leasingnehmer gefordert, grundsätzlich alle Leasingverhältnisse (auch seine bisher als Operating-Leasingverhältnisse

klassifizierten Leasingverhältnisse) in der Bilanz darzustellen.

Was ändert sich für Leasingnehmer?

Bei der Umsetzung von IFRS 16 ergeben sich für Leasingnehmer folgende Herausforderungen:

- Für die **Bilanzierung** der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts müssen neue Kalkulationsverfahren zur Erst- und Folgebewertung definiert und die zugrunde liegenden rechnungslegungsrelevanten Inputfaktoren und Parameter festgelegt werden. Dabei sind Ermessensentscheidungen zu treffen. Eine Nachjustierung, wenn nicht eine völlige Neuausrichtung der Leasingstrategie, wird notwendig.
- Bisher oft in der Organisation verstreute und uneinheitlich verwaltete Leasingverträge müssen zentral verwaltet werden. Dafür ist eine Anpassung der Ausgestaltung des Vertragsmanagements an die steigenden Anforderungen erforderlich. Die betroffenen **Prozesse** müssen verschlankt und transparenter gestaltet werden.
- Die **IT-Systeme** sollten im Idealfall eine einheitliche Sicht auf die Leasingverhältnisse gewährleisten sowie die oft noch manuell durchgeführten und unzureichenden Berechnungen und Buchungen ablösen. Die Notwendigkeit der Digitalisierung von Vertragsunterlagen steigt. Ein IFRS-16-konformes Vertragsverwaltungs-

und Buchungssystem sollte die Erfassung der Vertragsdaten ermöglichen sowie Rechen-, Buchungs-, Reporting- und Simulationsfunktionen umfassen. Die betroffenen Unternehmen stehen vor der Entscheidung, bestehende Systeme zu erweitern oder neue Systeme einzuführen.

- Die Stakeholder (Investoren, Management, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) müssen über die Veränderungen der **Finanzkennzahlen** aufgeklärt werden. Dafür ist eventuell eine Parallelanwendung des neuen und des alten Standards notwendig.

Die Auswirkungen für Leasingnehmer sind somit vielfältig.

BILANZIERUNG UND ABSCHLÜSSE

Leasingnehmer müssen nach IFRS 16 – anders als zuvor nach IAS 17 – für ihre Leasingverhältnisse **grundsätzlich eine Leasingverbindlichkeit passivieren sowie ein Nutzungsrecht am Leasingobjekt aktivieren**. Des Weiteren müssen nach IFRS 16 aufseiten des Leasingnehmers verschiedene Ermessensentscheidungen getroffen werden. Diese Entscheidungen betreffen zum Beispiel die grundlegende Einschätzung, ob es sich bei einem Vertrag tatsächlich um ein Leasingverhältnis handelt, oder die kontinuierliche Beurteilung der Laufzeit von Leasingverhältnissen. Außerdem können Unternehmen die Ausübung unterschiedlicher Wahlrechte festlegen. Diese beziehen sich beispielsweise sowohl auf den Ansatz geringwertiger »

1. Bilanz	IAS 17		IFRS 16
	Finance Lease	Operating Lease	Alle Leasingarten
Aktiva		-	
Passiva	€€	-	€€€€
Außerbilanzielle Verpflichtungen	-	 €€€	

2. Gewinn- und Verlustrechnung	IAS 17		IFRS 16
	Finance Lease	Operating Lease	Alle Leasingarten
Umsatzerlöse	X	X	X
Betriebskosten (ohne Abschreibungen)	-	einzelner Aufwand	-
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen	-		↑↑
Abschreibungen	Abschreibungen	-	Abschreibungen
Operatives Ergebnis			↑
Finanzierungskosten	Zinsen	-	Zinsen
Ergebnis vor Steuern			←→

1. „Heben“ aller Geschäftsvorfälle in die Bilanz
2. „Aufspaltung“ des Aufwands in der GuV

Abbildung 2: Auswirkungen auf die Bilanz und GuV des Leasingnehmers durch IFRS 16 (Abbildungen in Anlehnung an „Effects Analysis“ des IASB vom Januar 2016)

» oder kurzfristiger Leasingverträge als auch auf die Abgrenzung von Nicht-leasingkomponenten. Es werden deshalb unternehmensweite **Richtlinien zur Ausübung von Ermessensspielräumen und Wahlrechten** benötigt, um eine einheitliche und konsistente Ausübung sicherzustellen.

Bei der Bilanzierung von Leasingverhältnissen hat der Leasingnehmer das Wahlrecht zwischen zwei Darstellungsalternativen. Eine Möglichkeit ist, Nutzungsrecht und Verbindlichkeit gesondert in der Bilanz auszuweisen. Alternativ kann das Leasingverhältnis so bilanziert werden, als wäre der Leasinggegenstand regulär gekauft worden. Im letzten Fall müssen Nutzungsrecht und Verbindlichkeit separat im Anhang dargestellt werden. In der Gewinn- und Verlustrechnung wird im Gegensatz zu IAS 17 der berechnete Aufwand auf Abschreibungen und Finanzie-

rungskosten (Zinsen) aufgeteilt. Abbildung 2 verdeutlicht die Auswirkungen von IFRS 16 auf die Darstellung von Leasingverhältnissen in der Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung.

PROZESSE

Es ist eine Klassifizierung der Leasingverträge nach enthaltenem Leasinggegenstand durch die Organisation hinweg erforderlich. Abhängig von der Ausübung des Wahlrechts zur Trennung von Vertragsbestandteilen ist zudem gegebenenfalls eine Abgrenzung von Nichtleasingkomponenten notwendig. Die Unternehmen müssen ihr bestehendes **Vertragsmanagement** analysieren und die damit zusammenhängenden Arbeitsprozesse und -abläufe an die erhöhten Anforderungen anpassen. Eine Umgestaltung der Organisation in Richtung zentraler Verwaltungseinheiten erscheint wahrscheinlich.

IT-SYSTEME

Zwecks bilanzieller Abbildung der Leasingverhältnisse muss im ersten Schritt die **Identifizierung und Digitalisierung sämtlicher Leasingverträge** erfolgen. Um das genaue Ausmaß an Auswirkungen von IFRS 16 auf die IT-Architektur zu beurteilen, müssen die bisher verwendeten Systeme in Bezug auf ihre bestehende Funktionalität sowie Anpassungsmöglichkeiten analysiert werden. Für die relevanten Berechnungen verwenden Leasingnehmer häufig IDV-Lösungen, die jedoch zukünftig nicht ausreichen werden, um die erhöhten bilanziellen Anforderungen zu erfüllen. Um die neuen Vorgaben effizient umzusetzen, sollte ein Vertragsverwaltungs- und Buchungssystem die Erfassung aller benötigten Vertragsdaten ermöglichen und die neuen Kalkulations- und Berechnungsverfahren beinhalten. Weitere fachliche Anforderungen sind zudem die

Erstellung der Buchungen für die Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung als auch Reporting- und Simulationsfunktionen. Unternehmen müssen sich daher zwischen der **Anpassung/Erweiterung vorhandener Hard- und Software** und der Einführung neuer IT-Systeme entscheiden.

FINANZKENNZAHLEN

Durch die grundsätzliche Bilanzierungspflicht von Leasingverhältnissen wird sich die Bilanzsumme von Leasingnehmern erhöhen. Damit verbunden werden sich **Rentabilitätskennzahlen** von Unternehmen, die bisher einen großen Anteil an Operating-Leasingverhältnissen außerbilanziell behandelt haben, tendenziell verschlechtern. Gleichzeitig erhöht sich das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) sowie das operative

eines Vertrages als Leasingverhältnis wählen. Wird aus Vereinfachungsgründen auf eine Trennung von Leasing- und Nicht-Leasingkomponenten verzichtet, führt dies zu einer zusätzlichen Verlängerung der Bilanz und die oben genannten Auswirkungen auf Finanzkennzahlen fallen stärker aus.

UNSERE ROADMAP ZU IFRS 16

Im ersten Schritt erfolgt die Bestandsaufnahme und die damit verbundene Identifizierung und Kategorisierung aller unternehmensweit vorhandenen Leasingverträge. Das Vertragsmanagement wird auf die erhöhten Anforderungen ausgerichtet. Darüber hinaus werden die rechnungslegungsrelevanten Inputfaktoren erfasst, die Zugangsbewertung durchgeführt sowie

» Im Rahmen der Anpassung der Geschäftsprozesse werden unter anderem Entscheidungen hinsichtlich Miete oder Kauf getroffen sowie unternehmensweite Richtlinien zur einheitlichen Ausübung von Bilanzierungswahlrechten festgelegt. «

Ergebnis aufgrund der Aufspaltung des Aufwands in Abschreibungen und Finanzierungskosten (Zinsaufwand) (siehe hierzu Abb. 2).

Unternehmen müssen daher die Auswirkungen des neuen Standards auf bedeutende Finanzkennzahlen einschätzen und die **Folgen für die Bewertung ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** beurteilen.

Darüber hinaus müssen die Auswirkungen auf Finanzkennzahlen auch bei **Entscheidungen über die Ausübung von Wahlrechten** berücksichtigt werden. Leasingnehmer können beispielsweise zwischen der Trennung von Leasing- und Nicht-Leasingkomponenten eines Vertrages, zum Beispiel Mieten eines Vermögenswertes und Bereitstellung eines Wartungsservice, und der zusammengefassten Bilanzierung aller Bestandteile

die bilanziellen Auswirkungen der Folgebewertung eingeschätzt. Im Rahmen der Anpassung der Geschäftsprozesse werden unter anderem Entscheidungen hinsichtlich Miete oder Kauf getroffen sowie unternehmensweite Richtlinien zur einheitlichen Ausübung von Bilanzierungswahlrechten festgelegt. Zudem müssen sich Leasingnehmer zwischen Make-or-buy-Alternativen zu Leasingverwaltungssystemen entscheiden. Die IT-Architektur kommt auf den Prüfstand. Um eine reibungslose und nachhaltige Umsetzung »



- » von IFRS 16 sicherzustellen, berücksichtigt das Projektmanagement neben der Projekt-, Budget- und Ressourcenplanung auch das Stakeholdermanagement und die Entwicklung von Kommunikationsstrategien nach innen und außen.

CHANCEN FÜR LEASINGNEHMER

Die nachhaltige Umsetzung von IFRS 16 bietet neben der notwendigen Erfüllung regulatorischer Anforderungen auch Chancen für Leasingnehmer. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang sind:

- Transparenzgewinnung über die unternehmensweiten Leasingverhältnisse und Verträge
- Senkung der Prozesskosten (betrachtete Bereiche: Finanzen, IT, Einkauf, Recht, Operations, Real Estate, HR)
- Verbesserung der Entscheidungsfindung (auch in Bezug auf Entwicklung von Vertragsmodellierung)

Was ändert sich für Leasinggeber?

Für Leasinggeber führt die Einführung des IFRS 16 zu keinen großen bilanziellen Änderungen, da die Vorschriften des IAS 17 mit diesem Bezug fast vollständig in den neuen Standard übernommen wurden und sie weiterhin zwischen Finanzierungsleasing und Operating-Leasingverhältnissen unterscheiden.

Zu beachten ist jedoch der Zusammenhang zum Rechnungslegungsstandard „Erträge aus Verträgen mit Kunden“ (IFRS 15), der bereits ab dem 1. Januar 2018 angewendet werden muss. Falls ein Leasingvertrag sowohl Leasing- als auch Servicekomponenten umfasst, müssen diese vom Leasinggeber nach IFRS 16 getrennt behandelt werden. Während die Leasingkomponente nach IFRS 16 bilanziert werden muss, ist für die Behandlung der Servicekomponente in der Regel IFRS 15 einschlägig. Ebenso richtet sich die Aufteilung des Entgelts auf die Leasing- und Nicht-Leasingkomponente nach den Vorschriften des IFRS 15. Der auf die Leasingkomponente entfallende Teil der Leasingzahlung wird beim Leasinggeber als Leasingertrag erfasst, während der Teil, der auf die Servicekomponente entfällt, als Umsatzerlös auszuweisen ist. Darüber hinaus wird der IFRS 16 vor allem indirekte Auswirkungen auf Leasinggeber haben, da sie ihr Angebot an die veränderte Situation ihrer Kunden anpassen müssen. Um den wegfallenden Vorteil der

Off-Balance-Bilanzierung von Leasingverhältnissen auszugleichen, können sie entweder bestehende Vertragsmodelle attraktiver gestalten oder neue, an die veränderten Bedürfnisse von Leasingnehmern angepasste Vertragsmodelle entwickeln. Die Attraktivität bestehender Verträge kann beispielsweise durch das Angebot zusätzlicher Serviceleistungen gesteigert werden, zum Beispiel durch die Kalkulation und Bereitstellung relevanter Bilanz- sowie GuV-Daten.

Bei der Entwicklung neuer Vertragsmodelle können zum einen die im IFRS 16 enthaltenen Wahlrechte berücksichtigt oder aber der Ermessensspielraum hinsichtlich der Definition eines Leasingverhältnisses ausgenutzt werden. Im letzten Fall würde es sich nicht mehr um einen Leasingvertrag, sondern um einen Servicevertrag handeln.

AUSWIRKUNGEN INNERHALB DES KONZERNS

Wird der IFRS 16 auch auf konzerninterne Leasingverhältnisse angewendet, führen die unterschiedlichen Vorschriften für Leasingnehmer und Leasinggeber zu einer erhöhten Komplexität bei der Bilanzierung von Leasingverhältnissen, die aus Sicht des Leasinggebers als Operating-Leasingverhältnis einzustufen sind. In der Summenbilanz eines konzerninternen Leasinggebers und eines konzerninternen Leasingnehmers sind in diesem Fall der Leasinggegenstand, der Nutzungsrechtsvermögenswert sowie die Leasingverbindlichkeit enthalten. Im Konzernabschluss ist jedoch nur der Leasinggegenstand zu zeigen. Das Nutzungsrecht und die Verbindlichkeit müssen konsolidiert werden. Allerdings können sich die Buchwerte unterscheiden und es kommt zudem im

- » Wird der IFRS 16 auch auf konzerninterne Leasingverhältnisse angewendet, führen die unterschiedlichen Vorschriften für Leasingnehmer und Leasinggeber zu einer erhöhten Komplexität bei der Bilanzierung von Leasingverhältnissen, die aus Sicht des Leasinggebers als Operating-Leasingverhältnis einzustufen sind. «

Zeitablauf zu Aufrechnungsdifferenzen, da sich die beiden Posten unterschiedlich entwickeln. Um die Doppelerfassung von Leasinggegenstand und Nutzungsrecht zu bereinigen, ist daher eine individuelle Konsolidierungslogik notwendig. Dies ist ebenfalls für die Aufwands- und Ertragskonsolidierung erforderlich, weil der Leasingertrag des Leasinggebers nicht den Abschreibungen und dem Zinsaufwand des Leasingnehmers entspricht. Alternativ kann bei konzerninternen Leasingverhältnissen auf die Anwendung des IFRS 16 verzichtet werden. In diesem Fall würde der konzerninterne Leasingnehmer lediglich den periodischen Leasingaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassen. Dabei sind jedoch die Vorgaben des IFRS 8 „Geschäftssegmente“ zu beachten und die Vorgehensweise ist im Rahmen der Segmentberichterstattung zu erläutern.

FAZIT

Der neue Leasingstandard bedeutet insbesondere für Leasingnehmer notwendige Anpassungen ihrer Prozesse und IT-Systeme. Die Auswirkungen auf Bilanzen und Finanzkennzahlen müssen antizipiert und adressatengerecht kommuniziert werden. Alle nach IFRS bilanzierenden Leasingnehmer sind von den neuen Vorschriften betroffen, auch wenn Leasingverhältnisse nur einen unwesentlichen Anteil an der Bilanzsumme darstellen. Daher dürfen insbesondere bei vermeintlich „kleinen“ Leasingnehmern, beispielsweise Banken, die Auswirkungen des neuen Leasingstandards und dessen Umsetzung nicht unterschätzt werden. ■

Ansprechpartner:



Martin Makowski
Principal Business Consultant
Business Consulting
martin.makowski@msg-gillardon.de

ROADMAP ZU IFRS 16

Zur nachhaltigen Umsetzung von IFRS 16 empfehlen wir für Leasingnehmer die folgende Best-Practice-Vorgehensweise:



Abbildung 3: Der Weg zur nachhaltigen Umsetzung von IFRS 16

Auf der sicheren Seite: Wirkungsvoller Zugriffsschutz (Teil II)

Im Fokus dieses Artikels stehen zwei wesentliche Disziplinen innerhalb des IAM: die Funktionstrennung (Segregation of Duties – SoD) und ein fachliches Rollenmodell als Grundlage des Zugriffsschutzes (Role Based Access Control – RBAC).

Nachdem im ersten Teil (vgl. NEWS 03/2017) unserer Serie über wirkungsvollen Zugriffsschutz (Identity & Access Management – IAM) das IAM als ein Modell der Zugriffsrealität vorgestellt, das nötige zentrale Provisionierungssystem gestreift und die zentralen IAM-Prozesse beleuchtet wurden, werden im zweiten Teil zunächst die SoD, dann das RBAC und schließlich die enge Verbindung der beiden im IAM analysiert.

SOD: VERMEIDUNG TOXISCHER BERECHTIGUNGSKOMBINATIONEN

In den MaRisk heißt es im Abschnitt AT 4.3.1 (Aufbau- und Ablauforganisation): „Bei der Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ist sicherzustellen, dass miteinander unvereinbare

Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt und auch bei Arbeitsplatzwechseln Interessenkonflikte vermieden werden“. Außerdem erwähnt dieser Abschnitt das Verbot der Selbstprüfung und -überprüfung. Abschnitt BTO 1.1 (Funktionstrennung und Votierung) detailliert dies für die Trennung der Bereiche Markt und Marktfolge.

Kombinationen von Berechtigungen für miteinander unvereinbare Tätigkeiten werden – aufgrund der zum Teil hohen Risiken, die sie bergen – “toxisch“ genannt. Ein praxistauglicher Ansatz zur Vermeidung solcher Kombinationen besteht in der Festlegung sogenannter SoD-Trennkriterien. Man kann SoD-Trennkriterien als maximale Tätigkeitsbereiche auffassen, die vereinbar oder unvereinbar sein können. Sämtliche Tätigkeitskombinationen aus einer toxischen



SoD-Trennkriterien	Markt	Marktfolge	Handel	IT-Benutzer- management	IT-Berechtigungs- management
Markt					
Marktfolge	SoD-Regel 1				
Handel					
IT-Benutzer- management					
IT-Berechtigungs- management				SoD-Regel 2	

SoD-Regeln	Name	Eigner	Beschreibung	...
SoD-Regel 1
SoD-Regel 2
...

Abbildung 1: SoD-Regeln beschreiben toxische Kombinationen von SoD-Trennkriterien

Trennkriterienkombination sind dann selbst wieder toxisch. Die SoD-Trennkriterien werden in der sogenannten SoD-Matrix gegeneinander aufgetragen. Bilden zwei Trennkriterien eine toxische Kombination, wird der Schnittpunkt der entsprechenden Zeile und Spalte markiert und in einer sogenannten SoD-Regel beschrieben (vgl. schematische Darstellung in Abbildung 1).

Nach der Erstellung der SoD-Matrix und des SoD-Regelkatalogs werden den im Provisionierungssystem hinterlegten Berechtigungen gegebenenfalls SoD-Trennkriterien zugewiesen; Berechtigungen ohne Trennkriterium sind SoD-neutral. Anhand der zugewiesenen Trennkriterien und der SoD-Matrix können nun toxische Berechtigungskombinationen sofort identifiziert und damit vermieden werden.

RBAC: TRANSPARENZ UND EFFIZIENZ DURCH BERECHTIGUNGSBÜNDELUNG

Die Rollen eines RBAC kapseln die Einzelberechtigungen, indem diese nicht mehr direkt den Nutzerkonten zugewiesen werden, sondern den Rollen, die über die Konten den Nutzern zugeordnet sind. Während die MaRisk (AT 7.2, Tz. 2) die Etablierung eines Rollenmodells für die Berechtigungsvergabe zulässt („...; die Zusammenfassung von Berechtigungen in einem Rollenmodell ist möglich.“), die ISO-Norm 27002 (Abschnitt 9.2.2) empfiehlt, ein solches zu erwägen („Consideration should be given to establishing user access roles based on business requirements that summarize a number of access rights into typical user access profiles.“), fordern die BSI-Grundschutzkataloge ein Rollenmodell (M 2.30): »



» „Es sollte eine begrenzte Anzahl von Rechteprofilen festgelegt werden. Ein neuer Benutzer wird dann einem solchen Profil zugeordnet und erhält damit genau die für seine Tätigkeit erforderlichen Rechte.“

» RBAC macht es leichter, das „Need-to-know“-Prinzip umzusetzen, gemäß dem jedes Mitglied der Organisation genau diejenigen Berechtigungen haben soll, die für den betreffenden Aufgabenbereich nötig sind. «

Der BSI-Text nennt bereits zwei der Vorteile, den ein fachliches Rollenmodell dem IAM bringt: Es ist leichter, einem neuen Träger einer Geschäftsrolle ein ganzes Berechtigungsprofil (im Sinne einer fachlichen Rolle = IAM-Fachrolle) zuzuweisen als sämtliche Einzelberechtigungen des Profils. Dies spart auch erheblichen administrativen und IT-Aufwand. RBAC macht es leichter, das „Need-to-know“-Prinzip umzusetzen, gemäß dem jedes Mitglied der Organisation genau diejenigen Berechtigungen haben soll, die für den betreffenden Aufgabenbereich nötig sind.

Weitere Vorteile von IAM-Fachrollen sind:

- Wie die Zuweisung wird auch der Entzug von Berechtigungen, zum Beispiel bei einem Wechsel des Aufgabenbereichs, durch ein RBAC stark vereinfacht.
- Wenn sich die Berechtigungen ändern, die für die Ausübung einer Geschäftsrolle nötig sind, geschieht dies nur an der IAM-Fachrolle und nicht an den Konten sämtlicher Rollenträger.
- Höhere Transparenz über die Zusammensetzung der Berechtigungen einer Person in der Organisation
- Die Rezertifizierung (periodische Prüfung der Angemessenheit der vergebenen Berechtigungen in Bezug auf die zu erledigenden Aufgaben) wird aufgrund der erhöhten Transparenz viel schneller und effizienter; ohne ein RBAC erfolgt hierbei häufig mangels Durchblick ein Durchwinken ohne (genauere) Prüfung.

Die Krux bei der Einführung eines RBAC ist der passende Zuschnitt der Rollen. In der Praxis hat sich ein Vorgehen in drei Schritten bewährt:

- Erstellung (falls noch nicht vorhanden) eines Inventars der für die Rollenbildung relevanten Applikationen; Ermittlung, welche Zugriffe es dort gibt und wer diese Zugriffe haben sollte (Sachbearbeiter, Administrator, Revisor etc.) mithilfe der Applikationsverantwortlichen



- Interviews mit den Führungskräften der Organisationseinheiten: Welche Applikationen, Laufwerke etc. benötigen die Aufgabenträger für die Erledigung ihrer Arbeit?
- Definition eines Katalogs fachlicher Rollen und Festlegung der zugehörigen Berechtigungen. Hier ist entscheidend, bewusst die Anzahl der Rollen und (bei Vererbung) der Schichten gering zu halten sowie Standards zu setzen und diese durchzusetzen.

SOD & RBAC: DURCHDRINGUNG BEI BERECHTIGUNGSVERGABE UND -BÜNDELUNG

Der Kommentar der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – BaFin – zur Teilziffer 2 von AT 7.2 (technisch-organisatorische Ausstattung) der MaRisk zeigt die Verschränkung von RBAC und SoD: „Insbesondere bei Berechtigungsvergaben im Rahmen von Rollenmodellen ist darauf zu achten, dass Funktionstrennungen beibehalten beziehungsweise Interessenkonflikte vermieden werden.“

Diese Verschränkung betrifft zwei Aktivitäten:

1. Bei der Bündelung von Einzelberechtigungen (insbesondere zu IAM-Fachrollen), also bereits bei der Berechtigungserstellung, muss gewährleistet werden, dass keine toxischen Kombinationen verbaut werden. Dies lässt sich durch einen entsprechenden Mechanismus im Provisionierungssystem gewährleisten, der für die Aufnahme einer toxischen Kombination in ein Berechtigungs-bündel per Workflow das Vorhandensein einer Ausnahmegenehmigung erzwingt.
2. Bei der Vergabe neuer Berechtigungen muss einerseits geprüft werden, ob die Gesamtheit der neuen Berechtigungen eine toxische Kombination enthält. Andererseits müssen die neuen Berechtigungen auch gegen die bereits gewährten Berechtigungen auf Toxizität hin geprüft werden. Auch hierbei ist eine Verletzung des SoD-Prinzips nur bei Vorliegen einer Ausnahmegenehmigung möglich.

Im Rahmen der Rezertifizierung werden auch die erteilten SoD-Ausnahmegenehmigungen periodisch überprüft. Berechtigungs-bündel und Berechtigungsvergaben aus der Zeit vor der Implementierung der SoD werden im Nachhinein auf SoD-Verletzungen hin geprüft und gegebenenfalls bereinigt. ■



Ansprechpartner:

Martin Mertens
Principal IT Consultant,
Automobilbanken & Bausparkassen
martin.mertens@msg-gillardon.de

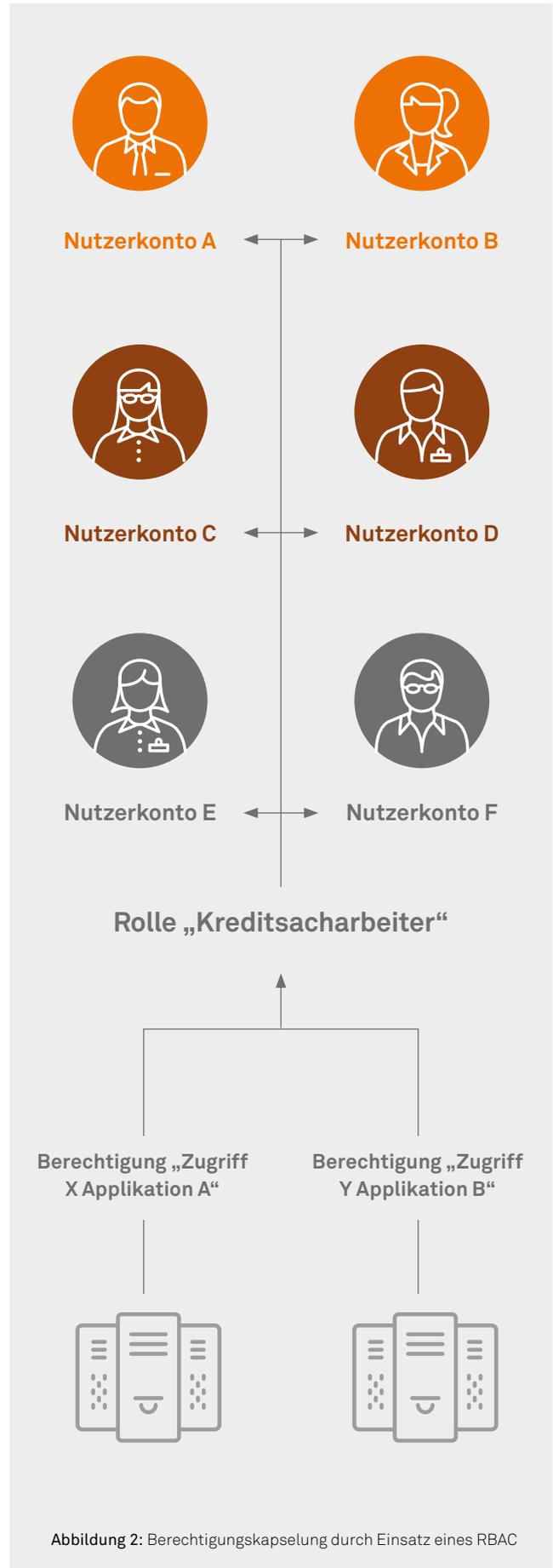


Abbildung 2: Berechtigungskapselung durch Einsatz eines RBAC

Bewertungs- methoden in der Niedrigzinsphase



Grundsätzlich ändert zwar auch die Niedrigzinsphase nichts an den bekannten Methoden der Gesamtbanksteuerung. Gleichwohl gibt sie Anlass, einige der mit der Niedrigzinsphase aufgekommenen neuen Fragestellungen aufzugreifen¹, insbesondere „Negative Zinsen und Basel-II-Zinsschock“, „Geschäftsmodellrisiken durch Niedrigzinsen“ sowie „Produktmodellrisiken in der Niedrigzinsphase“.

NEGATIVE ZINSEN UND BASEL-II-ZINSSCHOCK

Im Rundschreiben 09/2018 (BA) vom 12. Juni 2018 hat die BaFin festgelegt, dass die Institute für zwei Standardszenarien – allgemein als „Zinsschocks“ bezeichnet – auf Basis der internen Methoden und Verfahren die resultierende Eigenkapitalveränderung ermitteln müssen. Bei den beiden Szenarien wird jeweils eine

Parallelverschiebung der Zinsstrukturkurve „overnight“ angenommen: Zinsanstieg um 200 Basispunkte (bp) nach oben (Szenario 1); Zinsrückgang um 200 Basispunkte (bp) nach unten (Szenario 2).

Die Kennziffer stellt auf den „wirtschaftlichen Wertverlust“ ab, der in Relation zu den regulatorischen Eigenmitteln (vgl. § 10 Abs. 2 KWG) gesetzt wird. Der wirtschaftliche Wertverlust entspricht dabei der Barwertän-

derung der zinsänderungsrisikobehafteten Geschäfte, die zum Berechnungszeitpunkt im Bestand sind. Institute, die durch den Zinsschock eine negative Barwertänderung von mehr als 20 Prozent der regulatorischen Eigenmittel erleiden, gelten als „Institute mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko“.

Die Institute sollen die Berechnung der Barwertänderung anhand ihrer internen MaRisk-konforme Methoden und »

Periode (in Jahren)	0	1	2	3	4
Cashflow (Mio. €)		100,00 €	150,00 €	170,00 €	130,00 €
Zerorates vor Zinsschock		1,00 %	1,50 %	2,00 %	2,50 %
zbf (t)		99,01 %	97,07 %	94,23 %	90,60 %
Barwert (Zinskurve heute)	522,58 €	99,01 €	145,60 €	160,19 €	117,77 €
+ 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 1]		3,00 %	3,50 %	4,00 %	4,50 %
zbf [Szenario + 200 Bp] (t)		97,09 %	93,35 %	88,90 %	83,86 %
Barwert (+ 200 bp)	497,26 €	97,09 €	140,03 €	151,13 €	109,01 €
- 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 2] ohne Cap		-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %
zbf [Szenario - 200 Bp] (t)		101,01 %	101,01 %	100,00 %	98,02 %
Barwert (- 200 bp ohne Cap)	549,95 €	101,01 €	151,51 €	170,00 €	127,43 €
- 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 2] mit Cap		0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,50 %
zbf [Szenario - 200 Bp] (t)		100,00 %	100,00 %	100,00 %	98,02 %
Barwert (- 200 bp mit Cap)	547,43 €	100,00 €	150,00 €	170,00 €	127,43 €
		Cap-Effekt	Cap-Effekt		

Abbildung 1: zbf (t) = Zerobond-Abzinsfaktoren zum Zeitpunkt t

Periode (in Jahren)	0	1	2	3	4
Cashflow (Mio. €)		-100,00 €	-150,00 €	170,00 €	130,00 €
Zerorates vor Zinsschock		1,00 %	1,50 %	2,00 %	2,50 %
zbf (t)		99,01 %	97,07 %	94,23 %	90,60 %
Barwert (Zinskurve heute)	33,36 €	-99,01 €	-145,60 €	160,19 €	117,77 €
+ 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 1]		3,00 %	3,50 %	4,00 %	4,50 %
zbf [Szenario + 200 Bp] (t)		97,09 %	93,35 %	88,90 %	83,86 %
Barwert (+ 200 bp)	23,03 €	-97,09 €	-140,03 €	151,13 €	109,01 €
- 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 2] ohne Cap		-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %
zbf [Szenario - 200 Bp] (t)		101,01 %	101,01 %	100,00 %	98,02 %
Barwert (- 200 bp ohne Cap)	44,91 €	-101,01 €	-151,51 €	170,00 €	127,43 €
- 200 bp Parallelverschiebung [Szenario 2] mit Cap		0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,50 %
zbf [Szenario - 200 Bp] (t)		100,00 %	100,00 %	100,00 %	98,02 %
Barwert (- 200 bp mit Cap)	47,43 €	-100,00 €	-150,00 €	170,00 €	127,43 €
		Cap Effekt	Cap Effekt		

Abbildung 2: Zinsschock und negative Zinsen (II)

» Verfahren vornehmen – das früher zulässige Ausweichverfahren entfällt. Grundsätzlich ergibt sich der Barwert von Cashflows durch Diskontierung mit der risikolosen Zinsstrukturkurve (pro Währung). Prinzipiell wäre es nur konsequent,

die Performancemessung würde falsche Ergebnisse liefern. Indessen enthält das zitierte Rundschreiben der BaFin folgende Vorgaben bei der Behandlung negativer Zinsen in Verbindung mit der prinzipiell von der EBA vorgegebenen Zinssatzun-

werden (zum Beispiel 1,5 Prozent Startwert; „-200 bp“ → 0 Prozent). Dies gilt für alle Laufzeitbereiche.

Wie die nachfolgenden Rechnungen zeigen, würden negative Zinsen unter Umständen risikosenkend wirken. Dabei kommt es auch auf die Cashflowstruktur an, wie die beiden folgenden Fälle zeigen. Jeweils wird die Situation negativer Zinsen kommentiert. Dabei werden nur die prinzipiellen Zusammenhänge dargestellt.

» Im Rahmen der Anpassung der Geschäftsprozesse werden unter anderem Entscheidungen hinsichtlich Miete oder Kauf getroffen sowie unternehmensweite Richtlinien zur einheitlichen Ausübung von Bilanzierungswahlrechten festgelegt. «

mit negativen Renditen zu bewerten: Positive Cashflows gewinnen damit bei der Barwertermittlung, während bei negativen Cashflows der negative Barwert ansteigt. Eine Kappung der negativen Zinsen bei 0 Prozent scheidet damit aus Controllingsicht aus, weil ansonsten der Barwert falsch ausgewiesen würde. Auch

tergrenze von 0 Prozent: Ist der Startwert bereits negativ, erfolgt im Szenario „-200 bp“ keine weitere Absenkung des negativen Zinssatzes (zum Beispiel -0,5 Prozent. Ist der Startwert: „-200 bp“ → -0,5 Prozent); ist der Startwert hingegen positiv, darf im Szenario „-200 bp“ der Zinssatz nicht unter 0 Prozent abgesenkt

FALL 1

Es liegen nur positive Cashflows vor. Der aktuelle Barwert beträgt 522,58 Mio. Euro. Die Parallelverschiebung nach oben (Szenario 1) bewirkt eine Barwertreduktion auf 497,26 Mio. Euro. Die Parallelverschiebung nach unten (Szenario 2) bewirkt folglich eine Barwerthöhung; der Cap reduziert den Barwert verglichen mit der Situation „kein Cap“; der Barwertgewinn würde damit ohne Cap höher ausfallen.

FALL 2

Es liegen im laufzeitkürzeren Bereich auch negative Cashflows vor: Der Cap erhöht jetzt den Barwert verglichen mit der Situation "kein Cap"; der Barwertgewinn würde damit ohne Cap niedriger ausfallen.

Die aufsichtsrechtlich verankerte Kappung bei 0 Prozent sollte nicht ins Risikomanagement übertragen werden, da ansonsten die betriebswirtschaftliche Value-at-Risk-Quantifizierung beeinflusst würde. Wird, wie im Rahmen der Zinsbuchsteuerung häufig üblich, das Risiko als Veränderung zum

Erwartungswert gemessen, verändert die Kappung auch das Risiko. Deshalb sollte der Value-at-Risk in der Gesamtbanksteuerung grundsätzlich nicht mit einer 0-Kappung berechnet werden.

Institute müssen allerdings die Frage beantworten, wie sie in ihrem internen Risikomanagement mit stark negativen Zinsen umgehen, die aus Zinsszenarien resultieren. Diese Frage stellt sich insbesondere, wenn Zinsszenarien für die Berechnung einer Risikoverteilung automatisch generiert werden, wie das bei der Historischen Simulation und der Monte-Carlo-Simulation der Fall ist. In der Praxis wird in solchen Fällen häufig eine Zinsuntergrenze von -100 bp, für kurze Geldmarktlaufrzeiten auch von -150 bp, verwendet und mit volkswirtschaftlichen Überlegungen begründet.

GESCHÄFTSMODELLRISIKEN DURCH NIEDRIGZINSEN

Die anhaltende Niedrigzinsphase belastet insbesondere die Geschäftsmodelle derjenigen Institute, deren Ertrag sehr stark von Zinsüberschuss abhängt. Andreas Dombret, damals Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank, brachte das in einem Interview mit der SZ am 11. März 2015 auf den Punkt: „(...) Aber eine Bank muss nicht nur stabil, sondern auch nachhaltig profitabel sein. In diesem Punkt haben die deutschen Banken Nachholbedarf, was nicht zuletzt an ihrem Geschäftsmodell liegt: Deutsche Banken sind sehr abhängig vom Zinsüberschuss, was in der aktuellen Phase niedriger Zinsen auf die Erträge drückt.“ »



» Diese Problematik steht in engem Zusammenhang mit der SREP-Business-Model-Analyse, die sich auf die Tragfähigkeit des aktuellen und künftigen Geschäftsmodells bezogen auf einen (mindestens) dreijährigen Planungshorizont erstreckt.² Der Zinsüberschuss gerät zunehmend unter Druck, da die meisten Bankengruppen einen negativen Einlagenzins, zumindest aber einen negativen Spareinlagenzins (noch) ausschließen. Insbesondere verknappen sich die Margen im ganz überwiegend zinsvariablen Passivgeschäft, da sinkende Gleitzinsen nicht mehr an den Kunden weitergereicht werden können beziehungsweise sollen.

PRODUKTMODELLRISIKEN IN DER NIEDRIGZINSPHASE

Drei Beispiele verdeutlichen, dass die Niedrigzinsphase preispolitische Entscheidungen erschwert beziehungsweise einschränkt.

OPTIONSPREISMODELLRISIKO

In der Bankpraxis wird der Wert der eingebetteten Optionsrechte bei rationalem Ausübungsverhalten der Kunden anhand von Optionspreismodellen bestimmt.³ Letztere verwenden eine Verteilungsannahme

der zukünftigen Zinsentwicklung. Soweit Zinsänderungen mit einer log-Normalverteilung modelliert werden, wie dies im Black76-Modell und im Zinsstrukturmodell von Black-Derman-Toy (BDT-Modell) der Fall ist, können negative Renditen nicht im Modell abgebildet werden – sie sind für die Preisermittlung nicht mehr verwendbar. Insofern muss die Modellierung geändert – was beim Black76-Modell im Gegensatz zum BDT-Modell durch Umstellung auf die Normalverteilungsannahme möglich ist – oder ein alternatives Modell, zum Beispiel das Hull-White-Modell, genutzt werden. Insgesamt ergibt sich damit in der

	Heute	Jahr 1	Jahr 2
Restschuld	50.000,00 €	Tilgung: 25.000 p. a.	
Nominalzinssatz	2,00 %		
Wiederanlagerenditen (Coupons)		-0,75 %	-0,50 %
Abzinsungsrenditen (Zerorates)		-0,75 %	-0,5006 %
geplanter Cashflow		26.000,00 €	25.500,00 €
Kurswert	51.953,72 €		
Restschuld	-50.000,00 €		
Vorfälligkeitsentschädigung	1.953,72 €		

Abbildung 3: Vorfälligkeitsentschädigung und negative Zinsen

	Heute	Jahr 1	Jahr 2
Restschuld	50.000,00 €		
Nominalzinssatz	2,00 %		
Wiederanlagerenditen (Coupons)		0,00 %	0,00 %
Abzinsungsrenditen (Zerorates)		0,00 %	0,0000 %
geplanter Cashflow		26.000,00 €	25.500,00 €
Kurswert	51.500,00 €		
Restschuld	-50.000,00 €		
Vorfälligkeitsentschädigung	1.500,00 €		

Abbildung 4: Vorfälligkeitsentschädigung und Kappung negativer Zinsen



die Rechtsprechung bei Verträgen ohne „Nullzinsbremse“ eine Absenkung in den Negativbereich fordern sollte.

VORFÄLLIGKEITSENTSCHÄDIGUNG UND NEGATIVE ZINSEN

Dem Kurswertprinzip zufolge, das der Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung zugrunde liegt, müssen negative Zinsen zwingend bei der konkreten Berechnung berücksichtigt werden, da andernfalls die Schadensneutralität nicht gewahrt würde. Hierzu wird ein einfaches Beispiel betrachtet (vgl. Abbildung 3).

FAZIT

Die in diesem Artikel dargestellten Themenbereiche und Fallbeispiele zeigen, dass die Niedrigzinsphase zu zahlreichen neuen Fragestellungen in der Kalkulation und in der Banksteuerung geführt hat, mit denen sich die Institute auseinandersetzen müssen. Insbesondere gilt es, die Effekte der aufsichtlich geforderten Zinskappung zu beachten. Institute müssen entscheiden, in welchem Umfang eine Zinskappung auch in der internen Risikosteuerung angewendet werden soll.

Außerdem deckt die Niedrigzinsphase verschiedene Modellrisiken auf. Zum einen handelt es sich um Modellrisiken der verwendeten Bewertungsmodelle. Zum anderen beleuchtet der Artikel exemplarisch einige Modellrisiken, die in Bezug auf das Geschäftsmodell zutage treten und insbesondere bei einer lang anhaltenden Niedrigzinsphase schlagend werden können. ■

» Bei Aktivprodukten mit Zinsgleitklauseln darf nur dann eine Anpassung der Kundenkondition vorgenommen werden, wenn sich der Referenzsatz geändert hat. «

Praxis das Problem, dass ein wichtiges Bepreisungsmodell nicht beziehungsweise nur eingeschränkt funktioniert und Ersatzlösungen zum Teil beträchtliche Vorlaufzeiten benötigen, um in der Vor- und Nachkalkulation eingesetzt zu werden.

PRODUKTE MIT REFERENZSATZBINDUNG

Bei Aktivprodukten mit Zinsgleitklauseln darf nur dann eine Anpassung der Kundenkondition vorgenommen werden, wenn sich der Referenzsatz geändert hat. Der Darlehenszins könnte in Verträgen, die keine explizite „Nullzinsbremse“ beinhalten, infolge der Zinsgleitklausel

sogar negativ werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob im folgenden Beispiel eine Kappung auf den Zinssatz 0 Prozent zulässig ist: Angenommen, bei Vertragsabschluss betrug der Referenzsatz, zum Beispiel der 3-Monats-EURIBOR, 0,5 Prozent und der Kundenaufschlag 1 Prozent, führte dies zu einem Vertragszins von 1,5 Prozent. Einige Perioden später soll der Referenzsatz -1,5 Prozent betragen, das heißt, der Kreditzins müsste auf -0,5 Prozent sinken. Kappt das Institut im Beispiel den Kreditzins bei 0 Prozent, führt dies zu einer „Margenausweitung“ der Bank. Diese könnte mit einem Rechtsrisiko verbunden sein, wenn bei einer anhaltenden Niedrigzinsphase mit negativen Zinsen

Ansprechpartner:



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner, Business Consulting
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

- 1 Vgl. ausführlich hierzu Wimmer: Banksteuerung in der Niedrigzinsphase – greifen die Steuerungsmodelle noch?, in: Niedrigzinsen, hrsg. von Erich R. Utz, Stuttgart 2016, S. 171-185.
- 2 Vgl. Alfes/Wimmer: Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage: Licht und Schatten bei den deutschen Banken, in: msgGillardon News 03/2017, S. 4-9.
- 3 Zu einer ausführlichen Analyse vgl. z. B. Bill, S: Implizite Optionen im Retailbanking und empirisches Kundenverhalten, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, hrsg. von Wimmer, K., 3. Aufl., Heidelberg 2010, S. 316-336.

Neue Studie „banking insight“ von msgGillardon und Handelsblatt:

Banken im Spannungsfeld zwischen Aufsichtsrecht und Digitalisierung

Regulatorische Vorgaben und vor allem die Möglichkeiten der Digitalisierung sorgen dafür, dass sich das Bankgeschäft rasant verändert. Jenseits bloßer Schlagworte stellt sich für Kreditinstitute die drängende Frage, wie sie die Digitalisierung für ihr Geschäftsmodell konkret nutzbar machen können. Auf dieses Zukunftsthema haben msgGillardon und Handelsblatt in ihrer im August 2018 erscheinenden Studie aus der Reihe „banking insight“ einen genauen Blick geworfen. Insbesondere untersuchen sie, wie Banken dem Spannungsfeld zwischen aufsichtsrechtlichen Anforderungen und Digitalisierung begegnen.

INTERESSE AN KÜNSTLICHER INTELLIGENZ NIMMT FAHRT AUF

Banken und Sparkassen müssen sich der Digitalisierung stellen. Längst haben neue, oft branchenfremde Anbieter den Kampf um den (Bank-)Kunden aufgenommen. Gewinnen können Banken nur, wenn sie ihr Geschäftsmodell kritisch hinterfragen und konsequent auf neue technologische Möglichkeiten setzen. Doch wo stehen Banken und Sparkassen heute, sowohl fachlich als auch bei der zugrunde liegenden IT?

Das Ergebnis ist aufschlussreich und zeigt: Banken haben großes Interesse an den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz (KI). Denn zum einen sehen sie die Chance, mit KI die immer noch siloartige Steuerung zwischen internem und externem Rechnungswesen, dem Meldewesen sowie den einzelnen Risikoarten und Steuerungsfeldern zu überwinden. Dabei rückt

aufgrund der bankaufsichtlichen Forderung nach Stabilität der Geschäftsmodelle zunehmend auch die Fähigkeit zur Simulation zukünftiger Entwicklungen in den Fokus. Zum anderen nutzen viele Häuser bereits erste KI-Ansätze, um die Entscheidungsfindung zwischen verschiedenen, oft konträren Zielgrößen zu optimieren.

Im Vertrieb verspricht zum Beispiel der Einsatz von Predictive Analytics (lesen Sie auch den Artikel „Mit Predictive Analytics in die digitale Zukunft“, S. 4-7), einer ersten Stufe der künstlichen Intelligenz, eine zielgenauere und individuellere Kundenansprache sowie eine bessere Festlegung von Betreuungsintensität und Preisfindung. Für die Bank erhöht sich die Vertriebs-effizienz, für den Kunden die Zufriedenheit dank bedarfsgerechterer Angebote.

AUFSICHTSRECHT TREIBT DIE DIGITALISIERUNG VORAN

Andererseits ist der Weg in die digitale Zukunft für viele Kreditinstitute durchaus noch steinig. Die bestehende IT-Infrastruktur steht einer effizienten Aggregation und Analyse von Daten häufig noch im Weg. Deutlich wird das an den vielfach weiterhin heterogenen Systemen, insbesondere zwischen Accounting, Meldewesen und interner Steuerung sowie am nach wie vor weitverbreiteten Einsatz sogenannter individueller Datenverarbeitung (IDV).

Die Erfüllung der Vorgaben aus BCBS 239 stellt dabei eine regulatorische Aufgabe

dar, die die Bank zugleich vorantreibt, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu ihrem eigenen wirtschaftlichen Vorteil zu nutzen.

Wie Banken auf diese Herausforderungen reagieren, können Sie in der aktuellen Studie „banking insight“ ebenso nachlesen wie die Antworten auf viele weitere Fragen rund um die aktuellen Herausforderungen der Gesamtbanksteuerung 4.0. ■

DIE STUDIE BANKING INSIGHT

Die seit 2009 erscheinende Studienreihe „banking insight“ ist eine Kooperation von msgGillardon und dem Handelsblatt, in der aktuelle Fragen der Bankenbranche mit den Mitteln der Marktforschung untersucht werden. Die aktuelle Studie erscheint im August 2018 und kann bereits vorbestellt werden: www.msg-gillardon.de/studie2018

Ansprechpartner:



Mathias Steinmann
Partner, Business Consulting
mathias.steinmann@msg-gillardon.de



SAVE THE DATE

Sparkassenkonferenz 2018

27.-28.11.2018 | Mannheim

www.msg-gillardon.de/sparkassenkonferenz





Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten!

Alle Hefte und ein Aboformular finden
Sie online unter:

www.msg-gillardon.de/news