

Gesamtbanksteuerung 2013

Regulierung, Risikoanalyse, Unternehmensarchitektur

EXECUTIVE SUMMARY zur Konferenz am 6. Februar 2013
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:



Gesamtbanksteuerung 2013 – Ein Thema mit Zündstoff

Die Finanzindustrie steht vor enormen Herausforderungen. Die Umsetzungen der CRD IV erfordert neue Strukturen bei der Gesamtbanksteuerung und tangiert nahezu alle Unternehmensbereiche in den Instituten. Ein Kulturwandel ist zwingend notwendig. Wie ernst die Banken diese Themen nehmen, zeigte sich bei der 1. Konferenz „Gesamtbanksteuerung 2013“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS veranstaltet wurde. Der Tag stieß auf großes Interesse in der Branche und sorgt für nachhaltigen Diskussionsstoff.

„Die Gesamtbanksteuerung entwickelt sich momentan in einem aufbrausenden Umfeld, von dem die Finanzdienstleistungsbranche erfasst wurde!“ Mit diesen Worten eröffnete **Professor Dr. Dr. h.c. Udo Steffens**, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung der Frankfurt School of Finance & Management die Veranstaltung und wies darauf hin, dass sich die Finanzindustrie flexibel auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen muss. Dies sei eine zwingende Voraussetzung für dynamische Institute. Banken bilden nach Steffens auch zukünftig eine der wichtigsten Infrastrukturindustrien, die den vernünftigen Dialog mit der Politik suchen sollten, damit das Bewusstsein für die Bedeutung der Finanzindustrie erhalten bleibe.



Foto: Frankfurt School Verlag

Der Moderator der Veranstaltung, **Professor Dr. Thomas Heidorn**, Leiter Centre for Practical Quantitative Finance an der Frankfurt School of Finance & Management, sprach anschließend von vielen neuen Baustellen in der Bankenbranche und forderte eine intensive Zusammenarbeit zwischen Beratungsexperten und IT-Fachleuten. Nur so könnten die immensen Herausforderungen bewältigt werden.



Foto: Frankfurt School Verlag

Ludger Hanenberg, stellvertretender Abteilungsleiter Bankenaufsicht bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, informierte in seinem Referat über die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen der Finanzmarktregulierungen. Offen erklärte er, dass die Mühlen in „Brüssel“ etwas langsamer liefen und momentan bei der CRD IV das Verfahren nur schrittweise vorwärtskommt. Da die EU-Kommission neue Entwicklungen einarbeite, entstehe bei den Instituten eine durchaus verständliche Verunsicherung. Hanenberg konnte zur Umsetzung der Regulierungsvorhaben auch kein konkretes Datum nennen. Allerdings riet er den Instituten, ihre Projektarbeiten nicht einzustellen, sondern fortzusetzen, da nicht mit großen Überraschungen von Seiten der EU-Kommission zu rechnen sei.

Drastisch ändern werde sich laut Hanenberg die Struktur der Bankenaufsicht, was massive Auswirkungen haben wird. War bisher das KWG an der Spitze des Bankenaufsichts-



rechts angesiedelt, werden künftig EU-Verordnungen für die nationalen Aufsichtssysteme verbindlich sein. Hanenberg gab den Instituten die Empfehlung, frühzeitig Allianzen zu bilden, die das notwendige Gewicht haben, um Einfluss nehmen zu können.

Verunsicherung in den Banken

In den Vortragspausen wurde in Gesprächen mit den Fachteilnehmern deutlich, dass eine gewisse Unzufriedenheit in den Banken herrscht, da die Regulierungsvorhaben nicht nur immense Ressourcen binden würden, sondern auch zu einer enormen Verunsicherung führten: Konkrete Anweisungen scheinen ebenso zu fehlen wie verbindliche Terminpläne.

Albrecht Merz, Vorstandsmitglied der DZ BANK AG warf in



Foto: Frankfurt School Verlag

seinem Vortrag mit dem Titel „Banken im Spannungsfeld von Risikomanagement, Regulierung und Refinanzierung“ einen kritischen Blick auf die Regulierungsflut, mit der die Banken konfrontiert werden. Er äußerte seine Sorge, dass nicht klar sei, wo die Reise hingehe. Vor allem die Parallelität der zahlreichen Regulierungsvorhaben stelle die Banken vor immense Herausforderungen. Dies binde qualifizierte Mitarbeiter und führe zu extremen Kostenbelastungen. Laut Merz bleibe die kapitalmarktbasierende Refinanzierung für Banken angespannt und werde dauerhaft schwierig und strukturell teuer bleiben.

Er stellte anschaulich dar, dass seit der Finanzkrise viele Einflussfaktoren die Refinanzierung prägten und sich als langfristige Trends herauskristallisierten. Dazu gehören: die Risikoaversion der Investoren, eine geringe Transparenz hinsichtlich der eingegangenen Risiken und neue regulatorische Bestimmungen insbesondere zur Gläubigerhaftung. Weiterhin setzten strukturell höhere Refinanzierungskosten die Profitabilität der Banken unter Druck.

Merz stellte in seinem Fazit weitere Verschärfungen der Kapitalanforderung seitens der Regulatoren in Aussicht und blickte sorgenvoll auf die Tatsache, dass keine Kenntnisse über die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Regulierungsvorhaben vorhanden seien.

Zum Thema „Risiko- und wertorientierte Gesamtbanksteuerung – Chancen und Perspektiven“ referierte **Dr. Detlef Hosemann**, Vorstandsmitglied der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen. „Gesamtbanksteuerung ist ja eigentlich kein neues Thema. In Zeiten komfortabler Wachstumsraten war es jedoch nicht zwingend notwendig, sich mit diesem Thema zu beschäftigen“, erklärte Hosemann. Die Finanzkrise verursachte jedoch schwierige Zeiten und nicht nur Stress-testergebnisse mit Kapitalisierungserfordernissen warfen die Frage auf, ob die Gesamtbanksteuerung in den Instituten versagt habe. Gerade in schweren Zeiten sei eine wirksame



Foto: Frankfurt School Verlag



Gesamtbanksteuerung gefordert und deshalb müsse nach Optimierungen von Konzepten und Umsetzung gesucht werden. Bedingt durch Erfahrungen aus der Finanzkrise stellte er klar, dass sich isolierte Probleme auf die gesamte Branche ausgeweitet hätten. Die Problematik der Institute beginnt beim Geschäftsmodell, erklärte Hosemann. Die Lehre aus der Krise sei, dass auch opportunistische Geschäftsmodelle einer wirksamen Gesamtbanksteuerung unterworfen werden müssten. Neue Rahmenbedingungen und veränderte Marktsituationen haben die Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung verändert. Das bestätigte auch Hosemann, in dem er auf neue Liquiditäts-Richtlinien, Änderungen im Rechnungswesen und im Aufsichtsrecht verwies. „Die Anforderungen werden komplexer, die Notwendigkeit der Integration steigt und eine transparente Steuerung ist ebenso wichtig wie die Durchführung von Szenario-Analysen“, erklärte Hosemann. Flexible Detailanalysen seien entscheidender als Schnelligkeit. Er forderte weiterhin eine Abkehr vom Silodenken. Datensysteme müssten erweitert, Datenbasen vereinheitlicht und flexibilisiert werden.

Aus Beratersicht ging **Dr. Peter Neu**, Partner und Managing Director der Boston Consulting Group, auf die Herausforderungen für die Finanzindustrie ein. Er sprach von einem grundlegenden Umbruch, bedingt durch neue Regulierungen und einem veränderten Marktumfeld. Eine heterogene Welt-



Foto: Frankfurt School Verlag

wirtschaft, ein verlangsamtes Wirtschaftswachstum, Risiken in Banken und Staaten sowie eine neue Wettbewerbssituation als auch ein Wandel im Kunden- und Anlegerverhalten erforderten ein Umdenken. Profitabilität und Ertragssicherung seien ein „Muss“ und machten eine Fokussierung auf Strategie und Effizienz notwendig. Standen bisher Restrukturierungen bei den Banken im Mittelpunkt, müssten nun strategische Überlegungen dominieren. Die zukünftigen Kernherausforderungen gliederte Neu in drei Schwerpunkte.

1. Kultur und Governance, die ein nachhaltiges Wachstum und Profitabilität ansteuern.
2. Gesamtbanksicht mit einer ganzheitlichen Risikobetrachtung.
3. Operations & IT mit struktureller Kostenreduktion, Effizienz und einer Optimierung der Datenqualität und -konsistenz sowie einer Flexibilität der Datenmodelle.

Neue Anforderungen an das Liquiditätsmanagement

Die anschließenden Workshops stießen ebenso auf reges Interesse und führten zu pragmatischen Diskussionen. **Harald Bänsch**, Managing Director und Global Head of Short-Term-Desk der UniCredit Bank AG, beleuchtete die Folgen von Basel III & Co für Liquiditätssteuerung und Zinsstrategien. Basel III werde zukünftig neue Ansprüche an das Liquiditätsmanagement stellen. Notwendig sein werden Berechnungen von Zahlungsströmen für die kommenden 30 Tage, nur noch eine eingeschränkte Anrechenbarkeit von deterministischen Zahlungsströmen und höhere Reservehaltungen für potenziell stochastische Abflüsse, weiterhin die Einhaltung eines Liquidity Coverage Ratios von mehr als 100 Prozent, eine Abbildung der untertägigen Liquidität, eine starke Differenzierung von Assets und deren Anrechenbarkeit sowie modifiziertes Stress-Testing.



Bänsch machte deutlich, dass die Implementierung der neuen Regeln die Finanzwirtschaft vor große Herausforderungen stellt und die Finanzinstitute ihren Produktkatalog auf den Prüfstand stellen müssen. Ein LCR in der heutigen Form werde die Zinslandschaft nachhaltig verändern und ein proaktives Liquiditäts- und Zinsmanagement erheblich an Bedeutung gewinnen.

Dr. Martin Deckert, Mitglied des Vorstandes der UBS Deutschland AG, referierte daraufhin über die Konsequenzen der Finanzmarktregulierung für eine global agierende Bank. Die Spannungsfelder eines Global Players liegen für die UBS in den Parametern konzerninternes Outsourcing, Interkonzern-Beziehungen, grenzübergreifende Ressourcensteuerung und im „Too big to Fail“. Die unterschiedlichen Richtlinien in den einzelnen Ländern, in denen die UBS agiere, führten zu einem enormen Arbeitsaufwand. Die vielfältigen Vorgaben müssten schnell umgesetzt werden, seien komplex, umfassend und stellten einen hohen Anspruch an die IT. Er warf die Frage in den Raum, wo bei all diesen Arbeitsaufwendungen und Kostenbelastungen die eigentliche Aufgabe bleibe, nämlich sich um den Kunden zu kümmern? Deckert forderte deshalb eine europäische Harmonisierung der Finanzmarktregulierungen.

Ralf Leiber, Head of Strategic & Capital Planning der Deutschen Bank AG, gab einen Überblick darüber, wie sein Arbeitgeber mit den veränderten Marktbedingungen umgeht. Die Deutsche Bank wolle eine auf den Kunden fokussierte Universalbank bleiben und habe deshalb einen Kulturwandel definiert. Die Deutsche Bank wolle ihre Kompetenz stärken, Risiken im Kerngeschäft abbauen, ein Kostenprogramm umsetzen, die kulturelle Vielfalt im Unternehmen weiter entwickeln und die nachhaltige Kundenorientierung fördern. Leiber wies auch darauf hin, dass es keine andere Industrie gebe, die dermaßen mit Regulierungsmaßnahmen belastet wurde wie die Bankenbranche. Er machte jedoch klar, dass dies nicht zu ändern sei und sich die Institute darauf einstellen müssten.



Foto: Frankfurt School Verlag

Welche große Bedeutung die IT bei der Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen spielt, zeigte der Tandemvortrag von **Jürgen Steffan**, Vorstandsmitglied der Wüstenrot Bausparkasse AG, und **Uwe Jürgens**, Mitglied der Geschäftsführung von SAS Deutschland.

Steffan sah die neuen Herausforderungen für sein Unternehmen in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld, den Regulierungen und dem veränderten Kundenverhalten. Die Auflagen der Aufsicht führten auch bei der Wüstenrot zu einem zusätzlichen Arbeitsaufwand und die Hauptlobbyarbeit bestehe heute darin, herauszufinden, welche neuen Regulierungen geplant seien. Der Paradigmenwechsel erfordere neue Strategien. Zukünftig wolle sich die Wüstenrot auf wenige und profitable Produkte konzentrieren und den Multikanalvertrieb stärken. Nötig dazu seien Investitionen in eine effiziente Steuerung sowie ein



Foto: Frankfurt School Verlag



Reporting. Steffan stellte klar, dass dies nur mit verlässlichen IT-Partnern wie SAS möglich sei. Kosteneffizienz und vor allem der Einsatz von Datensteuerungsplattformen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die IT funktioniere und innovative Lösungen biete.

Banken müssen schneller, schlauer und schlanker sein

Welche Innovationen von Seiten der IT die Finanzdienstleister nachhaltig unterstützen können, zeigte Uwe Jürgens in seinem Vortrag. Er verdeutlichte, dass Banken schneller, schlauer und schlanker werden müssen. Schlanker werden durch Industrialisierung, in dem die zahllosen Silostrukturen, die eine integrierte Steuerung behindern, abgebaut werden. Jürgens zeigte hierzu entsprechende Lösungsmodelle auf. Plattformstrategien, wie sie u.a. in der Automobilindustrie erfolgreich angewendet werden, führten zu enormen Effizienzgewinnen, einer größeren Flexibilität, einem schnelleren Time-to-Market, einer Qualitätssteigerung und steileren Lernkurven. Um schlauer zu werden, sollten Banken verstärkt auf Predictive Analytics setzen, um große Datenmengen als Wettbewerbsfaktor nutzen zu können. Dreiviertel aller Unternehmen verwerten ihre Daten nicht sinnvoll und Jürgens erklärte, dass 70 Prozent der Zeit damit verbracht werde, um an die Daten zu kommen und nur 30 Prozent dazu, die Daten zu analysieren. „Analytische Fähigkeiten sind Voraussetzung für eine vorausschauende Steuerung der Bank“, erklärte Jürgens.

Das Thema Schnelligkeit sei ebenso wichtig, um im harten Wettbewerb bestehen zu können. Kundenservice, Unternehmenssteuerung, Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung verlangten nach Informationen in Echtzeit, die schnelle Entscheidungen möglich machten. SAS habe an innovativen und effizienten Lösungen gearbeitet, mit denen diese



Foto: Frankfurt School Verlag

Herausforderungen erfolgreich umgesetzt werden können. High-Performance Analytics von SAS stellt eine Innovation in der Bearbeitung komplexer analytischer Probleme dar und eröffnet auch Banken neue Möglichkeiten bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse.

Abschließend zeigte **Timotheus Höttges**, Vorstandsmitglied Finanzen bei der Deutschen Telekom AG, auf, wie Regulierung eine Branche nachhaltig belasten kann. Er machte deutlich, dass die Regulierung der Telekommunikationsbranche zur Liberalisierung sinnvoll war, doch nach Abschluss dieser Phase nun schon seit Jahren mehr Fluch als Segen sei. Der Wunsch nach mehr Wertschöpfung und Arbeitsplätzen konnte durch die Überregulierung nicht erfüllt werden und stelle für eine innovative Industrie eine Belastung dar.

Mona Beck, Director Financial Industries von SAS Deutschland, wies abschließend darauf hin, dass die rege Beteiligung und die vielen Diskussionen gezeigt hätten, dass beim Thema Gesamtbanksteuerung nach wie vor intensiver Informationsbedarf herrsche und somit am 19. Februar 2014 die zweite Konferenz hierzu stattfinden werde.



Prägnante Stimmen und Zitate der Referenten:

Harald Bänsch, Managing Director, Global Head of Short-Term-Desk, UniCredit Bank AG:
„Die Implementierung der neuen Regeln stellt die Finanzwirtschaft vor große Herausforderungen!“

Albrecht Merz, Mitglied des Vorstandes, DZ BANK AG:
„Ich vermisse es, dass die Krise nicht systematisch aufgearbeitet und daraufhin Regulierungen entwickelt wurden.“

Dr. Detlef Hosemann, Mitglied des Vorstandes, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen:
„Gesamtbanksteuerung hat durch die Entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Das bewusste Steuern ist mehr in den Fokus gerückt.“

Dr. Martin Deckert, Mitglied des Vorstandes, UBS Deutschland AG:
„Es muss neue Wege geben, um mit dem regulatorischen Druck in Europa fertig zu werden!“

Dr. Peter Neu, Partner, Managing Director, The Boston Consulting Group:
„Profitabilität und Ertragssicherung sind ein ‚Muss‘ und machen eine Fokussierung auf Strategie und Effizienz notwendig!“

Ralf Leiber, Managing Director, Head of Strategic and Capital Planning, Deutsche Bank AG:
„Es gibt nicht die eine Lösung für die passende Strategie. Jeder hat andere Parameter und Startvoraussetzungen.“

Jürgen Steffan, Mitglied des Vorstandes, Wüstenrot Bausparkasse AG:
„Es gibt heute Technologien, von der Sie sich nicht einmal vorstellen können, welche Fragen sie Ihnen alle beantworten können.“

Uwe Jürgens, Mitglied der Geschäftsführung, SAS Deutschland:
„Bei der Bewältigung der Herausforderungen spielen analytische Steuerungssysteme eine entscheidende Rolle.“

Timotheus Höttges, Vorstandsmitglied Finanzen, Deutsche Telekom AG:
„Nicht alles, was gut ist für den Verbraucherschutz, wirkt sich auch positiv auf die Investitionsbereitschaft aus.“