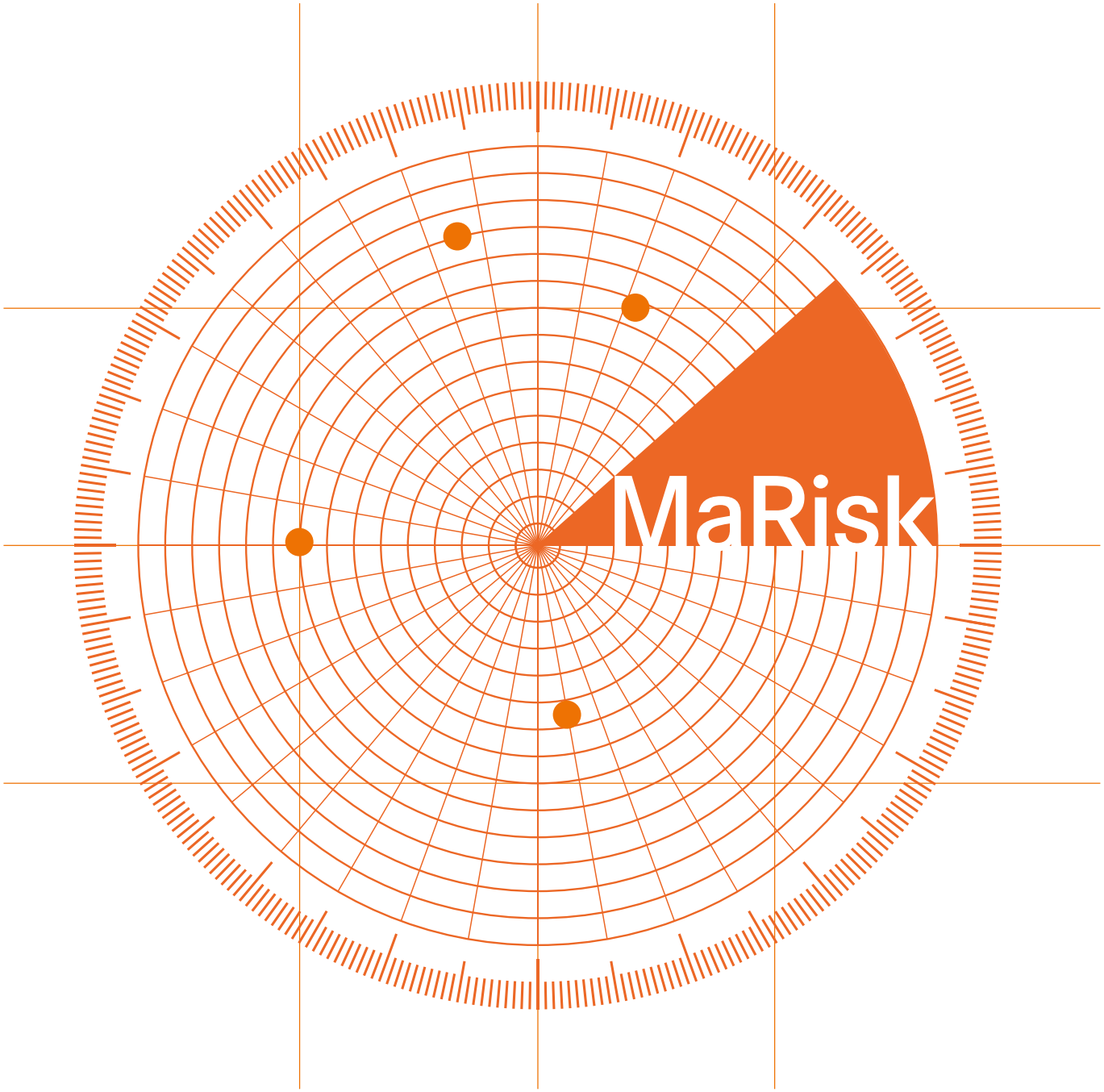
01/2018

NEWS

msgGillardon



- **MaRisk-Novelle 2017**
  Ein Überblick
- **Risikokultur nach MaRisk – aber wie?**
  Risikokultur verstehen und entwickeln
- **Geschäftsmodelle vor neuen Herausforderungen**
  Rechtzeitig auf Strukturbrüche reagieren
- **Update: Der neue RTF-Leitfaden**
  Steigende Anforderungen und neue Perspektiven

NEWS Das Kundenmagazin von msgGillardon

4 MaRisk-Novelle 2017
Ein Überblick

14 Geschäftsmodellentwicklung im Licht der MaRisk-Novelle
Wo sich Marktherausforderungen in der MaRisk-Novelle widerspiegeln

16 Update: Der neue RTF-Leitfaden
Steigende Anforderungen und neue Perspektiven in der Risikotragfähigkeit

22 Auf ein Neues
Die EBA überarbeitet die IRRBB-Leitlinien

24 Geschäftsmodelle vor neuen Herausforderungen
Rechtzeitig auf Strukturbrüche reagieren

29 Themen und Termine

30 Risikokultur nach MaRisk – aber wie?
Risikokultur verstehen und zielgerichtet entwickeln

36 Rückblick
6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen

38 Aktuelle Herausforderungen im Aufsichtsrecht
Expertengespräch mit Dr. Thorsten Kelp, BaFin und Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon

42 Nachgefragt: Preismanagement im Kreditgeschäft
Marktumfrage zum Thema Pricing und Sollmargenkonzeption im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung liegt vor

24 Geschäftsmodelle vor neuen Herausforderungen

Geschäftsmodelle der Banken stehen auf dem Prüfstand. Dafür sorgen nicht nur aufsichtsrechtliche Vorgaben.

30 Risikokultur nach MaRisk – aber wie?

Wie kann die Forderung nach einer gelebten Risikokultur umgesetzt werden?

NEWS Impressum

Herausgeber
msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten
Tel.: +49 (0) 7252 / 9350 - 0, Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105
E-Mail: 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: Eva Zimmermann

Bildnachweis: Shutterstock, Fotolia, Bildarchiv msgGillardon AG

Auflage: 3.500 Print, 7.000 online

Produktion: meisterdruck GmbH, Kaisheim

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

Liebe Leserinnen und Leser,

am 27. Oktober 2017 veröffentlichte die BaFin die finalen MaRisk 6.0. Damit ging ein langer, im Februar 2016 gestarteter und intensiv geführter Konsultationsprozess zu Ende. Da bereits im Juni 2016 eine inoffizielle überarbeitete Version der ursprünglichen ersten Konsultationsfassung in Umlauf kam, stellen die finalen MaRisk (fast) keine Überraschung mehr dar. Dennoch sind, gerade in Kombination mit weiteren aktuellen aufsichtlichen Veröffentlichungen im Kontext ICAAP und ILAAP sowie den BAIT, eine individuelle Analyse und Vorgehensweise erforderlich, um die Klarstellungen und Neuerungen angemessen umzusetzen.

Daher haben wir in dieser Ausgabe der NEWS schwerpunktmäßig die MaRisk auf dem Radar. Wir geben Ihnen einen ausführlichen Überblick über die Novelle, beleuchten umfassend das Thema Geschäftsmodellentwicklung, zeigen, wie eine Risikokultur nach MaRisk zielgerichtet entwickelt werden kann, bringen Sie sowohl in Sachen „Leitfaden zur Risikotragfähigkeit“ als auch „IRRBB-Leitfaden“ auf den aktuellen Stand und vieles mehr.

Da die Aufsicht Banken und Sparkassen mit steigenden Anforderungen schon länger in Atem hält, hat sich das Thema zu einem Dauerbrenner entwickelt. Dementsprechend spüren wir einen großen Bedarf an prägnanten und fundierten Informationen auf unseren Veranstaltungen, wie zum Beispiel auf der Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen im Februar 2018 in Frankfurt a. M. Dem tragen wir mit weiteren Trendkonferenzen und unserem anspruchsvollen Seminarprogramm Rechnung. Wir würden uns sehr freuen, Sie dort zu begrüßen und uns mit Ihnen zu den aktuellen Themen auszutauschen.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Dr. Frank Schlottmann

Sie möchten unser Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten oder suchen einen Artikel in einer bereits erschienenen Ausgabe? Alle Hefte und ein Aboformular finden Sie online unter:
> **www.msg-gillardon.de/news**

MaRisk-Novelle 2017

Ein Überblick

von Prof. Dr. Konrad Wimmer

Am 27.10.2017 hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die 5. Novelle zur Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten – kurz MaRisk – veröffentlicht.[1] Besonders wichtig erscheint mit Blick auf die weiterhin gewahrte Proportionalität der Regelungen der Hinweis auf mögliche Öffnungsklauseln, von denen (Teile der) Less-Significant-Institutes (LSI) Gebrauch machen können.

Die jüngste Novelle 2017 weist im Unterschied zu früheren Novellen eher wenige markante Änderungen auf. Gleichwohl sind umfangreiche Neuerungen zu verzeichnen, von denen folgende besonders hervorzuheben sind:

- die Berücksichtigung des Baseler Papiers zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (BCBS 239) unter AT 4.3.4 „Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten“,
- die im Modul BT 3 enthaltenen Anforderungen an die Risikoberichterstattung,
- die Verankerung einer angemessenen Risikokultur in AT 3.1 und
- die Verschärfung der Regelungen zu Auslagerungen im Modul AT 9.

Die Inhalte der MaRisk-Änderungen beruhen im Wesentlichen einerseits auf den Vorgaben der internationalen Bankenaufsicht/-regulierung und andererseits auf den Prüfungserfahrungen der deutschen Aufsicht (vgl. Abbildung 1).

Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung

Gerade in Stressphasen müssen systemrelevante Institute über verlässliche Risikodaten verfügen, die schnell abgerufen werden können. Damit dies möglich ist, muss unter anderem die Aggregierbarkeit von Risikodaten gegeben sein. Diesen Begriff fassen

1 Veröffentlicht unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1709_marisk_ba.html.

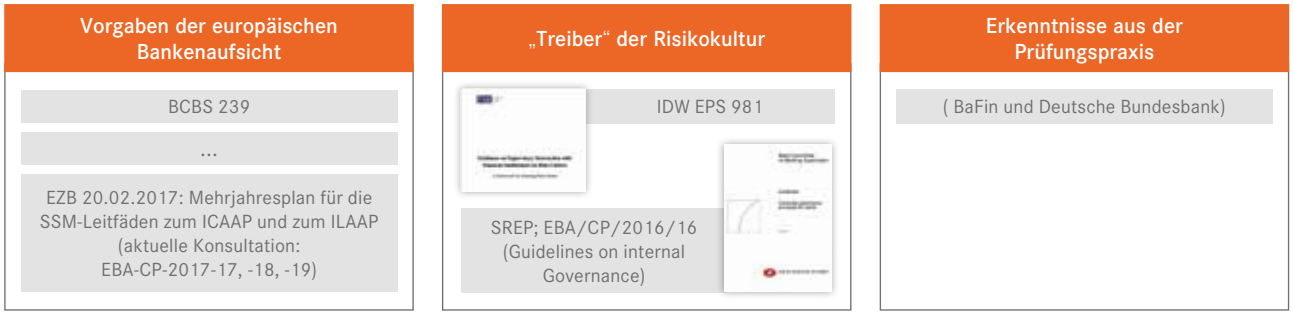


Abbildung 1: Hintergrund der MaRisk-Novelle 2017

die MaRisk entsprechend der BCBS-Vorgabe weit: Neben der Erhebung und Erfassung von Daten gehören auch die Verarbeitung und Auswertbarkeit nach verschiedenen Dimensionen insbesondere zum Zweck der Berichterstattung von Risikodaten dazu.

Die Auswertbarkeit muss (nach dem unausgesprochenen Vorbild etwa einer Segmentberichterstattung) neben den Risikokategorien unter anderem für einzelne Segmente beziehungsweise Geschäftsfelder, Konzerngesellschaften und Regionen möglich sein.

Die geforderte Plausibilisierung der Risikodaten erstreckt sich naheliegenderweise auf den Datenabgleich mit Accounting und Meldewesen. Bekanntlich sind die früher isoliert betrachteten drei Säulen – Controlling/Risikomanagement, Accounting, Meldewesen – eng zusammengerückt. Dieser Anspruch der Aufsicht lässt sich unmittelbar nachvollziehen, bedeutet aber hohen Modernisierungsaufwand, dem sich viele systemrelevante Institute bereits in der Vergangenheit stellen mussten. Die Gesamtbanksteuerung steht im Mittelpunkt, und sie muss künftig als Einheit der genannten drei Säulen gesehen werden.[2]

Während die neuen Vorgaben zur Risikodatenaggregation (AT 4.3.4) nur an systemrelevante Institute (AT 1 Tz. 6) adressiert sind, müssen alle Institute das neue Modul BT 3 „Anforderungen

2 Vgl. auch http://msg-gillardon.de/egp; Plattform für Accounting, Meldewesen, Controlling und Risikomanagement.

Top-Themen – MaRisk-Novelle 2017

Allgemeiner Teil (AT)

- Risikokultur, Verhaltenskodex mit Öffnungsklausel (AT 5 Zi. 3)
- angemessene Unabhängigkeit Methodenentwicklung und Validierung
- Risikodatenaggregation (BCBS 239)
- Management von Auslagerungen

Organisation (BTO)

Erhöhte Prozessanforderungen:

- Kreditgewährung BTO 1.2.1 (Kapitaldienstfähigkeit: bei Immobiliar-Verbraucherdarlehen – auch zukünftige, wahrscheinliche Einkommensschwankungen)
- Sicherheiten: ggf. Objektbesichtigung

Risikoprozesse (BTR)

- Zinsänderungsrisiken (ergänzend BaFin-RS zum Zinsschock)
- Liquiditätsrisiken: Refinanzierungsplan
- OpRisk-Datenbank
- BTR 3: Anforderungen an die Risikoberichterstattung

Fristen

- Neue Fassung gilt bereits mit der Veröffentlichung, aber Unterscheidung: Klarstellende Änderungen gelten bereits vollumfänglich; für „neue" Regelungen Umsetzungsfrist bis zum 31.10.2018; aber Abgrenzung „klarstellend versus neu" nicht immer trennscharf
- AT 4.3.4.: für neue systemrelevante Institute Umsetzungsfrist drei Jahre ab Einstufung

Abbildung 2: Überblick über die wichtigen MaRisk-Änderungen

an die Risikoberichterstattung“ umsetzen. Insbesondere erwartet die Aufsicht, dass die regelmäßigen Risikoberichte zeitnah erstellt werden; explizit müssen alle Institute aber in der Lage sein, ad hoc Risikoinformationen abzurufen, wenn die aktuelle Risikosituation dies erfordert. Auch wenn die Aufsicht in ihrem Anschreiben betont, dass mit BT 3 keine Verpflichtung analog zu AT 4.3.4 geschaffen werden sollte, steht indirekt eine massive Herausforderung im Raum. Denn ohne Nachbesserungen analog zu den vorgestellten Anforderungen an die Risikodaten systemrelevanter Institute werden die neuen Berichtsanforderungen nicht geleistet werden können. Die Risikoberichte sollen – vernünftigerweise – auch eine Einschätzung der künftigen Risiken enthalten und gegebenenfalls Maßnahmen, etwa zur Risikobegrenzung, unterbreiten. Besondere Risiken für die Geschäftsentwicklung und die von der Geschäftsleitung geplanten Gegenmaßnahmen müssen gesondert hervorgehoben werden.[3] Auch müssen explizit die Ergebnisse der Stresstests, deren mögliche Auswirkungen auf die Risikosituation und das Risikodeckungspotenzial sowie die den Stresstests zugrunde liegenden wesentlichen Annahmen dargestellt werden.

Neben diesen allgemeinen Anforderungen an die Risikoberichterstattung müssen detaillierte Anforderungen an den Gesamtrisikobericht beachtet werden, den das Risikocontrolling für die Geschäftsleitung erstatten muss (BT 3.2.):

- Darstellung (zumindest) der wesentlichen Risikoarten unter Einbeziehung der Stresstestergebnisse,
- Darstellung der Risikokonzentrationen,
- Angaben zur Angemessenheit der Kapitalausstattung (aufsichtsrechtliche und ökonomische Sicht); aktuelle und prognostizierte Kapital- und Liquiditätskennzahlen und Refinanzierungspositionen.

Insgesamt wird damit das Risikoreporting zu einem umfassenden, die aufsichtsrechtliche und ökonomische Sicht integrierenden Reporting ausgebaut werden müssen. Dabei müssen auch immer mehr Kennzahlen ausgewiesen werden, für die auch ein Plan-Ist-Abgleich angegeben werden sollte. Aber auch das Accounting wird zunehmend stärker einbezogen werden müssen: Dies betrifft zum Beispiel die GuV-Planung (samt aufsichtsrechtlicher Ergebnisspaltung), aber auch die Risikovorsorge, die zunehmend in den Fokus der Aufsicht rückt (vgl. auch „echte“ Risikovorsorge nach IFRS 9 Impairment versus Pauschalwertberichtigung nach HGB).

Ergänzend müssen die Berichtspflichten der Compliance-Funktion (mindestens jährlich sowie anlassbezogen) und des zentralen Auslagerungsmanagements beachtet werden (AT 4.4.2 Tz. 7, AT 9 Tz. 13).

Angemessene Risikokultur

siehe auch den Artikel „Risikokultur nach MaRisk – aber wie?“ (S. 30)

Die Geschäftsleiter müssen gemäß AT 3 Tz. 1 eine angemessene Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe entwickeln, integrieren und fördern. Dies korrespondiert mit der SREP-Anforderung, die Risikokultur der Institute durch die zuständige Aufsichtsbehörde zu überprüfen.

Ziel ist eine bewusste Auseinandersetzung mit Risiken des Tagesgeschäfts in der Unternehmenskultur der Institute. Sowohl bei der Geschäftsleitung wie auch bei allen Mitarbeitern des Instituts soll ein Risikobewusstsein geschaffen werden, das unmittelbar in die operative Tätigkeit einfließen kann. Die Mitarbeiter müssen demnach ableiten können, welche Risiken und Geschäfte überhaupt eingegangen werden können und welche nicht. Dazu müssen die Organisationsrichtlinien gemäß AT 5 Tz. 3g grundsätzlich einen Verhaltenskodex enthalten, wobei abhängig von der Größe des Instituts sowie der Art, dem Umfang, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten eine Öffnungsklausel besteht. In ihrem Anschreiben betont die BaFin, dass bei kleineren Instituten jedoch oftmals die direkte persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften der formalen Dokumentation des Verhaltenskodex vorgezogen werden kann. In diesem Fall werden diese Institute auch keiner besonderen Beweislast ausgesetzt sein. Indessen bleibt (auch an dieser Stelle) offen, was konkret unter kleineren Instituten mit weniger komplexen Aktivitäten zu verstehen ist.

3 Vgl. hierzu auch die Vorgabe für Wirtschaftsprüfer bei der Erteilung des Bestätigungsvermerks nach § 322 Abs. 2 S.3 HGB: „Auf Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens oder eines Konzernunternehmens gefährden, ist gesondert einzugehen.“

Vier wesentliche Indikatoren für eine angemessene Risikokultur

1. Die Leitungskultur (Tone from the Top),
2. Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability),
3. Offene Kommunikation und kritischer Dialog (Effective Communication and Challenge)
4. Angemessene Anreizstrukturen (Incentives).

Rechtsrahmen Deutschland

- § 25c KWG ordnungsgemäße Geschäftsführung
- § 25a KWG internes Kontrollsystem
- MaRisk: AT 3, AT 5 MaRisk (Dokumentation, Organisationsrichtlinien – Verhaltenskodex)

Abbildung 3: Risikokultur in der Bankenaufsicht[4]

Der Leitfaden des Finanzstabilitätsrats FSB zur Interaktion von Aufsicht und Finanzinstituten, der auch in die MaRisk eingearbeitet wurde, beschreibt die Risikokultur ausführlich und nennt die folgenden vier Indikatoren:

- Leitungskultur (Tone from the Top),
- Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability),
- offene Kommunikation und kritischer Dialog (Effective Communication and Challenge) sowie
- angemessene Anreizstrukturen (Incentives).

Die Leitungskultur repräsentiert das Wertesystem und damit den Rahmen für akzeptables beziehungsweise nicht akzeptables risikorelevantes Mitarbeiterverhalten; wird es kodifiziert, spricht man vom Verhaltenskodex.

Naturgemäß wird das Thema Risikokultur ein nicht einfaches Prüffeld sein, insbesondere dann, wenn die materielle und nicht die formale Umsetzung geprüft werden soll. soll. Darüber hinaus setzt sich das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) schon länger mit dem Risikobewusstsein als Basis eines wirksamen Risikomanagementsystems auseinander (IDW EPS 981). Es macht die Angemessenheit der Risikokultur unter anderem fest an der Reaktion der Unternehmensleitung bei schlagend gewordenen Risikosituationen (vgl. Finanzkrise, Margenverknappung in der Niedrigzinsphase), der Verdeutlichung des Risikoappetits der Unternehmensleitung, zum Beispiel bei Eintritt in neue Märkte oder bei Innovationen wie etwa der Digitalisierung, und dokumentierten Regelungen der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien (zum Beispiel Fixierung des regelmäßigen Informationsflusses an das Aufsichtsgremium). IDW EPS 981 A53 bezieht die Prüfung der Regelungen zur Risikokultur namentlich auf die Durchsicht von Regelwerken und dokumentierten Verhaltensgrundsätzen, die Befragung von Mitarbeitern beziehungsweise Mitgliedern des Aufsichtsorgans sowie auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder im Umgang mit Risikosituationen. Neben den formalen Regelungen wird auf die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen geachtet.

Gemäß § 25c Abs.3 KWG bedingt eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation unter anderem „Grundsätze einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung“ und eine angemessene und transparente strategiekonforme Unternehmensstruktur. Hier muss insofern auch die Risikokultur „eingebaut“ werden (vgl. Abbildung 3).

4 Vgl. BaFin Journal 08/2015, S. 20-23.

Das Thema Risikokultur sollten die Institute den MaRisk-Anforderungen entsprechend umsetzen, da andernfalls ein gesonderter Säule-1-Plus-Zuschlag droht.

Auslagerungen

Gemäß AT 9 Tz.1 S.2 ist die Frage des Auslagerungstatbestands unabhängig von der (zivilrechtlichen) Vertragsausgestaltung zu beurteilen – diesen Standpunkt hat die Aufsichtspraxis schon seit längerer Zeit vertreten. Der Auslagerung von Kontrollbereichen werden enge Grenzen gesetzt: Outsourcing der Risikocontrolling- und der Compliance-Funktion sowie der Innenrevision ist nur bei unwesentlichen Tochterinstituten innerhalb einer Institutsgruppe zulässig, wenn das Mutterinstitut die Auslagerung übernimmt (AT 9 Tz. 5). Diese für die Leitung eines Instituts wichtigen Steuerungsinstrumente dürfen damit generell nicht dem direkten Zugriff des Instituts entzogen sein.

Allerdings können kleine Institute die Compliance-Funktion und/oder die interne Revision auslagern, wenn mit Blick auf die Institutsgröße, Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der betriebenen Geschäftsaktivitäten das explizite Einrichten dieser Funktionen verzichtbar ist.

Daneben können bei allen Instituten einzelne Tätigkeiten beziehungsweise Prozesse der Kontrollbereiche ausgelagert werden – die Messlatte wird sein, dass die Institute in den Kontrollbereichen keinen Kontrollverlust erleiden, das heißt, Dritte direkten und wesentlichen Zugriff auf diese sensiblen Bereiche nehmen können. Deshalb muss nach AT 9 Tz. 5 bei Bedarf, etwa, falls das Auslagerungsverhältnis beendet wird, der ordnungsmäßige Geschäftsbetrieb störungsfrei fortgesetzt werden können. Da das Know-how aber faktisch weiterhin vom Institut vorgehalten werden muss, können hier nur sehr bedingt Kosteneinsparungen realisiert werden.

Die Outsourcing-Regelungen werden bezogen auf Software wie folgt präzisiert (AT 9 Tz.1 Erl.): Die bloße Softwareanschaffung bedeutet generell keine Auslagerung, sondern sie ist als sonstiger Fremdbezug einzustufen. Dies gilt auch für die damit verbundenen Unterstützungsleistungen, wie Customizing, Testen, die Freigabe und Implementierung der Software in die Produktionsprozesse beim Ersteinsatz. Sofern die Software jedoch zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation der Risiken eingesetzt wird oder für bankgeschäftlichen Aufgaben wesentlich ist, sind die damit verbundenen Unterstützungsleistungen als Auslagerung zu qualifizieren. Der Betrieb der Software durch einen externen Dritten gilt generell als Auslagerung.

Nach AT 9 Tz. 12 muss grundsätzlich ein zentrales Auslagerungsmanagement abhängig von Art, Umfang und Komplexität der Auslagerungsaktivitäten eingerichtet werden. Zu dessen Aufgaben gehören insbesondere die Implementierung und Weiterentwicklung des Auslagerungsmanagements sowie die Einrichtung ausreichender Kontroll- und Überwachungsprozesse. Außerdem müssen die Auslagerungen vollständig dokumentiert und die betroffenen Fachbereiche beraten werden (zum Beispiel hinsichtlich der gesetzlichen Anforderungen bei Auslagerungen).

Es muss gemäß AT 9 Tz. 13 der Geschäftsleitung mindestens jährlich einen Auslagerungsbericht über die wesentlichen Auslagerungen zukommen lassen, in dem unter anderem dargelegt wird, ob die erbrachten Auslagerungen vertragskonform erfolgten, die ausgelagerten Aktivitäten/Prozesse angemessen gesteuert und überwacht werden können und ob gegebenenfalls risikomindernd eingegriffen werden musste.

siehe auch den Artikel „Update: Der neue RTF-Leitfaden“ (S. 16)

Risikotragfähigkeit (AT 4.1)

Nach Tz. 2 gilt: Die Risikotragfähigkeit muss sowohl das Ziel des Going-Concern als auch das Ziel des Schutzes der Gläubiger vor Verlusten aus ökonomischer Sicht angemessen berücksichtigen. Das Institut darf seinen zentralen Steuerungsansatz an einem der beiden Ziele ausrichten, muss aber das andere Ziel durch angemessene Ergänzungen im Steuerungsansatz berücksichtigen. Der Hinweis auf den aktuell konsultierten Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte macht aber deutlich, dass Letzterer maßgeblich ist. Wie an anderer Stelle beschrieben,[5] werden die Institute, die

5 Vgl. den Artikel von Kregiel/Wimmer zum neuen RTF-Leitfaden in der News 03/2017 und in dieser Ausgabe.

aktuell bekanntlich mehrheitlich den Going-Concern-Ansatz verfolgen, diesen nur noch übergangsweise fortführen können. Absehbar müssen sowohl die normative als auch die ökonomische Perspektive verfolgt werden, die nicht mit der bisherigen in Deutschland gewohnten Unterscheidung in Going-Concern-Ansatz und Liquidationsansatz gleichgesetzt werden können. Auch wird damit für die Institute, die bislang den Going-Concern-Ansatz verfolgen, die aktuelle Doppelunterlegung der Risiken entfallen. Denn wenn die in Säule 2 berücksichtigten Risiken schlagend werden, so kann der Geschäftsbetrieb dennoch weiter fortgeführt werden, da die Säule-1-Plus-Anforderung noch erfüllt wird.

Nach Tz. 9 und 10 gilt: Die Angemessenheit der Methoden und Verfahren zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit muss zumindest jährlich durch die fachlich zuständigen Mitarbeiter überprüft werden. Erfordern die Methoden infolge ihrer Komplexität eine umfassende Validierung, so müssen die Methodenentwicklung einerseits und die Validierung andererseits angemessen unabhängig voneinander sein. Stützt sich die Risikoermittlung auf Berechnungen Dritter – was in der Praxis häufig auf Fondsgesellschaften zutrifft – so müssen sich die Institute hierzu aussagekräftige Informationen (wesentliche Annahmen und Parameter) vorlegen lassen.

Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch (BTR 2.3)

Zinsänderungsrisiken können zwar wie bisher entweder GuV-orientiert oder barwertig abgebildet werden. Doch die Festlegung auf ein primär steuerungsrelevantes Verfahren bedingt nunmehr auch, dass die Konsequenzen für das andere Steuerungsverfahren angemessen berücksichtigt werden müssen. Dies bedeutet, dass Institute, die bisher das Zinsänderungsrisiko GuV-orientiert gemessen haben, nunmehr auch die Barwertauswirkungen quantifizieren müssen. So reagiert der Barwert des Zinsbuchs in der Regel stärker auf adverse Szenarien als das handelsrechtliche Zinsergebnis. Liegen also aus der anderen Perspektive weitergehende Zinsänderungsrisiken in bedeutendem Umfang vor, müssen diese im Rahmen der Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse und bei der Beurteilung der Risikotragfähigkeit gemäß dem aktuell konsultierten neuen RTF-Leitfaden[6] berücksichtigt werden. Doch wie dies im Detail funktionieren soll, ist derzeit (noch) offen.

Wichtige weitere Änderungen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – können der Tabelle auf nachfolgender Doppelseite entnommen werden.

Die Auflistung der Details macht aber auch deutlich, dass die Anforderungen zu den Liquiditätsrisiken auch mit Blick auf die anstehende Präzisierung des ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) durch die EBA merklich erhöht wurden. Hier lassen sich aber Synergieeffekte aus dem Meldewesen nutzen: Der Meldebogen C 66.00, der bislang nur für die direkt von der EZB beaufsichtigten Institute relevant war, wurde überarbeitet und wird ab März 2018 für alle Institute für die Meldung der Liquiditätsablaufbilanz gelten.

Liquiditätsrisiken und interner Refinanzierungsplan (BTR 3.1 Tz. 12)

Die Institute müssen einen internen Refinanzierungsplan passend zu den Strategien, dem Risikoappetit und dem Geschäftsmodell erstellen. Dieser muss sich, analog zur Formulierung beim Kapitalplanungsprozess, auf einen angemessen langen, in der Regel mehrjährigen Zeitraum erstrecken. Bei der Planung des Refinanzierungsbedarfs müssen Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit, der strategischen Ziele, Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds sowie mögliche adverse Entwicklungen berücksichtigt werden. Allerdings muss (auch) hier auf eine Öffnungsklausel hingewiesen werden: Der Refinanzierungsplan kann abhängig von Art und Umfang der Liquiditätsrisiken institutsindividuell ausgestaltet werden. So werden insbesondere kleinere Institute mit vergleichsweise einfachen Planungen auskommen können.

Um die Änderungen beim Liquiditätsrisiko im Allgemeinen und hinsichtlich des eben angesprochenen Refinanzierungsplans im Speziellen einordnen zu können, bietet es sich an, auf den Mehrjahresplan für die SSM-Leitfäden zum ICAAP und zum ILAAP der EZB (20.02.2017)[7] Bezug zu nehmen. Dort bringt die EBA zum

6 Vgl. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2017/meldung_170906_leitfaden_risikotragfaehigkeit.html.

7 Vgl. https://www.bankingsupervision.europa.eu vom 02.03.2018.

MaRisk	Wesentlicher Inhalt	nur SI	LSI	Anmerkungen
AT 1 (3)	**Doppelte Proportionalität** Institute mit komplexen Geschäftsaktivitäten (ebenso große Institute) müssen weitere aufsichtsrechtliche Anforderungen (==> FSB, BCBS, EZB) beachten.	x		Inhalte bieten ggf. Orientierung auch für LSI
AT 3 (1)	**Risikokultur** Die Geschäftsleitung soll die Risikokultur fördern ==> Mitarbeiter sensibilisieren und risikoadäquates Verhalten fördern.		x	Möglichrweise langwieriger Prozess mit hohem Aufwand; schwierig prüfbar, aber für die Aufsicht ein neues Kernthema.
AT 4.3.4 (1-7)	**Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten** Nur systemrelevante Institute (vgl. § 10 f, g KWG). Aggregation = gesamte Verfahrens- und Prozesskette bis zur Auswertbarkeit nach unterschiedlichen Kategorien und zur Berichterstattung; Überwachung der Datenqualität und -vollständigkeit (Tz. 3). Informationsabgleich und Plausibilitätskontrolle, z. B. mit Rewe, Mewe (Tz. 4). Zeitnahe Verfügbarkeit besonders risikorelevanter Daten auch in Stresssituationen (Tz. 5). Flexible Datenaggregationskapazitäten für Ad-hoc-Berichterstattungen (Tz. 6). Prozessabhängige Kontrollen für alle Prozessschritte sowie prozessunabhängige Überprüfung (Tz. 7).	x		Zu diesen Regelungen vgl. BCBS 239. Sehr aufwendig in der Umsetzung, aber sachlich ohnehin eine überfällige Anforderung. Aber indirekt über Anschreiben auch an LSI adressiert: prüfen, ob bez. „Risikodatenaggregationskapazitäten Optimierungsbedarf besteht“.
AT 4.4.1 (1, 4)	**Unabhängigkeit der Risikocontrolling-Funktion** Bei bis zu drei Geschäftsleitern ist eine aufbauorganisatorische Trennung des Bereichs Markt für „nicht risikorelevantes“ Kreditgeschäft von der Risikocontrolling-Funktion unmittelbar unterhalb der Geschäftsleiterebene in der Regel ausreichend; unter dieser Vors. auch Mafo mit Risikocontrolling unter einheitlicher Leitung möglich.		x	
AT 4.4.2 (4, 7)	**Compliance-Funktion** Muss bei allen Instituten vorliegen; SI: eigenständige Organisationseinheit, unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt		x	Mindestens jährliche sowie anlassbezogene Berichterstattung an die Geschäftsleitung
AT 5 (3)	**Inhalte der Orga-Richtlinien** Erweitert um Verhaltenskodex		x	Aber Öffnungsklausel: abhängig von Institutsgröße, Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten
AT 7.2 (4)	**IT-Risiken** Angemessene Überwachungs- und Steuerungsprozesse für IT-Risiken (u. a. Festlegung Schutzbedarf und daraus abgeleitete Schutzmaßnahmen für den IT-Betrieb)			
AT 8.1 (2)	**NPP** Katalog „Produkte und Märkte (PuM)“ der Geschäftsaktivitäten; Aktualitätsprüfung und Kennzeichnung „alter PuM“. Vor Wiederaufnahme unveränderter „alter PuM“ Bestätigungsfestellung nötig, bei geänderten PuM ggf. nochmals Neu-Produkt-Prozess anstoßen.		x	
AT 9 (5)	**Auslagerung von Kontrollfunktionen** Kontrollfunktionen prinzipiell nicht vollständig auslagerbar (ansonsten nicht akzeptabler Know-how-Verlust); Ausnahme für kleinere Institute: Compliance-Funktion und interne Revision weiterhin vollständig auslagerbar.		x	Öffnungsklausel, aber Vorhalten der ausgelagerten Kompetenzen aufwendig
AT 9 (6)	**Exitstrategien** Ausstiegsstrategie bei wesentlichen Auslagerungen festlegen		x	
AT 9 (12) AT 9 (13)	**Zentrales Auslagerungsmanagement** Ausstiegsstrategie bei wesentlichen Auslagerungen festlegen **Auslagerungsberichterstattung** (mind. jährlich, an GL)		x	Öffnungsklausel: Art, Umfang und Komplexität der Auslagerungsaktivitäten, neue Berichterstattungsverpflichtungen
BTO 1.2.1 (1) Erl. BTO 1.2.1 (2) BTO 1.2.2 (2) Erl.	**Kapitaldienstfähigkeit** Auch künftige wahrscheinliche Einkommensschwankungen bei Immobiliar-Verbraucherdarlehen (Konsequenz der Wohnimmobilienrichtlinie)		x	Analog zur BGB- und KWG-Anpassung
BTO 1.2.4	**Forbearance** Kredite mit „Zugeständnissen“ separat erfassen und angemessen bei FWS, Rating/Scoring und Risikovorsorge berücksichtigen		x	Aufwand für separate Kennzeichnung und Folgetätigkeiten
BTR 1 (7)	**Erlösquotensammlung** Historisierung; Erlösquotensammlung ist steuerungsrelevant		x	Bisher bereits übliche Praxis

MaRisk	Wesentlicher Inhalt	nur SI	LSI	Anmerkungen
BTR 2.3 (6)	**Barwertige und periodische Zinsänderungsrisiken** Das jeweils nicht steuerungsrelevante Verfahren ist trotzdem angemessen in der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen.		x	Faktisch sind damit beide Verfahren vorzuhalten
BTR 3.1 (1)	**Liquiditätsrisiko** Ausreichende Diversifikation von Refinanzierungsquellen; Konzentrationen überwachen und begrenzen; untertägige Liquidität wird adressiert		x	
BTR 3.1 (3)	**Liquiditätsübersichten** Liquiditätslage kurz-, mittel- und langfristig darstellen (Laufzeitbänder).		x	
BTR 3.1 (4) Erl.	**Asset Encumbrance** Belastete Vermögensgegenstände zeitnah identifizieren und Liquiditätsengpässe einbeziehen.		x	
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 Geschäftstätigkeit/der strategischen Ziele/des wirtschaftlichen Umfelds auf den Refinanzierungsbedarf darstellen. Mögliche adverse Entwicklungen angemessen berücksichtigen.		x	**Öffnungsklausel:** Refi-Plan kann abhängig von Art und Umfang der Liquiditätsrisiken institutsindividuell ausgestaltet werden
BTR 3.2 (2) Erl.	**Liquiditätspuffer** Erforderlicher Liquiditätsbedarf aus institutsindividuellen Stressszenarien über den Zeithorizont von mindestens einem Monat ist mit speziellen Liquiditätspuffern abzudecken.	x		
BTR 4 (1) BTR 4 (1) Erl.	**Einheitliche Definition von OpRisk** Ist auch zu kommunizieren.		x	
BTR 4 (3) BTR 4 (3) Erl.	**Schadensfalldatenbank** Angemessene Erfassung von Schadensfällen. Größere Institute: Schadensfalldatenbank einrichten.		x	**Öffnungsklausel:** Anfo. betrifft „größere“ Institute
BT 2.2 (3)	**Cooling-Off** Wechsel von Mitarbeitern anderer Organisationseinheiten zur internen Revision: angemessene Übergangsfristen von in der Regel mindestens einem Jahr; diese Mitarbeiter dürfen nicht gegen das Verbot der Selbstprüfung und -überprüfung verstoßen (ursprünglich als „Cooling-Off“ bezeichnet).		x	**Öffnungsklausel:** Karenzzeit verkürzbar in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der betriebenen Geschäftsaktivitäten
BT 2.3 (1) Erl. BT 2.3 (2) BT 2.3 (3)	**Prüfungsplanung und -durchführung** Überprüfung der Wesentlichkeitseinstufung der Aktivitäten und Prozesse und auch das Verlustpotenzial, das durch Manipulationen der Mitarbeiter entstehen kann, berücksichtigen.		x	
BT 3.1 (1) BT 3.1 (2) BT 3.1 (3)	**Allgemeine Anforderungen an die Risikoberichte** Berichte: Nachvollziehbarkeit; Aussagefähigkeit; Beurteilung der Risikolage. Basis sind vollständige, genaue und aktuelle Daten. Risikoberichte müssen auch eine zukunftsorientierte Risikoeinschätzung abgeben (nicht ausschließlich aktuelle und historische Daten heranziehen). Auch Stresstests in Berichterstattung einbeziehen. Auch Ad-hoc-Berichtserstattung		x	Sehr anspruchsvolle Neuregelung (Höhe der Anforderungen an den Datenhaushalt)
BT 3.1 (4)	**Zeitraum der Erstellung** Unter Einbeziehung einer Öffnungsklausel sind die Reports zeitnah zu erstellen, sodass damit gesteuert werden kann.		x	**Öffnungsklausel:** Erstellungszeit (auch) abhängig von Art und Volatilität der Risiken

Abbildung 4: Details MaRisk-Novelle 2017

Ausdruck, dass der ILAAP ein internes Verfahren darstellt und das Proportionalitätsprinzip gilt (Geschäftsmodell, Größe, Komplexität, Risikoprofil, Markterwartungen des Instituts).

Nach dem Grundsatz 2 der EBA zum ILAAP bildet dieser einen integralen Bestandteil des Managementrahmens des Instituts. Er unterstützt strategische Entscheidungen und stellt operativ einen angemessenen Liquiditätspuffer sicher.

Gemäß dem dortigen Grundsatz 5 muss der interne Liquiditätspuffer unter anderem eine hinreichend hohe Qualität und ausreichende Diversifikation aufweisen. Weiter müssen solide Refinanzierungsquellen für die längerfristige Fortführung der Geschäftstätigkeit vorliegen. Die Institute müssen selbst definieren, welche Refinanzierungsquellen als solide beziehungsweise nachhaltig einzustufen sind. Analog zur LCR-Diskussion werden gerade bei den LSI die dort überwiegend vorzufindenden Kundeneinlagen als Hauptrefinanzierungsquelle näher zu analysieren sein. Insofern ist auch hier eine – in diesem Kontext prinzipiell interne – Analyse zum Umfang des Bodensatzes der Einlagen und zum kundenabhängigen Cashflow-Profil („Ziehungsquoten“) nötig. Die Stabilität des Refinanzierungsprofils muss insbesondere anhand der folgenden Aspekte eingeschätzt werden: Konzentrationsgrad der Refinanzierungsquellen, Märkte und Produkte; Marktzugangsmöglichkeiten beim Funding; aktuelle Belastung von Vermögenswerten (asset encumbrance); mögliche Konsequenzen aus der Durchführung des Refinanzierungsplans; der Planungshorizont darf nicht zu kurz sein („Die Institute sollten ihr langfristiges Profil der Laufzeitinkongruenzen für den Zeitraum nach einem Jahr quantifizieren“); der in den Gap- oder Bilanzlimits zum Ausdruck kommende Risikoappetit soll dem Geschäftsmodell, der Größe und Komplexität der Kernaktivitäten angemessen sein.

Fazit

Die MaRisk 2017 weisen im Unterschied zu früheren Novellen eher wenige markante Änderungen, jedoch zahlreiche Klarstellungen, Ergänzungen und auch neue Themenfelder auf. Die neue Fassung der MaRisk trat bereits mit ihrer Veröffentlichung in Kraft, soweit die überarbeiteten Passagen lediglich Klarstellungen beinhalten. Für echte Neuregelungen wurde hingegen eine Umsetzungsfrist bis 31.10.2018 zugestanden. Die Institute stehen vor der Herausforderung, rechtzeitig angemessene, prüfungssichere und institutsspezifische Lösungen für die relevanten Handlungsfelder zu implementieren. Dies gilt auch für die qualitativ ausgeprägten Anforderungen, wie beispielsweise die Verankerung einer angemessenen Risikokultur – offensichtlich eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe.

Ansprechpartner

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

Unsere bewährten und neuen Seminare in den Themen:

- Aufsichtsrecht/Meldewesen
- Accounting/Rechnungswesen
- Banksteuerung
- Business IT-Alignment

http://www.msg-gillardon.de/seminare

Wir machen Banking stabil und zukunftssicher.

Geschäftsmodellentwicklung im Licht der MaRisk-Novelle

Wo sich Marktherausforderungen in der MaRisk-Novelle widerspiegeln

von Mathias Steinmann

Mit einem stark von Regulierung geprägten institutionellen Rahmen scheint es für Banken und Sparkassen schwierig, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder neu zu denken. Zu klar ist die klassische Rolle eines Finanzintermediärs und sind die Vorgaben zum Beispiel aus der Säule I, als dass mehr als nur Varianten eines Standardgeschäftsmodells denkbar wären. Dabei stellt sich aktuell vor dem Hintergrund von Niedrig- und Negativzinsen einerseits sowie der Digitalisierung andererseits für Kreditinstitute dringend die Frage, wie sie das Bankgeschäft auch in Zukunft rentabel betreiben können. Ein genauer Blick auf die MaRisk-Novelle zeigt aber, dass sich die notwendige Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle durchaus auch in der Regulierung widerspiegelt.

Geschäftsmodellentwicklung als aufsichtsrechtliche Frage

Mit Blick auf AT 4.2 sind unter dem Stichwort der Strategien die laufende Überprüfung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durchaus ein Thema, das schon über mehrere Novellierungen Gegenstand der MaRisk ist. Neben Aspekten des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie der regulatorischen Rahmenbedingungen zielen die MaRisk – wenn auch indirekt unter dem Aspekt der technisch-organisatorischen Ausstattung – hier auch auf die Berücksichtigung technologischer Einflussfaktoren ab. Diese Anforderung des AT 4.2 bekommt in Verbindung mit dem „Supervisory und Evaluation Process“ (SREP) und der damit einhergehenden Analyse der Geschäftsmodelle durch die Aufsicht nun ein noch stärkeres Gewicht. Eine Betrachtung der von der Aufsicht betrachteten Key Risk Indicators (KRI) und vor allem der Auswirkung geschäftspolitischer Maßnahmen auf diese ist bei der Strategieentwicklung zwingende Nebenbedingung.

Fahrlässig wäre es aber, sich ausschließlich an diesen Kennzahlen auszurichten. Dies hieße, die unterschiedlichen Aufgaben von Regulatoren und Kreditinstituten zu verkennen. So können die Key Risk Indicators zwangsläufig nur dem Status quo von Geschäftsmodellen gerecht werden, während den Instituten weiterhin die unternehmerische Aufgabe zufällt, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und damit auch Produkte, Lösungen, Services und Wertschöpfung neu zu denken und zu gestalten. Dafür benötigen Banken das etablierte Instrumentarium aus Gesamtbank- und Risikosteuerung, das es vor dem Hintergrund sinkender Margen weiterzuentwickeln und zu verfeinern gilt: im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung, der Abbildung sich verändernder Wertschöpfungsprozesse und der Steigerung der Prognosefähigkeit. Transparenz über Ergebnis-, Kosten- und Risikobeiträge verschiedener Geschäftsfelder und Kundensegmente sind Grundvoraussetzung für eine Analyse von Stärken und Schwächen des bestehenden Geschäftsmodells und für eine belastbare Planung und Simulation von Szenarien möglicher zukünftiger Geschäftsmodelle. Neben die Key Risk Indicators treten die internen Key Performance Indicators (KPI), für die eine ebenso verlässliche Informationsqualität unerlässlich ist.

MaRisk, BCBS 239 und Digitalisierung

Dieses Transparenzbedürfnis spiegelt sich in der MaRisk-Novelle, die stark von BCBS 239 geprägt ist, wider. Obwohl sich dieses Papier formal nur an die global und national systemrelevanten Banken richtet, sind die Prinzipien daraus maßgeblich in den neuen AT 4.3.4 eingeflossen. Vordergründig geht es dabei um die Bereitstellung einer IT-Infrastruktur im Reporting, mit der

eine jederzeitige Verfügbarkeit verlässlicher, aktueller Informationen sichergestellt ist. Doch diese Sicht greift zu kurz. Denn dahinter verbergen sich genau die Faktoren, die in der Digitalisierung erfolgskritisch sind: intelligente Nutzung der im Unternehmen vorhandenen Daten durch eine gute Data Governance, Datenqualität, leistungsfähige Möglichkeiten der Datenaggregation, ein leistungsfähiges und flexibles Reporting und natürlich Prozesse und eine IT, die das alles gewährleisten. Der Onlinehandel hat vorgemacht, wie dadurch etablierte Anbieter von den Herausforderern verdrängt werden können, die es verstehen, Kundenbedürfnisse besser zu erkennen und zu bedienen.

Digitalisierung hat nach unserem Verständnis daher zwei Komponenten. Die augenscheinliche ist die Veränderung von Vertriebs- und Wertschöpfungsprozessen, die sich zunehmend in den virtuellen Raum verlagern. Das ist allerdings kein Selbstzweck, sondern findet nur statt, weil dadurch Kundenbedürfnisse besser zufriedengestellt werden – und zwar deshalb, weil Informationen über Kunde und Geschäftssegmente besser genutzt werden.

Ein für das Banking vielversprechender Ansatz ist die potenzialorientierte Vertriebssteuerung unter Einsatz von Predictive Analytics. Ziel ist es, die Ergebnisse aus dem Kundengeschäft zu steigern, indem die Rentabilität einer Kundenbeziehung nicht mehr nur aus vergangenheitsbezogenen Deckungsbeiträgen abgeleitet wird, sondern gezielt auch zukünftige Potenziale ermittelt werden können. Damit lassen sich auch veraltete Kundensegmentierungen zeitgemäß neu gestalten.

Jeder kennt dieses Prinzip aus dem Onlinehandel: „Kunden, die Artikel X kauften, interessierten sich auch für Artikel Y." Der Kunde wird es danken, wenn die Bank seine Bedürfnisse zutreffend antizipiert und zum Beispiel Massen-Mailings mit ungenauer Zielgruppe der Vergangenheit angehören! Dabei ist Predictive Analytics nur eine erste Entwicklungsstufe auf dem Weg zur künstlichen Intelligenz mit selbstlernenden Systemen.

Die bessere Kenntnis des Kunden ist nur ein Aspekt, die größere Transparenz über das gesamte eigene Geschäftsmodell ist der andere. Auf den Bankbetrieb übertragen, lautet die große Vision daher: Digitalisierung der gesamten Steuerungsbank.

Der kurzfristige Nutzen aus der Erfüllung von AT 4.3.4 (beziehungsweise BCBS 239) mag in der End-to-End-Datenqualität, in besseren und schnelleren Reportingmöglichkeiten und besseren Frontends liegen. Mittel- bis langfristig ermöglichen die damit eingeführten Rechenkerne und Datenaggregationskapazitäten zudem die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung durch künstliche Intelligenz. Ein praktisches Beispiel ist die Frage optimaler geschäftspolitischer Entscheidungen als Optimierungsproblem mit verschiedenen Zielgrößen beziehungsweise KPIs. Hier schließt sich wieder der Kreis zur eingangs gestellten Frage der Geschäftsmodellentwicklung zwischen internen Zielgrößen und aufsichtlicher Überwachung.

Fazit

Die von der Bankenaufsicht unter den Stichworten MaRisk-Novelle und BCBS 239 vorangetriebenen Anforderungen gehen im Kern deutlich über die Frage nach nur einer besseren IT für bestehende Steuerungsinstrumente hinaus. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist unerlässlich, um die vielfältigen, in den Kreditinstituten vorliegenden Informationen für die erfolgreiche Ausrichtung des Geschäftsmodells nutzbar zu machen. So, wie es „die Großen" der Digital Economy bereits vormachen. Obwohl Herausforderer wie Fintechs oder sogar branchenfremde Unternehmen dabei einen Vorsprung im Know-how und eine IT ohne Altlasten mitbringen, sollten Banken und Sparkassen davor nicht wie das Kaninchen vor der Schlange erstarren. Denn gerade sie haben einen großen Vorteil gegenüber ihren Herausforderern: Sie verfügen über die direkten Kundenbeziehungen. Und damit über umfassende Informationen rund um ihre Kunden.

Ansprechpartner

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

Update: Der neue RTF-Leitfaden

Steigende Anforderungen und neue Perspektiven in der Risikotragfähigkeit

von Alexander Kregiel und
Prof. Dr. Konrad Wimmer

Der Single Supervisory Mechanism (SSM) und der Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) der European Banking Authority (EBA) haben eine zentrale Rückwirkung auf die bankaufsichtliche Beurteilung der bankinternen Risikotragfähigkeitskonzepte (ICAAP).

Die EZB hat mittlerweile ihre Erwartungen an den ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) bei bedeutenden Instituten (SIs), die unmittelbar von ihr beaufsichtigt werden, veröffentlicht. Sie befinden sich aktuell in der Konsultationsphase. Die von der deutschen Bankenaufsicht erwarteten Anforderungen der EZB hinsichtlich der ICAAP-Ausgestaltung der weniger bedeutenden Institute (LSIs) fließen in deren RTF-Papier ein, das nunmehr in der zweiten Konsultationsfassung vorliegt.[1]

1 Vgl. hierzu bereits Kregiel/Wimmer: Steigende Anforderungen, in: News 03/2017, S.16-20. Dieser Beitrag nimmt die mit dem zweiten Konsultationspapier verbundenen Änderungen auf und bietet wiederum einen Gesamtüberblick.

Die Deutsche Kreditwirtschaft (DK), die Interessenvertretung der fünf kreditwirtschaftlichen Spitzenverbände in Deutschland, begrüßt es ausdrücklich, dass sie zum zweiten Entwurf des Risikotragfähigkeitsleitfaden Stellung beziehen konnte und dass viele der Punkte und Anmerkungen aus der ersten Stellungnahme sowie der gemeinsamen Diskussion im Rahmen des Fachgremiums MaRisk in die neu vorliegende Fassung der Konsultation eingeflossen sind. Aus Sicht der Deutschen Kreditwirtschaft führen die eingearbeiteten Anpassungen und Klarstellungen grundsätzlich zu einem besseren Verständnis für die Neuausrichtung.

Der neue Leitfaden leitet den Übergang in die modifizierte Verfahrensweise zur Beurteilung des ICAAP ein und strebt eine Harmonisierung der deutschen Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit mit den europäischen Leitlinien an. Jedoch können die bisher in der deutschen Kreditwirtschaft weitverbreiteten Going-Concern-Ansätze voraussichtlich bis auf Weiteres beibehalten werden. Leider ist hier eine präzisere Aussage – ob überhaupt und, wenn ja, wie lange – aktuell nicht möglich. Der Annex des Leitfadens wiederholt und präzisiert die aus dem Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte vom 7. Dezember 2011 bekannten Anforderungen. Ausgenommen von der Anwendung des Leitfadens sind die direkt von der EZB beaufsichtigten Institute.

Der Leitfaden bringt im Unterschied zu den MaRisk nicht Mindestanforderungen der Aufsicht zum Ausdruck. Vielmehr wird in den einzelnen Kapiteln die grundsätzliche Erwartung der Aufsicht beschrieben, von der dann proportional abgewichen werden kann. In der aktuellen MaRisk-Fassung vom 27. Oktober 2017 ist nunmehr den Instituten in AT 4.1. Ziffer 2 vorgegeben, bei den Verfahren zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit sowohl das Ziel der Institutsfortführung „Going-Concern“ als auch den Schutz der Gläubiger vor Verlusten aus ökonomischer „wertorientierter“ Sicht angemessen zu berücksichtigen. Diese Anforderung wird in den MaRisk im Zusammenhang mit den Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch (BTR 2.3) vertieft. Den dortigen Erläuterungen ist zu entnehmen, dass beide Ansätze in der Praxis berücksichtigt werden müssen. Insofern sollten die Institute künftig dokumentieren, wie sie konsistent beide Perspektiven in der Steuerung berücksichtigen.

Wird entsprechend der bisherigen Praxis ein konkreter Steuerungsansatz mit Blick auf die Fortführung des Instituts ausgestaltet, so muss (gegebenenfalls)[2] auch dem Gläubigerschutz durch entsprechende Adjustierungen beziehungsweise Ergänzungen im Steuerungskonzept Rechnung getragen werden. Die MaRisk (AT 4.1 Tz. 2 Erl.) verweisen zu Einzelheiten explizit auf den neuen Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte, der nachfolgend analysiert wird.

Schwerpunkt der Überarbeitung

Neu sind die normative und ökonomische Perspektive, die beide künftig zwingend abgebildet werden müssen. Bisher gab es prinzipiell vier Möglichkeiten, die Risikotragfähigkeit abzubilden (vgl. Abbildung 1).

Going-Concern-Ansatz GuV-orientiert	**Liquidations-Ansatz** GuV-orientiert
Going-Concern-Ansatz wertorientiert	**Liquidations-Ansatz** wertorientiert

Abbildung 1: Bisherige RTF-Definitionen (praxisüblich grau markiert)

Die normative Perspektive erstreckt sich über die Gesamtheit aller regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen und erinnert an den bisher üblichen Going-Concern-Ansatz (ohne damit gleichgesetzt zu werden). Das in AT 4.1 Tz. 2 Erl. MaRisk vorgegebene Fortführungsziel wird damit erfüllt: Aus der regulatorischen Perspektive kann die Bank aufsichtsrechtlich gesehen fortgeführt werden.

Die ökonomische Perspektive war der deutschen Bankpraxis bisher unter dem Schlagwort „Liquidationsansatz“ bekannt, der dem in AT 4.1 Tz.8 Erl. MaRisk definierten Gläubigerschutz Rechnung trägt. Hier erfolgt bewusst kein Abgleich mit regulatorischen Vorgaben. Vielmehr wird dafür gesorgt, dass die hierbei meist (vgl. Abbildung 1) wertorientiert ermittelte

2 Wörtlich heißt es: „(…) ist ggf. dem jeweils anderen Ziel (…) Rechnung zu tragen. (…)“. Diese Formulierung könnte missverstanden werden, denn die Einschränkung „ggf.“ darf nicht dahin gehend überinterpretiert werden, dass die jeweils andere Perspektive entfallen kann. Maßgeblich sind insofern die (Übergangs-)Regelungen des neuen RTF-Leitfadens.

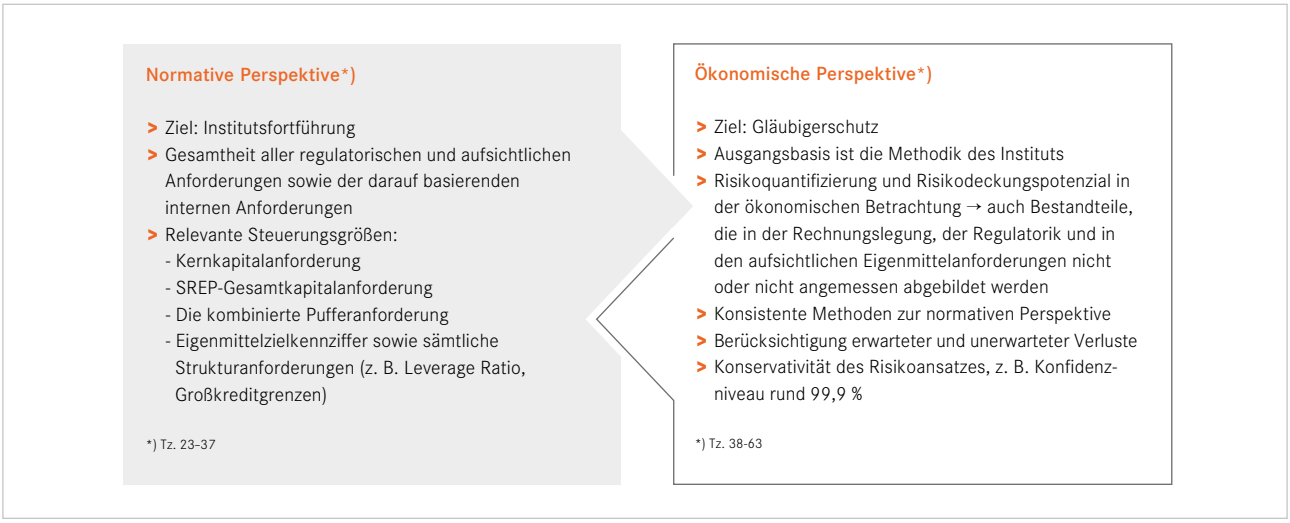


Abbildung 2: Normative und ökonomische Perspektive

Risikodeckungsmasse die Summe der abzudeckenden Risiken übersteigt. Würden die anhand der VaR-Methodik gemessenen Risiken schlagend, ist die Befriedigung der Gläubigeransprüche abgesichert.

Stark erweitert und präzisiert wird die Kapitalplanung im Vergleich zu den bisherigen MaRisk-Regelungen (AT 4.1. Tz. 9 beziehungsweise 11 in der MaRisk-Novelle). In der normativen Perspektive muss das Institut deshalb gewährleisten, dass die SREP-Gesamtkapitalanforderung (Total SREP Capital Requirements – TSCR) sogar unter adversen Bedingungen eingehalten wird.

Präzisiert wird in Tz. 32 ff.[3] die enge Verbindung der Kapitalplanung mit der strategischen Planung, die die Veränderungen des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie bindende rechtliche beziehungsweise regulatorische Anpassungen im Planszenario einfangen soll. Dies passt zu der zunehmend im aufsichtlichen Fokus stehenden Geschäftsmodellanalyse (vgl. Profitabilitätsumfrage der Aufsicht 2017, aber auch die Niedrigzinsumfrage 2017). Ohnehin stellt weniger die Risikotragfähigkeit als solche den Schwerpunkt des neuen RTF-Leitfadens dar als vielmehr die breite Auseinandersetzung mit der Kapitalplanung.

Die Aufsicht wird nach heutigem Stand keine Übergangsfrist einräumen, da bis auf Weiteres die bisherigen Ansätze übergangsweise fortgeführt werden dürfen.

Der Risikotragfähigkeitsleitfaden weist folgenden Aufbau auf:

> Einleitung
> Grundsätze aufsichtlicher Beurteilung
> Ziele und Grundsätze ICAAP
> Normative Perspektive
> Ökonomische Perspektive
> Stresstests
> Steuerungsaspekte beider Perspektiven

Hinzu kommt der bereits angesprochene Annex zu den bisherigen Going-Concern-Ansätzen.

Ziele und Perspektiven des ICAAP

Der ICAAP umfasst alle Verfahren, Methoden und Prozesse, die eine ausreichende Kapitaldeckung aller mit Blick auf die Vermögenslage (inklusive Kapitalausstattung), die Ertragslage oder die Liquiditätslage wesentlichen Risiken sicherstellen, die im Rahmen der hinlänglich bekannten Risikoinventur identifiziert werden.

Der interne Prozess zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit (§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 2 KWG) erstreckt sich jetzt explizit auf **ein** Risikotragfähigkeitskonzept samt **einer** RTF-Rechnung und

3 Textziffern (Tz.) ohne nähere Bezeichnung beziehen sich auf den aktuellen Konsultationsstand des neuen RTF-Leitfadens.

einer Kapitalplanung sowie **ergänzenden** Stresstests gleichermaßen. Auch muss der Strategieprozess mit den Risikosteuerungs- und -controllingprozessen verbunden werden. In der vorliegenden Textziffer 17 konkretisiert die Aufsicht deutlich ihre Erwartungshaltung und folgt den Vorschlägen der DK.

Ziel der ICAAP-Ausgestaltung ist die jederzeitige Sicherstellung der Risikotragfähigkeit, die letztlich immer die langfristige Unternehmensfortführung gewährleisten muss. Insofern kommt es – wie schon lange in der Literatur zur Unternehmensbewertung dargelegt – auf den Substanz- und Ertragswert des Instituts gleichermaßen an (Tz. 16).

Perspektiven der Risikotragfähigkeit

Abbildung 2 zeigt die beiden Perspektiven der Risikotragfähigkeit im Überblick. Nachfolgend werden sie ausführlich dargestellt.

Normative Perspektive

Normativ gesehen müssen die bankinternen Anforderungen alle regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen erfüllen. Diese betreffen namentlich die Kapitalanforderungen (Kernkapital, SREP-Gesamtkapital, die kombinierte Pufferanforderung, die Eigenmittelzielkennziffer und die Strukturanforderungen, wie zum Beispiel die Großkreditgrenzen; Tz. 23).

Das Risikodeckungspotenzial setzt sich in der normativen Perspektive aus den regulatorischen Eigenmitteln zusammen. Dazu zählen im Einzelnen:

- die bisherige Säule-1-Anforderung (Ergänzungs- und Kernkapital),
- die aus dem Säule-1-Plus-Ansatz nach SREP resultierende Anforderung (Pillar 2 Requirement, P2R) sowie
- weitere Kapitalbestandteile, die aufsichtsseitig zur Abdeckung von aufsichtlichen Kapitalanforderungen und -erwartungen anerkannt werden (einschließlich der mit dem „Stresstestzuschlag“ nach SREP erfolgenden Ausweitung zur Eigenmittelzielkennziffer, Pillar 2 Guidance, P2G), wie zum Beispiel die § 340f HGB Reserven (vgl. Abbildung 3).[4]

Bisher war es bei den meisten Instituten, die den Going-Concern-Ansatz verfolgten, üblich, den vorsichtig ermittelten Plangewinn in die Risikodeckungsmassen aufzunehmen. Nach Annex Tz. 3 wird dies auch künftig möglich sein. Und zwar explizit nicht nur für die auf ein Planjahr ausgerichtete Risikotragfähigkeit, sondern auch für die mindestens dreijährige Kapitalplanung.

4 Vgl. auch Wimmer, msgGillardon News 03/2016.

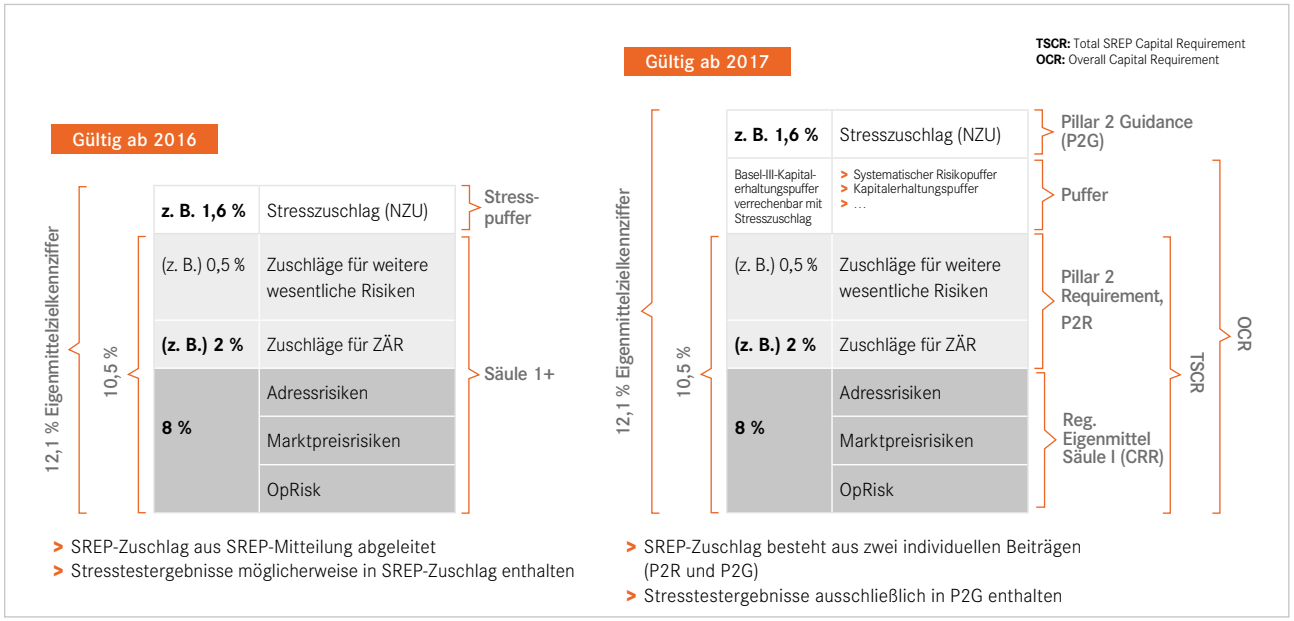


Abbildung 3: Künftige Eigenmittelanforderungen

Bezüglich der **Risikoartenquantifizierung** gilt: Sie richtet sich für Adressrisiken, Marktpreisrisiken und operationelle Risiken an den rechtlichen Anforderungen der CRR aus; der Risikohorizont beträgt damit konsequenterweise ein Jahr. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass nur noch die rollierende RTF-Betrachtung zulässig ist, nicht mehr aber die Jahresende-Sicht (beziehungsweise ab Jahresmitte die Jahresende-Sicht des Folgejahres). Wesentliche Risiken, die nur in der ökonomischen Perspektive erfasst werden (zum Beispiel Migrationsrisiken oder die verlustfreie Bewertung im Anlagebuch), müssen gleichwohl bei der Planung der zukünftigen GuV-, Eigenmittel- und TREA-Belastungen vorgesehen werden (Tz. 31).

Die **Kapitalplanung** unterscheidet wie bisher zwischen dem Planszenario und dem adversen Szenario. Sie muss – wie schon bisher gefordert – möglichen adversen Entwicklungen, die von den Erwartungen abweichen, Rechnung tragen. Das heißt, die SREP-Gesamtkapitalanforderung (Total SREP Capital Requirements – TSCR) muss auch bei deren Eintreten eingehalten werden. Gemäß Tz. 35 muss die Nutzung regulatorischer Eigenkapitalelemente zur Risikoabdeckung in adversen Szenarien konsistent zur Schwere der angenommenen Szenarien und dem Risikoappetit des Instituts sein.

	Kapitalplanung Planszenario	Kapitalplanung Adverses Szenario
Erhöhte Eigenmittelanforderungen nach §10 Abs. 3 oder 4 KWG	ja	ja
Darunter: SREP-Gesamtkapitalanforderung	ja	ja
Eigenmittelzielkennziffer	ja	nein
Kombinierte Kapitalpufferanforderung nach § 10 i Abs. 1 KWG	ja	nein

Abbildung 4: Kapitalplanung in der normativen Perspektive (Quelle: RTF-Leitfaden; 2. Konsultationspapier Tz. 33)

Die SREP-Gesamtkapitalanforderung (Total SREP Capital Requirements – TSCR) muss auch im adversen Szenario eingehalten werden. Der P2G-Zuschlag und die kombinierte Kapitalpufferanforderung nach § 10 i Abs. 1 KWG sind dabei ausgenommen.

Abbildung 4 zeigt die einzuhaltenden Anforderungen. Wobei man hier dem Wunsch der DK noch nicht nachgekommen ist und die Tabelle entsprechend den bei EBA und EZB üblichen Darstellungen „stacking order", die Eigenmittelzielkennziffer unterhalb der Kapitalpufferanforderungen darzustellen, angepasst hat.

Ökonomische Perspektive

In dieser Perspektive müssen die Risikoquantifizierung und die Risikodeckungspotenzialermittlung ökonomisch abgeleitet werden, das heißt unabhängig von Vorgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung und den regulatorischen Vorgaben. Das Konfidenzniveau soll unter Berücksichtigung aller Parameter konservativ, das heißt mit 99,9 Prozent analog zur Säule 1 (vgl. IRBA nach CRR), angesetzt werden.

Die **Risikodeckungspotenzialermittlung** zielt auf die barwertige Ermittlung aller Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und außerbilanzieller Positionen; Ertragsbestandteile, die auf geplantem Neugeschäft beruhen, dürfen daher grundsätzlich nicht angesetzt werden. Dabei müssen erwartete Verluste analog zur bisherigen Vorgehensweise beim Liquidationsansatz abgezogen werden.

Vereinfachend kann das ökonomische Risikodeckungspotenzial (RDP) bestimmt werden, indem das bilanzielle Eigenkapital um stille Lasten reduziert und um stille Reserven erhöht wird (Tz. 41).

Bei der Risikoquantifizierung müssen sowohl erwartete als auch unerwartete Verluste einbezogen werden (Erstere nur, wenn nicht schon im RDP abgezogen). An dieser Stelle wird der im Leitfaden mehrfach eingearbeitete Proportionalitätsgrundsatz besonders deutlich herausgestellt. Institute können:

a) die barwertige RTF methodisch konsequent abbilden,
b) den Unternehmensbarwert vereinfacht aus dem bilanziellen Eigenkapital ableiten oder
c) im Falle sehr kleiner und zugleich wenig komplexer Institute nach dem Säule-1-Plus-Ansatz ableiten (zu Risikowerten der Säule 1 werden nur vereinfacht quantifizierte Risikowerte für nicht hinreichend in Säule 1 berücksichtigte und weitere wesentliche Risikoarten addiert; Tz. 49), (vgl. Abbildung 5).

Die unter Punkt c) skizzierte Vorgehensweise hat die Aufsicht in ihrer zweiten Konsultation dahin gehend konkretisiert, dass sie für „nur vereinfachte quantifizierte Risikowerte" das Beispiel des „Zinsschocks" gemäß BaFin-Rundschreiben „Zinsänderungsrisi-

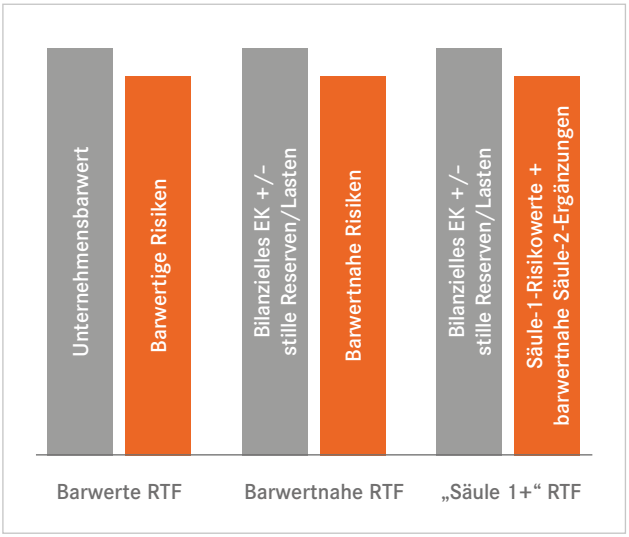


Abbildung 5: Umsetzungsmöglichkeiten der ökonomischen Perspektive (Quelle: RTF-Leitfaden; 2. Konsultationspapier Tz. 50)

ken im Anlagebuch“ aufgenommen hat. Hierbei erhofft die DK eine Klarstellung, dass das Beispiel lediglich als Ausgangspunkt dienen soll – eine vollständige Unterlegung der Barwertänderung gemäß Zinsrisikokoeffizient wäre nicht sachgerecht, da der Zinsschock bereits umfangreiche Stresselemente berücksichtigt.

Darüber hinaus folgt die Aufsicht der Anmerkung der DK, dass größere Häuser nicht in jedem Fall eine barwertige RTF haben müssen. Die erläuternde Grafik (vgl. Abbildung 5) wurde deshalb gegenüber dem Erstentwurf des BaFin-RTF-Leitfadens dahin gehend angepasst, dass der Balken mit dem Hinweis auf die Proportionalität entfernt wurde.

Fazit

Abschließend lässt sich Folgendes festhalten: Beide Perspektiven bieten unterschiedliche Blickwinkel auf die Risikotragfähigkeit der Institute und sollen gemäß AT 4.3.3 Tz. 1 MaRisk in die Gesamtbanksteuerung eingebunden werden. Sie bieten den Vorteil, dass die bisherige Doppelunterlegung der Risiken mit Eigenmitteln für die Säule 1 und SREP sowie der Säule 2 entfallen kann. Um eine einheitliche Steuerung zu gewährleisten, sollen die Informationen der ökonomischen in der normativen Perspektive eingebunden werden. Dies betrifft zum Beispiel das Zinsänderungsrisiko im Bankbuch (verlustfreie Bewertung des Bankbuchs nach BFA 3), das in die adversen Szenarien im Kapitalplanungsprozess einfließen soll. Darüber hinaus ist positiv zu werten, dass die Neuausrichtung des RTF-Leitfadens eine deutlichere Verzahnung der Kapitalplanung mit der Risikotragfähigkeit vorsieht und so den Planungsprozess der Institute stärker in den Vordergrund stellt.

Als sicher noch länger offener Punkt darf die eben skizzierte und im Leitfaden explizit geforderte Verknüpfung der ökonomischen mit der normativen Perspektive angesehen werden. Hier gilt es erst noch, praxisgerechte Lösungen zu erarbeiten.[5] Nicht zuletzt deshalb sollten die betroffenen Institute den mit der Umsetzung des neuen RTF-Leitfadens verbundenen Arbeitsaufwand rechtzeitig einplanen und geeignete Maßnahmen und entsprechende Projekte (z. B. Ablösung des „Going-Concern-Ansatzes“ oder „Intensivierung der Kapitalplanung“) frühzeitig aufsetzen.

Kernaussagen des RTF-Leitfadens 2017:

- Normative und ökonomische Perspektive sind Pflicht, keine Wahlmöglichkeiten
- Einheitlicher Betrachtungshorizont → zwölf Monate rollierend
- Stärkere Verzahnung mit der verlustfreien Bewertung des Bankbuchs
- Kapitalplanung rückt stärker in den Fokus
  - Konkreter als in den bisherigen MaRisk
  - Enge Verzahnung zur strategischen und operativen Geschäftsplanung
- Proportionalität ausreichend gewährleistet (drei Stufen)
- Übergangsweise Fortführung der bisherigen Going-Concern-Ansätze voraussichtlich zulässig

Ansprechpartner

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

5 Immerhin erleichtern die aktuellen Konsultationsdokumente der EZB zum ICAAP die Interpretation. Vgl. https://www.bankingsupervision.europa.eu vom 02.03.2018.

Auf ein Neues

Die EBA überarbeitet die IRRBB-Leitlinien

von Rainer Alfes

Bereits in der NEWS 1/2017 haben wir berichtet, welche Anforderungen Kreditinstitute durch die IRRBB-Veröffentlichungen der EBA von 2015 und des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht von 2016 bei der Messung und Steuerung der Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch beachten müssen.[1] Am 31. Oktober 2017 hat die EBA auf die Baseler Anforderungen von 2016 reagiert und eine überarbeitete Fassung ihrer IRRBB-Leitlinien zur Konsultation gestellt.[2] Bis zum 31. Januar 2018 konnten Interessenten Anmerkungen und Kommentare zu dieser Fassung einreichen. Die endgültige Version soll noch 2018 publiziert werden und zum Jahresbeginn 2019 in Kraft treten. Der vorliegende Artikel beleuchtet wichtige Neuerungen dieses Konsultationspapiers und ihre Auswirkungen auf die betroffenen Kreditinstitute.

Hintergrund

In der Executive Summary begründet die EBA, warum schon nach nur zwei Jahren eine Überarbeitung der Leitlinien erforderlich geworden ist. Der wesentliche Aspekt ist die Übernahme wichtiger Anforderungen des Baseler Ausschusses durch die europäische Aufsicht. Außerdem fließen die Erfahrungen der Aufsicht aus der Praxis, insbesondere aus dem 2014 eingeführten einheitlichen Bankenaufsichtsmechanismus SSM, in die Leitlinien ein.

Der kurze Zeitraum bis zum Inkrafttreten dieser überarbeiteten Leitlinien zeigt, wie wichtig der EBA dieses Update ist. Die Banken und Sparkassen sollten sich deshalb noch 2018 mit den Neuerungen auseinandersetzen und ihre bestehenden Systeme auf die IRRBB-Zukunftsfähigkeit prüfen.

Wesentliche Neuerungen

Zunächst fällt auf, dass die Struktur der Leitlinien gestrafft wurde, sodass Überschneidungen und Unklarheiten eliminiert werden konnten. Insbesondere hat die EBA die Trennung in übergeordnete und in detaillierte Leitlinien aufgehoben.

Die beiden prominentesten inhaltlichen Erweiterungen betreffen das Credit-Spread-Risiko im Anlagebuch (CSRBB) und die Spezifizierung des Ausreißertests (supervisory outlier test).

CSRBB

Der Baseler Ausschuss sieht das Credit-Spread-Risiko im Anlagebuch als eine eigene Risikoart, die eng mit dem Zinsänderungsrisiko verwandt ist, und fordert die Messung dieses Risikos für Anleihen und andere nach Fair Value bewertete Zinspapiere. Diese Sichtweise findet sich jetzt auch in den Leitlinien der EBA, die das CSRBB im Gegensatz zum Vorgängerpapier adressieren. Es fällt allerdings auf, dass die Vorgaben weniger detailliert sind als die Anforderungen an das klassische Zinsänderungsrisiko.

Aus der Praxis ergibt sich die Empfehlung, die Prinzipien für die Messung des Zinsänderungsrisikos in analoger Weise auf das Credit-Spread-Risiko im Anlagebuch zu übertragen.

Ausreißertest

Das EBA-Papier von 2015 beschränkte sich im Wesentlichen noch auf den Standardzinsschock von +/- 200 Basispunkten, um standardisierte Risikokennzahlen für alle Institute zu erhalten und um Institute mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko zu

1 Alfes, Rainer, IRRBB – wie die Pflicht zur Chance wird, NEWS 01/2017.
2 EBA/CP/2017/19 – Draft Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities.

identifizieren. Das Konsultationspapier folgt nun dem weitergehenden Ansatz des Baseler Ausschusses und betrachtet zusätzlich die sechs dort definierten währungsabhängigen Zinsszenarien.

Institute müssen also künftig zwei barwertige Risikokennzahlen als „Ausreißerkriterium" berechnen: Die Aufsicht muss informiert werden, falls der +/- 200-Basispunkte-Zinsschock zu einem Barwertverlust von mehr als 20 Prozent der Eigenmittel und wenn die sechs währungsabhängigen Szenarien zu einem Barwertverlust von mehr als 15 Prozent des Kernkapitals führen.

Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, hat die EBA die Positionen konkretisiert, die in die Berechnung einzubeziehen sind, beispielsweise Pensionsrückstellungen. Sie lässt den Instituten jetzt explizit die Wahl, in den barwertigen Berechnungen Margen und andere Spread-Komponenten in die Cashflows einzubeziehen oder aus den Cashflows auszuschließen. Auch einige Aspekte des Rechenmodells wurden genauer spezifiziert. So wurde eine laufzeitabhängige Zinsuntergrenze eingeführt, die allerdings im Rahmen der Konsultation noch geändert werden könnte.

Weitere Punkte

Bei genauer Betrachtung der neuen EBA-Leitlinien gibt es selbstverständlich weitere Punkte, die für einzelne Häuser bedeutsam sein können. So betonen die Leitlinien in Tz. 14 die Berücksichtigung von handelsrechtlichen Bewertungseffekten, die sich aus Marktwertänderungen ergeben können. Wie die letzte Niedrigzinsumfrage von BaFin und Bundesbank gezeigt hat, können solche Bewertungseffekte bei einem starken plötzlichen Zinsanstieg kurzfristig zu großen Verlusten auch in der periodischen Betrachtung führen.[3]

Eine weitere Neuerung ist die Anforderung, auch notleidende Kredite im Zinsbuch mit erwarteten Cashflows zu berücksichtigen. Dieser Punkt ist konsistent zu Entwicklungen in der Rechnungslegung, etwa IFRS9 Impairment, die auch die Modellierung erwarteter Verluste adressieren. Er kann in der Umsetzung einen erhöhten Aufwand verursachen, weil solche Cashflows in vielen Häusern bislang nicht im Zinsbuch abgebildet werden.

Im Einklang mit anderen aufsichtlichen Veröffentlichungen, etwa den MaRisk, lässt sich auch im Konsultationsentwurf der EBA-Leitlinien beobachten, dass das Modellrisiko von der Aufsicht immer stärker beachtet wird. So weist der Entwurf an vielen Stellen darauf hin, dass Modellierungsannahmen geprüft, validiert, berichtet und einem Backtesting unterzogen werden müssen. Das gilt beispielsweise für die Cashflow-Modellierung von Einlagen, für die Modellierung impliziter Optionen oder für Bewertungsmodelle.

Fazit

Bei genauer Betrachtung des aktuellen Konsultationspapiers der EBA zu den IRRBB-Leitlinien wird klar, dass dieser Entwurf einige substanzielle Erweiterungen gegenüber den Leitlinien von 2015 enthält. Diese haben Auswirkungen auf das Risikomanagement von der Datenbereitstellung und Modellierung über die Risikosimulationen bis hin zum Reporting und Backtesting.

Für Institute, die unter direkter Aufsicht der EZB stehen, besteht dringender Bedarf, die eigenen Prozesse und Lösungen zur Steuerung der Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, da die Umsetzungsfrist kurz ist. Für national beaufsichtigte Institute empfehlen wir, diese Aspekte ebenfalls zu beachten, da die EBA-Anforderungen in der Folge auch von BaFin und Bundesbank übernommen werden.

3 Vgl. Alfes, Wimmer, Licht und Schatten bei den deutschen Banken – Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage, NEWS 03/2017.

Ansprechpartner

Rainer Alfes
Principal Business Consultant,
Produktmanagement
> rainer.alfes@msg-gillardon.de

Geschäftsmodelle vor neuen Herausforderungen

Rechtzeitig auf Strukturbrüche reagieren

von Prof. Dr. Frank Stenner und Prof. Dr. Konrad Wimmer

Die europäische Aufsicht nennt in ihrem Schreiben „EZB-Bankenaufsicht: Prioritäten des SSM im Jahr 2018“ die folgenden vier Prioritätsbereiche:[1]

1. Geschäftsmodelle und Bestimmungsfaktoren der Ertragskraft,
2. Kreditrisiko,
3. Risikomanagement,
4. Aktivitäten mit mehreren Risikodimensionen.

Und weiter heißt es: „Die Geschäftsmodelle und Ertragstreiber der Banken stellen 2018 weiterhin einen Hauptschwerpunkt der EZB-Bankenaufsicht dar. Die Aktivitäten werden sich auf die Prüfung der Rentabilitätsentwicklung von Banken im aktuellen Umfeld und auf die Beurteilung der Auswirkungen von Zinsänderungsrisiken auf Banken konzentrieren.“

Zwar adressiert die MaRisk-Novelle 2017 vom Wortlaut her nicht unmittelbar diese von der EZB explizit formulierten Themen, doch ist es offensichtlich, dass die Stabilität und Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in sehr engem Zusammenhang mit den in AT 4.2 Ziffer 1 verankerten Anforderungen an eine nachhaltige Geschäftsstrategie stehen, für die auch die Maßnahmen zum Erreichen der strategischen Ziele darzustellen sind. Insbesondere müssen bei der Festlegung und Adjustierung der Geschäftsstrategie externe Einflussfaktoren, wie zum Beispiel geändertes Nachfrageverhalten und Strukturbrüche in der Marktentwicklung, berücksichtigt werden. Aber auch interne Einflussfaktoren, wie etwa die Quantität und Qualität der personellen und technisch-organisatorischen Ressourcen, um auf externe Einflüsse reagieren zu können, müssen beachtet werden. Weiter führt der oben zitierte Hinweis „Beurteilung der Auswirkungen von Zinsänderungsrisiken auf Banken“ direkt auf die modifizierten Anforderungen an die Steuerung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch auf die einschlägigen Regelungen in BTR 3.2 MaRisk.

Nicht zuletzt haben die letzten Niedrigzinsumfragen (NZU) von Bundesbank und BaFin den erwarteten Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität unter dem Planszenario der NZU und damit den erheblichen Druck aufgezeigt, unter dem die Banken im

1 http://docs.dpaq.de/13063-ssm.supervisory_priorities_2018.de_1_.pdf.

anhaltenden Niedrigzinsumfeld stehen. Dieser Punkt muss in engem Zusammenhang mit der SREP-Business-Model-Analysis gesehen werden, die die Tragfähigkeit des aktuellen und künftigen Geschäftsmodells bezogen auf einen (mindestens) dreijährigen Planungshorizont beleuchtet. Ergänzend zur NZU hatte die Aufsicht 2017 eine Profitabilitätsumfrage gestartet, von der über die befragten Institute zwar die Frageninhalte, nicht aber die Auswertungsergebnisse bekannt sind.[2]

Die strategischen und operativen Reaktionen der Banken und Sparkassen sind sehr unterschiedlich ausgefallen – immerhin gelang es vielen LSI-Instituten den Rückgang im zinstragenden Geschäft durch das Provisionsgeschäft in einem nicht unbeträchtlichen Umfang zu kompensieren. Indessen dürfte sich das Drehen an der Gebührenschraube kaum mehr ausweiten lassen. So stellt sich die Frage nach dem Zuschnitt des Geschäftsmodells, zumal die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Bankgeschäft zu erheblichen Strukturbrüchen führen werden.[3]

Vor Veränderungen im Geschäftsmodell stehen auch die Autobanken. Das gute Geschäft der Fahrzeughersteller im Jahr 2017 hat das Geschäft der herstellerverbundenen Finanzdienstleister noch einmal beflügelt. Zumal die Bereitschaft der Kunden groß ist, die nächste Fahrzeuganschaffung über eine Kredit- oder Leasingfinanzierung zu tätigen. Doch vor dem Hintergrund der großen Zukunftstrends unter dem Kürzel „CASE“ „Connected“, „Autonom“, „Shared“, „Electric“ (CASE), die die gesamte Automobilwirtschaft auf den Kopf zu stellen drohen, sind die Autobanken gezwungen, ihre bislang hochprofitablen Geschäftsmodelle zu verändern.[4] Der Anpassungsdruck auf Kundenbeziehung, Leistungsprogramm, Vertriebswege, Prozessstrukturen und strategische Ausrichtung ist enorm, wie im Folgenden gezeigt wird.

Entwicklung der Neuzulassungen

Als Spezialfinanzierer der Automobilwirtschaft atmet das Geschäft der Autobanken mit dem Neuwagengeschäft der Hersteller. Unter dem CASE-Szenario gehen Schätzungen davon aus, dass im Jahr 2030 rund 95 Prozent der neu zugelassenen Fahrzeuge zumindest teilweise elektrisch fahren werden.[5] Die geänderte Nutzungsart, die steigende Nutzungsintensität und ein schnellerer Innovationszyklus dieser Fahrzeuge im Vergleich zu den aktuellen Modellen lassen für die großen Märkte Europa, USA und China höhere Neuzulassungen erwarten (vgl. Abbildung 1). Damit ist die Basis für ein weiter wachsendes Geschäftsvolumen der Finanzsparten der Hersteller gelegt.

Neu-Zulassungen (Mio.)	2017	2030	Δ
Europa	18	24	+ 33 %
USA	18	22	+ 22 %
China	26	35	+ 35 %

Abbildung 1: Geschätzte Pkw-Neuzulassungen in ausgewählten Märkten[6]

Bedeutung des Wachstums für die Regulierung

Ein wachsendes Geschäftsvolumen hat aber auch Schattenseiten. Wie alle Kreditinstitute müssen die Autobanken im operativen Geschäft zahlreiche Auflagen der Bankenaufsicht erfüllen. Darüber hinaus ist das Risiko der Systemrelevanz zu beachten: Je größer ein Kreditinstitut, desto größer die Konsequenzen für die Volkswirtschaft, sollte das Institut in Konkurs gehen. Diesen Zusammenhang lehrt die globale Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009. Daher werden systemrelevante Autobanken, so etwa die Volkswagenbank, einer besonderen Überwachung durch die EZB unterworfen. Dem damit verbundenen höherem Regulierungsaufwand müssen die Vorteile einer Ausweitung des Geschäfts gegenübergestellt werden. Das Niedrigzinsumfeld und der intensive Wettbewerb bieten kaum

2 Vgl. Alfes/Wimmer: Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage: Licht und Schatten bei den deutschen Banken, msgGillardon News 03/2017, S. 4-9.
3 Vgl. Bahlinger, T.: Private Geldanlagen lassen sich vollständig digitalisieren, in: Die Bank 01/2018, S. 28-33.
4 Vgl. Stenner, F.: https://www.financebusiness.afb.de/2018/02/21/geschaeftsmodell-der-autobanken.
5 Quelle: PWC (2017-2018). Five trends transforming the Automotive Industry. URL: www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf.
6 Quelle: PWC (2017-2018). Five trends transforming the Automotive Industry.

Spielräume, zusätzlichen exogenen Kostendruck aufzufangen. Als mögliche Gegenmaßnahme sind Organisationsänderungen vorstellbar, die das aufsichtsrelevante Kredit- und Einlagengeschäft unter dem Mantel einer Bank bündeln. Eine weitere Möglichkeit wäre, das nicht der Aufsicht unterworfene Geschäft, wie zum Beispiel die zukunftsträchtigen Dienstleistungen rundum das Automobil und die alternativen Mobilitätsdienstleistungen, in eine separate Organisationseinheit im Konzern auszulagern. So wurde 2017 die Volkswagenbank aus der Holding der Volkswagen Financial Services AG herausgezogen und direkt an die Volkswagen AG gehängt.[7] Autobanken, die an der „Kippe" zur Systemrelevanz stehen, werden alles daran setzen, den Schwellenwert möglichst nicht zu überschreiten.

Veränderungen der Nachfrage

Das veränderte Nutzerverhalten der Kunden macht die dauerhafte Anschaffung eines Automobils als Statussymbol weniger attraktiv – der Kunde wählt bei Bedarf lieber passende, zeitlich begrenzte Mobilitätslösungen. Hier greifen zunehmend Mietangebote oder intermodale Kombinationen unterschiedlicher Verkehrsträger (Pkw, Fahrrad, Bus, Bahn, ÖPNV). Die wachsende Beliebtheit solcher Mobilitätslösungen zeigt sich etwa bei Daimler Financial Services im Jahr 2017: 17,8 Millionen Kunden lösten bei Car2Go, Moovel und Mytaxi rund 100 Millionen Transaktionen aus – ein Anstieg um 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr.[8]

Der Fahrzeugnutzer ist im CASE-Szenario nicht mehr identisch mit dem Fahrzeugeigentümer. Dieser für die traditionelle Fahrzeugfinanzierung typische Zusammenhang wird abgelöst von der Mehrfachnutzung eines Fahrzeugs durch unterschiedliche Kunden: Sie zahlen jeweils nur für die tatsächliche Nutzung der Fahrzeuge nach Kilometerleistung und/oder Zeitdauer. Eigentümer der Fahrzeuge sind eher gewerbliche Fuhrparkmanager, wie etwa Car2Go, DriveNow oder Flinkster. Das wird auch die Risikostrukturen im Vertragsportfolio der Autobanken verändern: Viele überschaubare Individualrisiken werden von wenigen, aber größeren Flottenrisiken verdrängt. Die Granularität der Portfolien sinkt! Dieser Trend wird sich auf die Ausgestaltung des CRM, Großkunde statt Einzelkunde, auf die Annahmeentscheidung des Kreditantrags (Gefahr des Klumpenrisikos), die Gestaltung der Vertragskonditionen und das Vorhalten von Risikokapital zur Abfederung unerwarteter Kreditausfälle auswirken.

Veränderungen des Angebots

Im CASE-Szenario funktioniert das vernetzte Fahrzeug vor allem als technische Plattform für neue digitale und telematische Dienste – das Auto wird zum rollenden Computer. Dynamische Stauprognose, ortsbasierte Empfehlungen und Echtzeit-Wartungsinformationen sind gute Beispiele dafür. Auch das Auffinden, Reservieren und abschließend bargeldlose Bezahlen eines Parkplatzes per App sind heute schon möglich. Ebenso sind minutengenaue Echtzeitabrechnungen für die Fahrzeugnutzung oder fahrerspezifische Tarife in der Kfz-Versicherungen nach dem Prinzip „Pay-as-you-drive" möglich. Immer vorausgesetzt, der Nutzer ist mit der Weitergabe seiner persönlichen Daten einverstanden. Wenn das Fahrzeug schließlich völlig autonom fährt, werden neue Dienstleistungen in der passiven Fahrzeit möglich. Dazu gehören Kommunikation und Datenaustausch für Büro- oder Entertainment-Anwendungen, wie Videokonferenzen oder das Streaming von Präsentationen, Musik oder Filmen. Die komfortable, digitale Ausgestaltung der Fahrgastzelle wird in diesem Umfeld für die Kauf- oder Nutzungsentscheidung wichtiger als die PS-Zahl des Motors. Dieser Trend beschleunigt sich durch die Einführung des 5G-Standards im Mobilfunk, verbunden mit einer integrierten Telematik-Schnittstelle auf Grundlage der sogenannten eCall-Technology. Dann können die pauschalen Zahlungen für das Fahrzeug sowohl alle Kosten der automobilen Mobilität als auch der Nutzung etwa von Spotify- oder Netflix-Angeboten flexibel abdecken. Die Beherrschung der „Car Connectivity" wird im CASE-Szenario also zum differenzierenden Wettbewerbsfaktor.[9]

Management der Leasing-Restwerte

Eine treffende Prognose des Fahrzeugwertes am Ende der Vertragslaufzeit und ein effizientes Management des damit verbundenen Vermarktungsrisikos sind Kernkompetenzen der Auto-

7 Vgl. Geschäftsbericht Volkswagen Financial Services AG 2017.
8 Vgl. Daimler PM 01.02.2018.
9 Vgl. McKinsey Company: Connected Car, automotive value chain unbound 2015.

mobilbanken und zentraler Baustein jeder Ratenkalkulation beziehungsweise des Pricings von Finanzierungs-, Leasing- und Mietverträgen. Die typischen Restwerttreiber wie Alter, Kilometerleistung und Fahrzeugzustand müssen im CASE-Szenario um weitere Einflussgrößen ergänzt werden. Sie resultieren aus der Elektrifizierung des Antriebs, den rechnergesteuerten Komponenten des Fahrzeugs und ihren vielfältigen digitalen Anwendungen. Wie das Smartphone unterliegen diese kürzeren Innovationszyklen als die Entwicklung eines Nachfolgemodells im traditionellen Fahrzeugbau. Es ist leicht nachvollziehbar, dass unter diesen Bedingungen die nachlassende Speicherkapazität der Batterie oder eine überholte Softwareanwendung den Wert des Fahrzeugs mindern können. Auf der anderen Seite sind Over-the-Air-Updates denkbar, die zu einer schnellen und flexiblen Restwertstabilisierung beitragen.

Veränderungen der Vertriebswege

Digitale Lösungen schaffen neue Wettbewerber, auch in der Fahrzeugfinanzierung, denn die Kunden möchten den Prozess von Anfrage über Bonitätsprüfung, Legitimation und Unterschrift bis zur Auszahlung/Fahrzeugübernahme möglichst schnell und ohne Medienbrüche abschließen. Einen Best-Practice-Ansatz verfolgt zum Beispiel Sixt Leasing.[10] Unter verschiedenen Fahrzeugmarken entscheidet sich der Kunde für sein Wunschmodell. Ob er sich das leisten kann, sagt ihm die Monatsrate für eine Kredit- oder Leasingfinanzierung, die das System zu voreingestellten Konditionen bei frei wählbaren Vertragslaufzeiten/Fahrleistungen errechnet. Bei der individuellen Konfiguration des Fahrzeugs hinsichtlich Ausstattung, Motorisierung etc. passt sich die Monatsrate automatisch an. Die Fahrzeugübernahme erfolgt wahlweise beim Hersteller, im Autohaus oder direkt am Wohnort des Kunden. Ergänzend werden Serviceleistungen und Kfz-Versicherungspakete angeboten, die bei Annahme durch den Kunden ebenfalls in die Monatsrate der Finanzierung eingeschlossen werden. Die Abfrage des Angebots erfolgt online- und der Kunde erhält alle erforderlichen Unterlagen unmittelbar per E-Mail, inklusive Verbraucherkreditinformationen. Solche digitalen Vertriebswege zerschneiden den direkten Draht zwischen Kunde und Autohaus, öffnen das Finanzierungsgeschäft für Wettbewerber und gefährden das bewährte Geschäftsmodell der Herstellerbanken.

Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Das aktuelle Geschäftsmodell der Herstellerbanken zeichnet sich durch sehr effiziente Prozesse aus. Mit der industriellen Organisation der Abläufe, dem Verzicht auf ein flächendeckendes Filialnetz, dem umfassenden Einsatz von IT-Lösungen und der Nutzung von Skaleneffekten aus einer fokussierten Produktpalette erzielen sie Bestwerte bei den Cost-/Income-Ratios. So etwa die RCI Banque mit 32,1 Prozent[11] und die Volkswagenbank mit 38,7 Prozent.[12]

Die Digitalisierung eröffnet hier weitere Chancen. Von einer Steigerung des Onlineverkaufs, der damit verbundenen Optimierung der Vertriebskosten und von einer Verschlankung der IT-Systemlandschaft verspricht sich die Finanzsparte von Volkswagen bis 2025 eine Produktivitätssteigerung um 50 Prozent.[13] Hier zählen nicht nur ansprechende Apps auf dem Smartphone der Kunden, sondern vor allem durchgängige Real-time-Prozesse zwischen Front- und Backoffice. Aus Kundensicht sind Schnelligkeit und Transparenz Trumpf. So sollte im Onlinebanking die ausgelöste Umbuchung sofort zu sehen sein und nicht erst nach dem Buchungslauf am nächsten Tag. Allerdings müssen Banken häufig noch mit großrechnerbasierten Altsystemen zurechtkommen. Und das bedeutet nicht nur hohe Wartungskosten, geringe Flexibilität bei der Installation innovativer Softwarelösungen, sondern oft auch langsame Antwortzeiten, überflüssige Arbeitsschritte und personalintensive Datenaufbereitung. Je komplexer die Prozesse, umso anfälliger sind sie für Fehler. Deren Nachbearbeitung wiederum verlängert die Reaktionszeiten zum Kunden und löst weitere Kosten aus. Man schätzt, dass rund 60 Prozent der Kundenbeschwerden ihren Ursprung im Backoffice haben.[14] Neben neuen Produktideen und veränderten Managementmethoden sind daher technische Innovationen in den Geschäftsprozessen unumgänglich. Nicht zuletzt hat die Aufsicht vor Kurzem die BAIT verordnet. In diesem Kontext müssen aber

9 Vgl. McKinsey Company: Connected Car, automotive value chain unbound 2015.
10 https://www.sixt-leasing.de.
11 Vgl. RCI Bank, PM 19.02.2018.
12 Vgl. Volkswagen Bank GmbH, Geschäftsbericht 2017, S. 9.
13 Vgl. Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig/Frankfurt/Main, PM 19.03.2018.

nicht nur die aufsichtsrechtlichen Anforderungen abgedeckt werden. Vielmehr steht das Geschäftsmodell insgesamt vor einem großen technischen Anpassungsdruck. Wer zu langsam ist, der könnte schon bald von den agilen FinTechs überholt werden.

Strategische Bedeutung der Autobanken

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass sich die Finanzsparten der Hersteller dem Paradigmenwechsel in der Automobilwirtschaft nicht entziehen können. Die anstehenden Veränderungen werden sich massiv auf das traditionell margenstarke Finanzierungs- und Leasinggeschäft auswirken, das mit einem Anteil von bis zu 50 Prozent am globalen Fahrzeugabsatz heute ein maßgeblicher Katalysator für den Markterfolg des gesamten Konzerns ist (vgl. Abbildung 2). Gegenüber dem aktuellen Geschäftsmodell wächst im CASE-Szenario das Volumen an Neuzulassungen und bildet eine starke Basis für den zukünftigen Erfolg, doch der Trend zum Sharing wird die Zahl und die Intensität der Kundenkontakte noch mehr beschleunigen. Haben sich die Geschäftsprozesse bisher an der Fahrgestellnummer des Fahrzeugs orientiert – ein Kunde kauft beziehungsweise finanziert ein Fahrzeug –, so müssen jetzt die Kundendaten einer Vielzahl von Nutzern eines Fahrzeugs ausgewertet werden, eine echte Big-Data-Herausforderung. Es liegt an den Autobanken, den direkten Draht zum Kunden zu sichern. Wie die Beispiele des Ride-Sharing (Uber, Lyft) und des Carsharing (Car2Go, DriveNow) verdeutlichen, sind dafür neue, vor allem digitale Angebote notwendig, um die Präferenzen der Nutzer zu erfahren, ihre Loyalität zu gewinnen und Cross-Selling-Maßnahmen einzuleiten. Die Kunden wollen den Kaufprozess möglichst ohne Medienbrüche abschließen. Das heißt, es müssen neue Vertriebskanäle entwickelt werden, die das Onlinegeschäft und das bewährte Offlinegeschäft über den Autohandel verzahnen. Eine rechtzeitige Neuausrichtung des Geschäftsmodells ist angesichts seiner Profitabilität von zentraler Bedeutung für fast alle Autokonzerne (vgl. Abbildung 2).

	BMW	Daimler	Volkswagen
FDL-Aktiva Mio. Euro	116.691	134.371	165.649
FDL-Anteil an Konzernaktiva	60 %	53 %	39 %
FDL-Anteil am Konzernergebnis (EBT)	21%	14 %	17 %
FDL-Eigenkapitalrendite	18 %	18 %	10 %
Penetrationsrate	47 %	50 %	33 %

Quelle: Konzerngeschäftsberichte 2017; eigene Auswertungen
FDL= Finanzdienstleistungen; Penetrationsrate: Anteil des von der eigenen Finanzsparte finanzierten und geleasten Konzernabsatzes

Abbildung 2: Ergebnisanteile der Finanzdienstleistungen am Konzernergebnis verschiedener Autohersteller[15]

Fazit

Die aktuelle Entwicklung zeigt: Die Geschäftsmodelle der Banken (wie auch die der anderen Branchen) stehen auf dem Prüfstand. Es sollte gar nicht aufsichtsrechtlicher Vorgaben bedürfen, sich dem Anpassungsdruck zu stellen. Denn wer nicht umsichtig und schnell reagiert, läuft Gefahr, aus dem Wettbewerb auszuscheiden.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Frank Stenner
Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Geislingen/Steige
Hrsg. Handbuch der Automobilbanken, Finanzdienstleistungen für Mobilität, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 2015

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

14 Vgl. Cap Gemini Consulting: Digitizing the Banking Back Office 2013.
15 Vgl. Konzern-Geschäftsberichte 2017; eigene Zusammenstellung.

Termine

Konferenzen

16.05.2018	Hannover	Förderbankentag
21.06.2018	Frankfurt a. M.	Trendkonferenz Banksteuerung und Geschäftsmodelle im Umbruch
27.–28.11.2018	Mannheim	Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2018

15.–16.05.2018	Kalkulation von Zinsgeschäften
18.05.2018	MaRisk – Data-Governance-Anforderungen und Lösungsansätze mit dem msgGillardon MetaMaster
12.–13.06.2018	Basisseminar Zinsänderungsrisiken
14.06.2018	Kompaktseminar Marktpreisrisiken
25.–27.06.2018	Adressrisikoparameter – Schätzung und Validierung
17.–18.07.2018	Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse

> Infos und Anmeldung unter: www.msg-gillardon.de/termine

Risikokultur nach MaRisk – aber wie?

Risikokultur verstehen und zielgerichtet entwickeln

von Dr. Stefan Götz

Sie haben viel über Risikokultur gelesen und fühlen sich in der Umsetzung der neuen Anforderungen trotzdem unsicher? In diesem Artikel lesen Sie warum, und lernen ein verständliches Risikokulturmodell kennen!

Bereits seit einigen Jahren diskutieren die maßgeblichen regulatorischen Standardsetzer mögliche Anforderungen an die Risikokultur in Banken, die nunmehr ihren Niederschlag in der 5. MaRisk-Novelle gefunden haben. Die einschlägigen Dokumente sind hinlänglich bekannt, öffentlich zugänglich und werden zudem von einer Vielzahl an Aufsätzen und Analysen flankiert. Anstatt an dieser Stelle einen weiteren Überblick zu geben, lenken wir das Augenmerk auf folgende Fragen, die viele Manager und Mitarbeiter von Banken und Sparkassen trotzdem weiterhin als ungeklärt erachten:

- Was und wie viel muss ich zur Umsetzung konkret tun?
- Wie kann ich dabei größtmöglichen Nutzen für die Bank stiften?

Bei der Ursachenanalyse, warum diese Fragen noch immer bestehen, ist ein kurzes Experiment hilfreich. Dabei sollen die Teilnehmer ihre Konzentration zunächst auf einen vorgestellten Tennisball lenken, um sich nach einer kurzen Pause auf ihre Vorstellung von Freiheit zu konzentrieren. Außerdem werden sie nach der individuellen relativen Wichtigkeit von Tennisbällen und Freiheit befragt. Es zeigen sich zwei Punkte: Erstens wird Freiheit durchgehend als weitaus wichtiger empfunden als Tennisbälle. Zweitens zeigt sich beim Abgleich der inneren Wahrnehmung aber auch, dass die Vorstellungen von einem (unwichtigen) Tennisball weitgehend deckungsgleich sind, während die Vorstellungen von (wichtiger) Freiheit selten bei zwei Menschen auch nur ungefähr übereinstimmen. Wie kommt das? Und wie passen beide Punkte zusammen? Die nachfolgenden Antworten auf diese Fragen führen direkt zu einem echten Verständnis des Phänomens Risikokultur.

Zunächst lässt sich bei genauem Nachdenken eine Erkenntnis über Sprache gewinnen: Sprache kann einerseits Sinneswahrnehmungen (Sehen, Hören, Fühlen usw.) – sprich Inhalt – transportieren. Ein gutes Beispiel ist der oben verwendete Begriff des Tennisballs, mit dem spezifische Sinneswahrnehmungen (rund,

gelb, filzig usw.) eng verbunden sind. Praktisch an inhaltlicher Sprache ist, dass sie vergleichsweise wenig Raum für Missverständnisse lässt. Allerdings ist ausschließlich inhaltliche Kommunikation angesichts der Vielfalt menschlicher Erfahrung ineffizient oder gar unmöglich. Menschen aggregieren Inhalte daher gewohnheitsmäßig zu Bedeutung, um kommunikations- und handlungsfähig zu sein. Beispiele sind neben der bereits erwähnten Freiheit unter anderem Heimat, Offenheit und viel mehr. Natürlich verbindet jeder Mensch auch mit diesen Begriffen konkrete Vorstellungen, die aber nicht an den Begriff selbst geknüpft sind. Stattdessen ist die Verbindung von Inhalt und Bedeutung höchst individuell und kontextabhängig. Daraus folgt zweierlei: Wenn wir Inhalte mitteilen, messen die Adressaten diesen Inhalten ihre individuelle Bedeutung bei (Motorrad = Urlaub/Gefahr). Wenn wir dagegen Bedeutungen mitteilen, „erfinden" die Adressaten vielfältige unterschiedliche Inhalte dazu. Wird dieses Konzept von Inhalt und Bedeutung auf die Vorgaben der MaRisk zur Risikokultur angewendet, zeigt sich, dass sich diese fast ausschließlich auf der Bedeutungsebene wiederfinden. Inhalt wird dagegen nahezu keiner angeboten. Daraus ergeben sich erhebliche Umsetzungs- sowie Prüfungsrisiken. Denn die umsetzenden beziehungsweise ausführenden Mitarbeiter und anschließend interne und externe Prüfer müssen die Inhalte gezwungenermaßen zunächst interpretieren. Wie im eingangs beschriebenen Experiment zum Begriff „Freiheit" werden dabei sowohl die Mitarbeiter untereinander als auch die Mitarbeiter mit den Prüfern schwerlich zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Die Folgen sind eine inkonsistente Umsetzung und zahlreiche Prüfungsfeststellungen.

Wie kann dieses Dilemma nun aufgelöst werden? Ganz einfach mit einem Risikokulturmodell, das Inhalt und Bedeutung schlüssig miteinander verbindet. Zum Beispiel ein Modell auf Basis der sogenannten logischen Ebenen.

Logische Ebenen als Schlüssel zur Risikokultur

Das Modell der logischen Ebenen lässt sich am einfachsten anhand einer Erzählung aus dem Buch „Komm, ich erzähl dir eine Geschichte" von Jorge Bucay einführen. Darin berichtet ein Ich-Erzähler von seiner kindlichen Vorliebe für Zirkusbesuche und seiner Verwunderung über riesige, ausgewachsene Elefanten, die sich von geradezu lächerlich kleinen Pflöcken am Ausreißen hindern lassen. Irgendwann leuchtet dem Erzähler ein, dass die Elefanten bereits als junge Tiere angepflockt werden. Nachdem sie Tag um Tag am Pflock gezerrt haben, erkennen sie schließlich, dass sie nicht entkommen können. Diese Erkenntnis speichern sie als allgemeingültige Wahrheit ab, die sie hernach nicht mehr hinterfragen. Sie werden gleichsam zu Gefangenen ihres Erfahrungsschatzes.

Uns Menschen fällt es unterschiedlich schwer zu akzeptieren, dass wir das Schicksal des metaphorischen Elefanten in vielerlei Hinsicht teilen. Auch wir erleben von Kindesbeinen an unsere Umwelt und lernen, mit ihr umzugehen. Wir lernen, Situationen einzuschätzen, und erwerben Fähigkeiten und Ressourcen, diese zu beeinflussen oder uns wenigstens mit ihnen zu arrangieren. Gelegentlich erkennen wir aber auch unsere Grenzen und müssen mit Überforderung umgehen. Im Laufe unseres Lebens bilden wir auf diesem Weg „Wahrheiten" und „Werte" – die nichts anderes als Wahrheiten über gut und schlecht sind – heraus und ordnen Menschen und Situationen zunehmend in Stereotype ein. Anschließend determinieren diese Stereotype als unsere Erwartungshaltung die Wahrnehmung und Interpretation künftiger Situationen. Sie bestimmen unsere bestehenden und künftigen Fähigkeiten, mit diesen umzugehen, und limitieren damit letztlich unser Portfolio an möglichen Verhaltensweisen.[1]

Das Modell der logischen Ebenen – man mag es wie von insbesondere Dilts[2] eingeführt, als Instrument der persönlichen Optimierung begrüßen oder nicht – gibt Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu Tennisbällen und Freiheit:

Erstens finden sich Tennisbälle auf der inhaltlichen Ebene von Situationen, Erleben und Verhalten wieder, während sich Freiheit auf der Bedeutungsebene von Werten und Wahrheiten wiederfindet und damit zu der Ebene, die Menschen Halt und

1 Tatsächlich können uns bereits sehr einfache optische Experimente frappierend vor Augen führen, wie stark uns Erfahrung in unserem Erleben in die Irre führen kann. Dem interessierten und/oder kritischen Leser seien zur weiteren Recherche die Stichworte „Müller-Lyer-Täuschung" und „Neckar-Würfel" empfohlen.

2 Zum Beispiel in Dilts, Robert B. (2015): Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit.

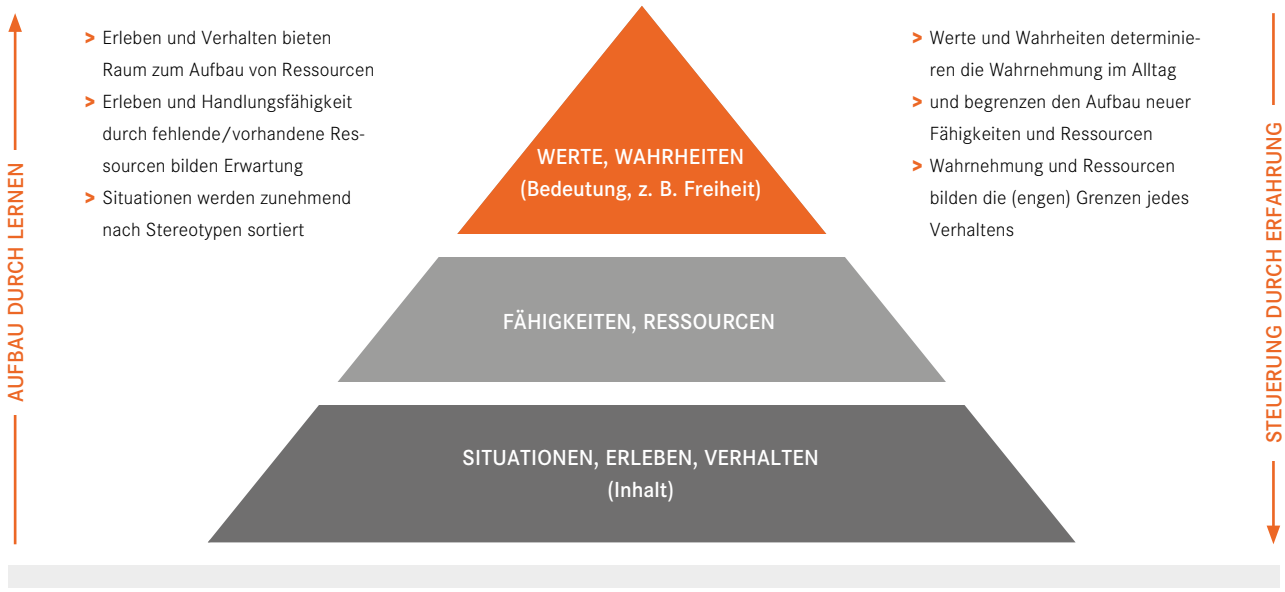


Abbildung 1: Logische Ebenen[3]

Orientierung vermittelt. Insofern erklärt sich die systematisch größere relative Wichtigkeit von Freiheit gegenüber Tennisbällen. Zweitens wird klar, dass Menschen von den Dingen, die ihnen wirklich wichtig sind, selbst bei identischen Bezeichnungen systematisch keine gemeinsame Vorstellung haben, weil sie auf individueller Aggregation und Interpretation einer Vielzahl unterschiedlicher Erlebnisse beruhen.

Übertragen auf die Mitarbeiter einer Bank, offenbart sich ein pragmatisches und belastbares Risikokulturmodell. Schließlich bringt jeder Kollege und jede Kollegin ganz persönliche Werte und Fähigkeiten morgens mit in die Bank – und gibt sie dort keineswegs am Eingang ab. Vielmehr determinieren Werte und Fähigkeiten jedes Kollegen und jeder Kollegin auch im Arbeitsalltag innerhalb des gesetzten Rahmens deren Verhalten. Die Werte, Fähigkeiten und Verhalten des gesamten Kollegenkreises bilden letztlich die Risikokultur der Bank.

Schlussfolgerungen und Umsetzungsmodell

Jede Bank verfügt also auch ohne besonderes Zutun über eine Risikokultur. Diese wird in vielen Fällen jedoch weder besonders homogen noch funktional sein. Denn ohne ein abgestimmtes, gezieltes Vorgehen konkurrieren auf der Werteebene unsystematische, teils implizite und oft widersprüchliche Meinungen und Vorgaben miteinander. Und selbst eine weitgehend homogene und funktionale Risikokultur muss keinesfalls den Vorstellungen der Aufsicht entsprechen.

Die gute Nachricht ist allerdings, dass jede Risikokultur zielgerichtet weiterentwickelt werden kann. Dazu müssen erstens die zentralen Werte priorisiert, zweitens die risikorelevanten Prozesse überprüft, drittens die erforderlichen Ressourcen geplant und viertens die Umsetzung und Prüfungssicherheit gewährleistet werden.

Idealerweise gibt das Management seine persönlichen Werte und deren Hierarchie für die Risikokultur des Hauses vor – richtig: seine persönlichen Werte. Das Management ist gefordert, sich sehr persönlich und authentisch einzubringen, weil

3 Vereinfacht in Anlehnung an J. O'Connor, J. Seymour (2009): „Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung", S. 131 ff.

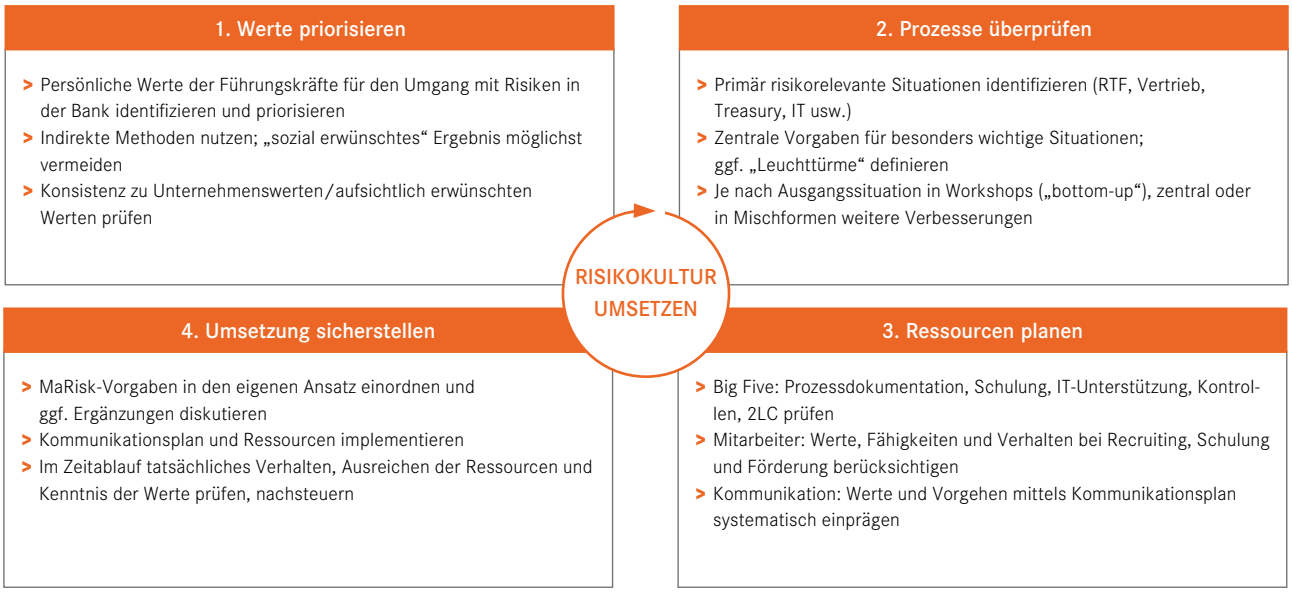


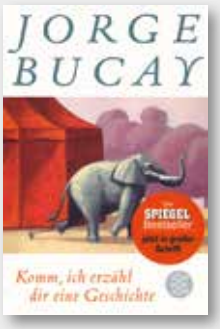
Abbildung 2: Umsetzungsmodell

die betreffenden Werte andernfalls kraftlos und auf Dauer unglaubwürdig sind. Zur Ermittlung von Werten und Wertehierarchie sind indirekte, assoziative Methoden empfehlenswert, um sozial erwünschte beziehungsweise politisch korrekte Ergebnisse zu vermeiden. Selbstverständlich bietet sich nachgelagert ein Abgleich zu den übergeordneten Unternehmenswerten sowie den aufsichtlichen Erwartungen an. Aber eben nur nachgelagert und dann in bewusster Abgrenzung zu den eigenen, persönlichen Werten.

Sind die wesentlichen Werte bekannt und priorisiert, schließt sich eine Überprüfung der risikorelevanten Prozesse an. Gemeint sind damit unter anderem aber ausdrücklich keinesfalls nur die Prozesse im Risikobereich als organisatorische Einheit. Ziel dieser Überprüfung ist nicht die Änderung möglichst vieler Prozesse, sondern eine gewissenhafte Adjustierung der bestehenden Prozesse anhand der definierten Werte. Dazu kann das Management für einzelne Schlüsselsituationen konkrete Vorgaben machen, an denen sich einer oder sogar alle Werte besonders deutlich zeigen. Jenseits solcher Leuchttürme bietet es sich aus mehrerlei Gründen allerdings an, die zuständigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zumindest teilweise selbst den Review der ihnen obliegenden Prozesse übernehmen zu lassen und diesen Prozess mit einer straffen Projektorganisation zu unterstützen.

Die anschließende Planung der erforderlichen Ressourcen zur dauerhaften Umsetzung der so definierten Prozesse kann einerseits auf die bekannten „Big Five“ der Compliance abstellen: Prozessdokumentation, Schulungen, IT-Unterstützung, Kontrollen und Second-Level-Kontrollen. Natürlich sind nicht für jeden Prozess alle fünf Ressourcen erforderlich. Vielmehr können Erfahrungen mit Abweichungen von den bestehenden Prozessen, das Ausmaß der erfolgten Änderungen an einzelnen Prozessen, die Risikorelevanz des jeweiligen Prozesses sowie der Stellenwert der im Einzelfall zugrunde liegenden Werte zur Planung der Big Five dienen.

Andererseits verdienen die Mitarbeiter als Träger der Risikokultur zusätzliche Aufmerksamkeit im Sinne der Berücksichtigung von Werten, Fähigkeiten und Verhalten im Rahmen des Recruiting, von Weiterbildungsprogrammen, der Vergütung und ohnehin bei der Führungskräfteauswahl. Die einfache Überlegung dahinter ist, dass es natürlich sinnvoll



Lesetipp

Jorge Bucay: Komm, ich erzähl dir eine Geschichte – © S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main.

ist, den bestehenden Mitarbeitern und Führungskräften die relevanten Werte und erwünschten Verhaltensweisen transparent zu machen und entsprechende Anreize zu setzen. Die Bank kann sich die Umsetzung einer Risikokultur aber erleichtern, wenn von vornherein Mitarbeiter eingestellt und Führungskräfte ausgewählt werden, denen die definierten Werte ohnehin am Herzen liegen. Darüber hinaus ist ein Kommunikationsplan erforderlich, der die zu verankernden Werte und das hier beschriebene Vorgehen systematisch und wiederholt verständlich macht.

Last but not least müssen die zuvor beschriebenen Schritte implementiert und prüfungssicher vorgehalten werden. Beispielsweise kann die Kenntnis der Werte seitens der risikorelevanten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie mittels Kontrollen die Einhaltung der Prozesse regelmäßig überprüft werden. Übrigens lassen sich alle Anforderungen der MaRisk an die Risikokultur entlang der logischen Ebenen definieren und damit konkret auf den Werte- und Prozesskontext des Instituts übertragen. Damit ist dann letztlich auch die Eingangsfrage „Was und wie viel muss ich zur Umsetzung konkret tun?“ geklärt.

Und wie verhält es sich mit dem Nutzen für die Bank? Dieser besteht zunächst in der gesteigerten Umsetzungs- und Prüfungssicherheit bezüglich der Anforderungen an die Risikokultur. Außerdem können gemeinsame Werte, denen in der Bank ein zunehmend ähnliches Verständnis zugrunde liegt, Orientierung in neuen und außergewöhnlichen Situationen geben, die nicht im Detail durch Prozesse geregelt sind. In solchen Momenten leistet eine etablierte Risikokultur einen besonders wertvollen Beitrag für die Risikotragfähigkeit des Instituts. Bemerkenswert ist zudem, dass es sich bei dem hier vorgestellten Modell um einen enorm kraftvollen Ansatz für alle Arten von Unternehmenskultur handelt, weil das Management sich eigens persönlich einbringt – und zwar mit dem, was ihm selbst am wichtigsten ist.

Ansprechpartner

Dr. Stefan Götz
Management Consultant,
impavidi GmbH – ein Tochterunternehmen der msgGillardon AG
> stefan.goetz@impavidi.com

msgGillardon

Die NEWS online lesen

Hier geht's zur App.

Ab sofort gibt es die msgGillardon NEWS auch über unsere msg-Kiosk-App:

> http://digital.msg-gillardon.de/

Einfach NEWS herunterladen und loslesen – ganz bequem online, im Büro, zu Hause oder unterwegs. Im WebKiosk finden Sie alle Ausgaben der NEWS sowie weitere Publikationen von msgGillardon.

Wir machen Banking stabil und zukunftssicher.

Rückblick

6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen

Die Regulierungswelle rollt unvermindert und bringt für die Finanzbranche zahlreiche Herausforderungen und Veränderungen mit sich. Für die Institute ist es von zentraler Bedeutung, diese Entwicklungen genau zu beobachten und zu begleiten. Denn nur so können sie rechtzeitig auf Änderungen reagieren und wichtige Neuerungen umsetzen. Vor diesem Hintergrund bekamen die über 100 Teilnehmer der 6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen von msgGillardon, BSM und impavidi am 20. Februar 2018 in Frankfurt a. M. Einblicke in die aktuelle Entwicklung und wichtige Impulse zur Umsetzung.

Sehr interessiert verfolgte das Auditorium den **Überblick über die aktuellen Herausforderungen im Aufsichtsrecht** von **Prof. Dr. Konrad Wimmer (msgGillardon)**. Neben der aktuellen MaRisk-Novelle 2017 und dem neuen Leitfaden zur Risikotragfähigkeit richtete er den Fokus auf die neuen Anforderungen an das Zinsänderungsrisiko und die Geschäftsmodellanalyse. Außerdem ging er auf die Niedrigzins- und Profitabilitätsumfrage der Deutschen Bundesbank sowie auf die Leitlinien zur einheitlichen Offenlegung von Effekten aus den Übergangsbestimmungen bei der Anwendung von IFRS 9, die bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) und die Entwicklung von Basel III ein.

Rudolf Neidhart (Deutsche Bundesbank) nutzte die Trendkonferenz, um den Teilnehmern einen prägnanten Überblick über die **Aktuellen Herausforderungen im Aufsichtsrecht** zu geben. Gut verständlich und nachvollziehbar informierte er sie über den neuen Leitfaden zur Risikotragfähigkeit und ging darauf ein, was das für die normative und die ökonomische Perspektive sowie für die Umsetzung in der Praxis bedeutet.

Christian Maske (Bausparkasse Schwäbisch Hall) berichtete in seinem **Praxisvortrag BCBS 239** und Datenmanagement nach MaRisk von den Umsetzungserfahrungen der Bausparkasse mit den neuen Anforderungen. „Datenmanagement," so Christian Maske, „ist zu einer neuen Fachdisziplin geworden."

Dr. Torsten Kelp von der **BaFin** stellte den Teilnehmern in seinem Vortrag **Aufsichtlicher Zinsschock** die derzeitigen und künftigen Anforderungen der internationalen und nationalen Regulierungsvorhaben vor. Besonders ging er auf den Ablaufplan internatio-

Kompetente Referenten: Prof. Dr. Konrad Wimmer, Christian Maske und Rudolf Neidhart (v.l.n.r.).

naler Regulierung und nationaler Umsetzung sowie auf das Rundschreiben zum Zinsänderungsrisiko, die EBA Guidelines on IRRBB sowie das europäische Reformpaket CRD V/CRR II ein. Im Anschluss an seinen Vortrag nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit, ihre Fragen direkt mit einem Vertreter der Aufsicht zu diskutieren.

Das Thema Risikokultur stand im Fokus des Vortrags von **Dr. Stefan Götz (impavidi)**. Er beschrieb sehr anschaulich und kurzweilig, warum die wichtige Umsetzung der neuen MaRisk-Anforderung nach einer Risikokultur in Banken so schwierig ist, und zeigte, wie sie trotzdem gelingen kann.

Dr. Alexander Büchel (Genossenschaftsverband Bayern e. V.) gab den Teilnehmern einen fundierten Einblick und eine **kritische Würdigung der neuen MaRisk-Novelle und der aktuellen aufsichtsrechtlichen Entwicklung**. Dabei richtete er einen Fokus auf die Themen Stresstests, Neu-Produkt-Prozess, Kreditgeschäft, Adressenausfallrisiken sowie die Marktpreis- und Zinsänderungs-, Liquiditäts- und operationelle Risiken. Zu jeder Risikoart gab er eine kurze Bewertung der Anforderungen der MaRisk zu diesen Risikoarten ab.

Volles Haus bei der 6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen.

Die Diskussionen wurden auch in den Pausen fortgeführt.

In der Abschlussrunde zeigten sich die Experten und Teilnehmer sehr zufrieden mit der Veranstaltung und äußerten sich beeindruckt vom hohen Niveau der Vorträge und Diskussionsrunden. Die durchweg positiven Rückmeldungen zeigen, dass die Themen der Agenda die Erwartungen der Teilnehmer voll erfüllt haben.

msgGillardon setzt sein anspruchsvolles Konferenzprogramm am 21. Juni 2018 mit der Trendkonferenz „Banksteuerung und Geschäftsmodelle im Umbruch“ in Frankfurt a. M. fort.

Aktuelle Herausforderungen im Aufsichtsrecht

Expertengespräch mit Dr. Torsten Kelp, BaFin, und Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon

Auf der 6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen am 20. Februar 2018 in Frankfurt a. M. sprach Dr. Torsten Kelp, Regierungsdirektor in der BaFin und Ko-Vorsitzender des Fachgremiums IRRBB, über den aufsichtlichen Zinsschock, und Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon, gab einen Überblick über die aktuellen Herausforderungen im Aufsichtsrecht. Auf der Konferenz hatten wir die Gelegenheit, uns mit den beiden Experten in einem persönlichen Gespräch über die aktuellen aufsichtsrechtlichen Herausforderungen zu unterhalten.

Dr. Torsten Kelp, BaFin

msgGillardon: Herr Dr. Kelp, worin sehen Sie persönlich die zentralen Unterschiede des aktuell konsultierten BaFin-Rundschreibens „Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch" im Vergleich zur aktuellen Fassung von 2011?

Dr. Kelp: Hier sind meines Erachtens sechs Änderungen zum RS 11/2011 (BA) besonders hervorzuheben: zum einen die Abschaffung des Ausweichverfahrens für Institute ohne barwertigen Steuerungskreis. Hier schreiben die neuen Mindestanforderungen zum Risikomanagement (MaRisk) vom Oktober 2017 Banken vor, bei der Bestimmung der Zinsänderungsrisiken sowohl auf das handelsrechtliche Ergebnis des Instituts als auch auf Markt- beziehungsweise Barwerte der betroffenen Positionen abzustellen. Dafür müssen die Auswirkungen nach beiden Steuerungsperspektiven ermittelt werden. Entsprechend entfällt die Notwendigkeit, an einem vereinfachten Verfahren für jene Banken festzuhalten, die nicht in der Lage sind, Zinsänderungsrisiken barwertig zu messen. Das Ausweichverfahren hätte zudem neu kalibriert werden müssen, da die errechneten Auswirkungen veraltet sind und damit nicht länger als plausibel gelten können.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Berücksichtigung von negativen Zinsen. Der noch in den Leitlinien der EBA zum Management des IRRBB von 2015 für das Downshift-Szenario genannte Floor von null Prozent läuft bekanntlich ins Leere, da nunmehr seit Jahren negative Zinsen am Markt zu beobachten sind. Die diesbezügliche Regelung in dem Rundschreiben übernimmt im Übrigen eine FAQ-Antwort zum RS 11/2011 (BA). Diese ist mittlerweile auch von der EBA als Q&A (ID: 2017_3121) in gleicher Weise beantwortet und veröffentlicht worden.

Weiterhin muss der veränderte Anwenderkreis beachtet werden. Geboten ist eine Anpassung an den Anwenderkreis des LSI-SREP, da alle Banken, die dem SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) unterzogen werden, potenzielle Zinsänderungsrisiken aufweisen und daher zur Festlegung des Eigenkapital-Zuschlags für Zinsänderungsrisiken die Auswirkungen des Baseler Zinsschocks melden sollen. Im Ergebnis fallen CRR-Institute, Bürgschaftsbanken, Förderbanken, Zweigniederlassungen von Auslandsbanken nach § 53 und KfW in den Anwendungskreis. Nicht einbezogen werden müssen hingegen Finanzdienstleister, Wertpapierhandelsbanken, Wohnungsbauunternehmen mit Spareinrichtung, Ausnahmen bei Zweigstellen nach § 53b und § 53c.

Klargestellt wurde auch, dass unmittelbare Pensionsverpflichtungen einbezogen werden müssen, nicht aber mittelbare Pensionsverpflichtungen, die von Drittanbietern übernommen sind, in deren Pensionskassen oder Versorgungswerke die Bank als Arbeitgeber einzahlt und für die sie in der Regel auch Garantien übernommen hat. In einer barwertigen Betrachtung ist eine einheitliche und gemeinsame Behandlung des sowohl bei originären Kundengeschäften als auch bei Pensionsverpflichtungen wirkenden Risikofaktors Zins notwendig. Diese Klarstellung war bereits durch die Antwort auf eine FAQ erfolgt und wird in den Regelungstext eingefügt.

Außerdem wurde die Modellierung von unbefristeten Einlagen auf fünf Jahre beschränkt. Diese Vorgabe wurde unmittelbar aus den Leitlinien der EBA von 2015 übernommen und soll sicherstellen, dass eine allzu sorglose und unrealistische Modellierung der Verweildauer von Einlagen ohne vertragliche Laufzeit ausgeschlossen ist. Auch wenn diese Obergrenze für die deutschen Banken, die häufig mit gleitenden Durchschnittszinssätzen für zehnjährige Papiere steuern und damit von einer rund fünfjährigen Haltedauer ausgehen, kaum Einschränkungen mit sich bringen dürfte, trägt sie doch erheblich zur europäischen Harmonisierung und Wettbewerbsgleichheit in Europa bei.

Weiterhin wird den Banken erlaubt, Margen aus den Zahlungsströmen herauszurechnen, sofern dies mit den institutsinternen Methoden und Verfahren zum Management und zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch im Einklang steht.

msgGillardon: Dass die Margen künftig aus den Zahlungsströmen eliminiert werden dürfen, hat die Fachwelt überrascht, da dies einem Paradigmenwechsel der Aufsicht entspricht. Worauf ist diese Änderung zurückzuführen und welchen Inhalt hat der Begriff „Marge" – Bruttomarge inklusive zum Beispiel Adressausfallrisikoprämien oder Nettomarge, also zum Beispiel nach Abzug der Adressausfallrisikoprämien?

Dr. Kelp: Im fortlaufenden Dialog mit den Verbänden der deutschen Kreditwirtschaft – insbesondere im Rahmen des Fachgremiums Zinsänderungsrisiko – ist deutlich geworden, dass die Auslegung nach der FAQ-Liste zum Rundschreiben 11/2011 (BA) dazu führte, dass die Berechnung des aufsichtlichen Zinsschocks nicht bei allen Instituten mit der Behandlung der Margen-Cashflows in den bankinternen Verfahren vereinbar war. Da auch die EBA eine unterschiedliche Handhabung auf europäischer Ebene beobachtet hat, erlaubt der Konsultationsentwurf der „EBA Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities" (Management of IRRBB) den Instituten unter bestimmten Voraussetzungen nunmehr, Margen aus den Zahlungsströmen herauszurechnen, was die Industrie ganz überwiegend begrüßt. Daher hält es die deutsche Aufsicht für zweckmäßig, bei der Überarbeitung des nationalen Rundschreibens diese Lösung der künftigen Leitlinien vorwegzunehmen: Die Institute sollen entsprechend der internen Berechnung entweder auf den Außenzins (margenbehaftete Zahlungsströme) oder auf den Innenzins abstellen können. Diese Vorgabe muss einheitlich für das Kundengeschäft und für das Kapitalmarktgeschäft umgesetzt werden.

Allerdings ist absehbar, dass die Ergebnisse in diesem Fall nicht mehr unmittelbar vergleichbar sein werden, da die EBA an der Vorgabe einer risikofreien Zinsstrukturkurve festhalten wird, die bei der Berechnung der Auswirkungen des Zinsschocks auf Basis der Zahlungsströme zugrunde gelegt werden muss. Auf Zahlungsströme mit und ohne Margen wird mithin derselbe Zinsfaktor gerechnet. Insbesondere ist der Aufsicht bewusst, dass eine Verwendung des Innenzinssatzes zu wesentlich niedrigeren Barwertänderungen für gegebene Schockszenarien führen kann. Für eine bessere Interpretation der Ergebnisse müssen die Kreditinstitute die gewählte Vorgehensweise melden, wofür in der überarbeiteten FinaRisikoV ein neues Meldefeld vorgesehen ist.

Zahlungsströme ohne Marge enthalten dann definitionsgemäß auch keine Adressausfallrisikoprämien. Im Rahmen der Konsultation der bereits erwähnten Leitlinien der EBA haben einzelne Verbände ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es für kleinere Institute herausfordernd sein könnte, die Bruttomargen in verschiedene Zahlungsströme zu zerlegen und Kundenmarge und Adressenausfallprämien isoliert zu rechnen. Diese Anforderung wird das kommende Rundschreiben daher auch nicht stellen. Wie Credit Spreads bei der Berechnung des Zinsschocks künftig einzubeziehen sind, wird im Übrigen voraussichtlich erst durch einen künftigen RTS der EBA abschließend geklärt werden.

msgGillardon: Von BCBS und EZB sind absehbar weitere Modifikationen beim „Zinsschock" zu erwarten. Worauf müssen sich die Institute hier einstellen?

Dr. Kelp: Einschneidende Änderungen bringt der neue Baseler Standard insbesondere durch die Vorgabe zur Berechnung sechs barwertiger sowie zusätzlicher ergebnisorientierter Zinsschockszenarien. Überdies werden die barwertigen Auswirkungen künftig nicht mehr auf die Eigenmittel, sondern auf das Kernkapital bezogen. Schließlich wird der an diese Verhältniszahl geknüpfte Schwellenwert, bei dem eine Prüfung von aufsichtlichen Maßnahmen geboten sein soll, von 20 Prozent auf 15 Prozent gesenkt. Inwieweit diese Änderungen vollumfänglich in die europäische Aufsichtspraxis übernommen werden, wird von der weiteren Kodifizierung in Europa abhängen. Angesichts der noch ausstehenden gesetzlichen Implementierung des Baseler Standards durch die Überarbeitung von CRR und CRD behandeln die künftigen Leitlinien der EBA den Schwellenwert von 15 Prozent als Frühwarnindikator, an deren Überschreitung noch keine automatischen aufsichtlichen Maßnahmen zu knüpfen sind.

Zur Person

Dr. Torsten Kelp
ist Dipl.-Volkswirt. Seine Studienschwerpunkte setzte er im Bereich Geldpolitik und -theorie, Konjunkturpolitik und -theorie, öffentliche Finanzen, Statistik und Ökonometrie sowie Wirtschaftsgeschichte. Zu einem wirtschaftshistorischen Thema wurde er auch promoviert.

Als Regierungsdirektor leitet er seit Anfang 2016 das neu strukturierte Grundsatzreferat Marktrisiken/Zinsänderungsrisiken/Liquiditätsrisiken bei der BaFin.

Begonnen hat Herr Dr. Kelp seine bankaufsichtliche Tätigkeit 1992 im damaligen Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen. Dort war er als Referent mit den Schwerpunkten Grundsatzfragen deutsch-deutsche Währungsunion, Bilanzierungsfragen und Zuteilung von Ausgleichsforderungen an Kreditinstitute im (deutschen) Beitrittsgebiet tätig. Nach Gründung der BaFin im Jahr 2001 übernahm er wechselnde Zuständigkeiten im Bereich Genossenschaftsbanken – unter anderem war er dort auch mit Fragen rund um das Management von Zinsänderungsrisiken befasst.

Als Fachreferent beaufsichtigte er seit 2010 die Zentralinstitute und Hypothekenbanken der genossenschaftlichen Finanzgruppe und begleitete die internationale Harmonisierung der Finanzkonglomerateaufsicht. Hiernach leitete er für zwei Jahre ein Aufsichtsreferat der BaFin, das bestimmte Risikobereiche der Deutschen Bank Gruppe überwachte (unter anderem Aufsicht über Kreditrisiken, Marktrisiken und Zinsänderungsrisiken der DB und ihrer Töchter). In dieser Funktion war er auch Mitglied des betreffenden Joint Supervisory Teams im SSM der EZB.

Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon

msgGillardon: Herr Prof. Dr. Wimmer, künftig erwartet die Aufsicht, dass die Risikotragfähigkeit sowohl nach der normativen als auch nach der ökonomischen Perspektive dargestellt wird. Bitte skizzieren Sie uns diese neuen Perspektiven und geben Sie uns eine kurze Einschätzung, ob die Neuausrichtung nur mehr Aufwand für die Institute bringt oder ob sich auch Vorteile ergeben.

Prof. Dr. Wimmer: Gemäß der normativen internen Perspektive müssen alle regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen eingehalten werden. Dies betrifft nicht nur die umfangreichen Kapitalanforderungen, sondern auch die Strukturanforderungen wie zum Beispiel die Großkreditgrenzen.

Die ökonomische Perspektive ist unabhängig von Vorgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung oder regulatorischen Vorschriften. Das ökonomische Eigenkapital wird vielmehr nach dem Barwertprinzip ermittelt – die Aufsicht lässt dabei methodische Vereinfachungen zu.

Künftig wird die bisherige Doppelunterlegung von Risiken beim weitverbreiteten Going-Concern-Ansatz – einerseits in der Säule 1 und andererseits in der Säule 2 – vermieden. Damit wird sich an dieser Stelle eine Entlastung einstellen.

msgGillardon: Wie lange erwarten Sie persönlich, dass Institute den bisher üblichen Going-Concern-Ansatz noch fortführen dürfen? Sollten Institute schon jetzt Vorbereitungen für die Umstellung aufsetzen?

Prof. Dr. Wimmer: Diese bisher in der deutschen Kreditwirtschaft weitverbreiteten Ansätze können voraussichtlich bis auf Weiteres beibehalten werden. Dies ist aus Sicht der Institute, vor allem der Less Significant Institute (LSI), die diese Ansätze bislang ganz überwiegend verfolgten, sehr unbefriedigend, da zu unpräzise. Insofern ist auf jeden Fall zu empfehlen, die Umsetzung schon bald einzuplanen.

msgGillardon: Die Aufsicht erwartet, dass die Institute künftig das Zusammenspiel zwischen der normativen und der ökonomischen Perspektive abbilden. Könnten Sie dies anhand von Beispielen verdeutlichen?

Prof. Dr. Wimmer: Dieses Zusammenspiel wird noch näher zu definieren sein. Die deutsche Aufsicht nennt immerhin beispielhaft Credit-Spread-Risiken im Anlagebuch. In der ökonomischen Perspektive mindern diese das Risikodeckungspotenzial, während die normative Wirkung vom handelsrechtlich definierten Abschreibungsbedarf abhängt. Der besteht bei einer voraussichtlich dauerhaften Wertminderung nach § 340 e Abs. 1 HGB in Verbindung mit § 253 Abs. 3 S. 5 f. HGB.

Ebenfalls kann man sich hier die Kreditrisikovorsorge vorstellen. Nach IFRS 9 muss prinzipiell für jede Kreditforderung der erwartete Verlust für ein Jahr ermittelt werden. Erst bei einer signifikanten Bonitätsverschlechterung ist auf den sogenannten Expected Loss over Lifetime abzustellen. Aus ökonomischer Sicht wird der erwartete Verlust ohnehin auf die „Lifetime“ bezogen.

Zur Person

Prof. Dr. Konrad Wimmer
ist promovierter Diplom-Kaufmann und bei msgGillardon für strategische Themenentwicklung verantwortlich. Sein Fokus liegt auf den Themen Bankcontrolling, Finanzmathematik, wertorientierte Vertriebssteuerung und Risikomanagement. Er berät Banken in diesen Themen und ist erfahrener Referent sowie Autor von Fachpublikationen.

Nachgefragt: Preismanagement im Kreditgeschäft

Marktumfrage zum Thema Pricing und Sollmargenkonzeption im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung liegt vor

Ein verändertes Marktumfeld und strukturelle Veränderungen zwingen Banken und Sparkassen dazu, sich deutlich intensiver mit den Themen Pricing und Sollmargenkonzeption im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung auseinanderzusetzen als früher.

In unserer Marktumfrage haben wir Kreditinstitute gefragt, wie sie an dieses Thema herangehen und welche Strategien und Ansätze sie verfolgen, um marktgerechte Standardkonditionen herzuleiten und gleichzeitig vorhandene Margenpotenziale zu heben. Weiterhin interessierte uns, wie strukturelle Änderungen, wie zum Beispiel Online-Plattformen, zum direkten Preisvergleich von Finanzprodukten auf die Bepreisungsstrategie der Institute wirken. Antworten auf diese und weitere Fragen gibt die repräsentative Marktumfrage zum „Preismanagement im Kreditgeschäft“ vom Dezember 2017.

Zum Teilnehmerkreis zählen Kreditinstitute aller Rechtsformen, Größe und Marktposition. Das größte Teilnehmerkontingent bilden die öffentlich-rechtlichen Institute. Gemessen an der Bilanzsumme sind die kleinen bis mittelgroßen Institute am stärksten vertreten, und von der Marktposition sehen sich zwei Drittel der teilnehmenden Institute in einer mittleren bis starken Position.

Marktverhältnisse und Chancen

Die Umfrageergebnisse bestätigen insgesamt die bereits bekannten Marktverhältnisse und identifizieren folgende Kernbotschaften:

- Die Institute stellen eine zunehmende Wettbewerbsverschärfung durch neue Konkurrenten mit aggressivem Pricing am Markt fest.
- Generell befürworten sie die Verwendung eines differenzierten Sollmargenkonzepts zur Umsetzung einer Pricingstrategie.
- Es herrscht eine hohe Zustimmung, was die Notwendigkeit zur Implementierung einer effektiven Geschäftsfeldsteuerung betrifft.

Außerdem sehen die Institute in der voranschreitenden Digitalisierung große Chancen, die gewahrt werden müssen. Darauf basierend finden sie es wichtig, adäquate Bepreisungsstrategien, wie zum Beispiel Sollmargenkonzepte, zu entwickeln, die sowohl kostendeckend als auch marktfähig sein müssen. Dies kann gerade unter der Prämisse der aufsichtsrechtlichen Anforderungen eine Herausforderung darstellen. Zudem müssen die Kapitalplanungen im Blick behalten werden, um den Eigenkapitalanforderungen zu genügen.

Darüber hinaus kann mit der Implementierung einer effektiven Geschäftsfeldsteuerung die Lücke zwischen der Vertriebs- und der Gesamtbanksteuerung geschlossen und die Frage, wie und

zu welchen Teilen die Überlegungen im Rahmen des Sollmargenkonzepts in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Instituts ankommt, beantwortet werden. Diese Erkenntnisse und mögliche positive Entwicklungen einzelner Geschäftsfelder können auf andere übertragen sowie der Erfolg der Gesamtbank konsequent gesteuert und nachgehalten werden.

Wie geht es weiter?

Aus den oben genannten Aussagen lässt sich ein ganzes Spektrum an weiteren Erkenntnissen und Markttrends ablesen, die wir in einer Folgepublikation näher beleuchten. Insbesondere werden wir darin differenziert auf Auswirkungen, Herausforderungen und Lösungsansätze in Bezug auf die Themenkomplexe der Geschäftsfeldsteuerung, der Planung und der Entwicklung von Sollmargenkonzepten eingehen.

Ansprechpartner

Frank Thierolf
Lead Business Consultant
Business Consulting
> frank.thierolf@msg-gillardon.de

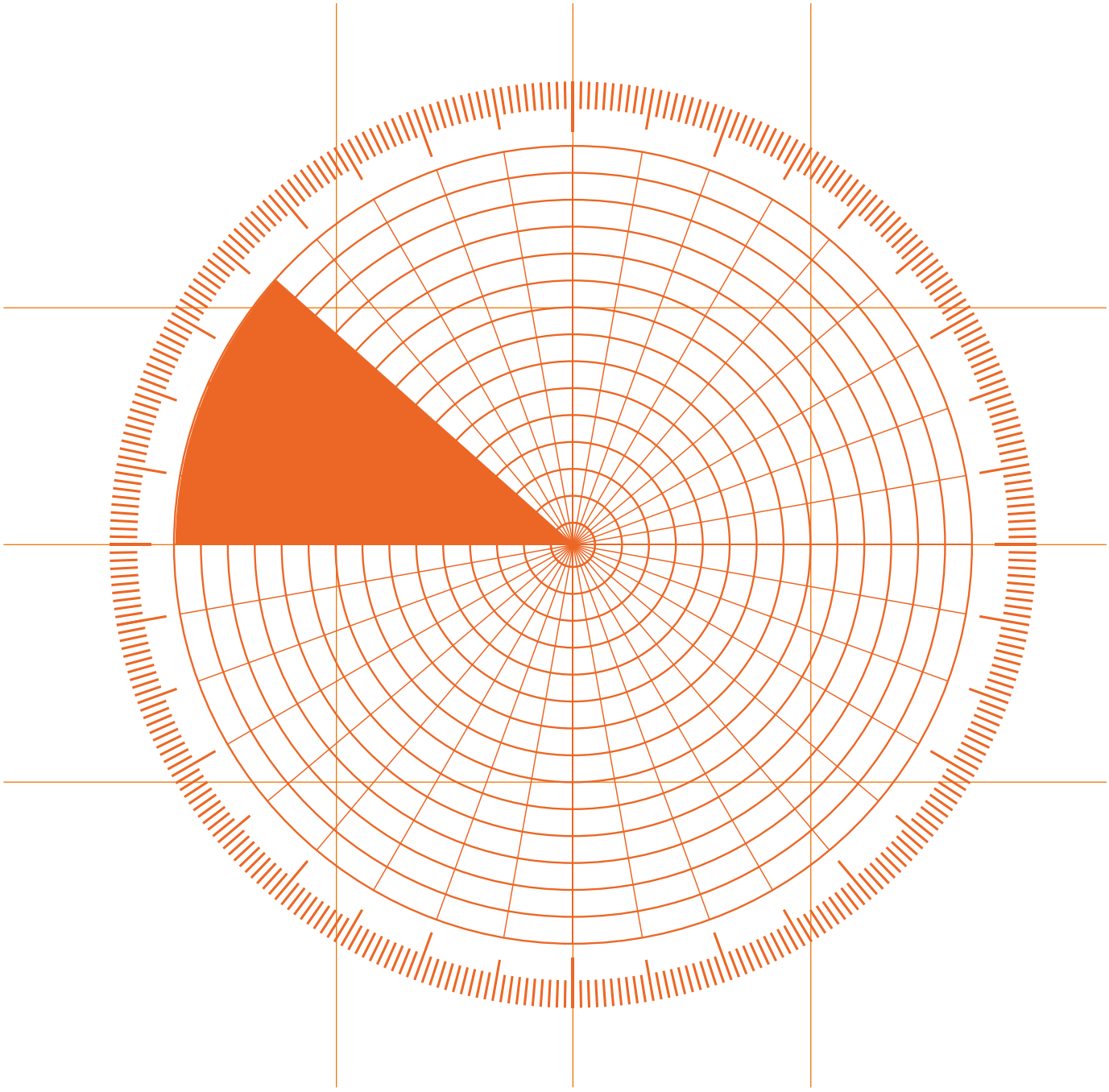
Markus Hausmann
Business Consultant
Business Consulting
> markus.hausmann@msg-gillardon.de

Preismanagement im Kreditgeschäft

Alle Ergebnisse, Erkenntnisse und Trends können Sie in der Marktumfrage nachlesen.

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeit:
http://msggillardon.de/umfrage-preismanagement

msgGillardon



Wir machen Banking stabil und zukunftssicher.