

# Gesamtbanksteuerung 2021

Regulierung | Transformation | Finanz- und Risikomanagement

EXECUTIVE SUMMARY zur 9. Jahreskonferenz am 22. September 2021  
in der Frankfurt School of Finance & Management  
+ online per Live-Stream



Hauptkooperationspartner:



THE  
POWER  
TO KNOW.



## Nach der Krise ist vor dem nächsten Umbruch: Wie der Umbau zu einer CO<sub>2</sub>-ärmeren Wirtschaft den Bankensektor herausfordert

Nachdem die Banken bisher gut durch die Pandemie kamen, müssen sie sich jetzt neuen Umbrüchen stellen – einer der größten ist die Dekarbonisierung der Wirtschaft, die immer stärker vorangetrieben wird. Doch wie können Banken den Trend zur Nachhaltigkeit in ihre Prozesse und in ihr Geschäftsmodell verankern? Welche regulatorischen Änderungen kommen auf sie zu? Und welche digitalen Instrumente können helfen, Geschäftsmodelle und Banksteuerung gleichzeitig schlanker, schneller und effizienter zu machen?



Diese Fragen wurden auf der 9. Jahreskonferenz „Gesamtbanksteuerung“ von Vertretern von rund 50 Kreditinstituten, der Aufsicht und der Wissenschaft lebhaft diskutiert. Veranstalter des Fachevents waren auch in diesem Jahr wieder der Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS®. Thematisch im Fokus standen für die teilnehmenden Führungskräfte des Finanzsektors zunächst die neuen ESG-Anforderungen – Environmental, Social, Governance – und die Green Asset Ratio, deren Umsetzung noch viele Fragezeichen aufwarf. Darüber hinaus spielten neue technologische Optionen wie etwa die Cloud eine besondere Rolle auf der thematisch breit angelegten und hochrangig besetzten Konferenz, die ein Teil der Gäste online verfolgte.

In der Corona-Krise sei es gut gewesen, dass die Banken Teil der Lösung und nicht des Problems waren, sagte Gesamtmoderator **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management, zur **Eröffnung des Konferenztages**. Die neue strategische Herausforderung sei es nun, „grüner“ zu werden – doch bei der konkreten Umsetzung gebe es noch viele offene Fragen: etwa wie man „grün“ messe und in welche Risikokategorien es gehöre. „Gleichzeitig wird und muss uns der technische Wandel weiter begleiten“, so Heidorn. Innovation entstehe oft, wenn man sie gar nicht erwarte – das habe nicht zuletzt der Digitalisierungsschub während der Pandemie gezeigt.

Die Gesamtbanksteuerung müsse sich auf die kommende Dekarbonisierung der Wirtschaft einstellen, die nichts weniger sei als eine grundlegende Transformation, betonte auch **Prof. Dr. Joachim Wuermeling**, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank, in seiner Auftaktkeynote **„Kurs halten? Gesamtbanksteuerung in Zeiten von Covid und Basel III“**. Daneben gelte es für Banken, neue Technologien jetzt auch in der Gesamtbanksteuerung einzusetzen, dort sei die Anwendung noch unterentwickelt. Zwar sei die Pandemie wie eine Schlechtwetter-Front durch die Bankenlandschaft gezogen und habe Kredit- und Marktrisiken erhöht, doch den Banken sei es gelungen, Kurs zu halten. Nach rund anderthalb Jahren Pandemie sei das deutsche Bankensystem insgesamt in ro-





buster Verfassung. Unerwartete Effekte der Pandemie würden immer unwahrscheinlicher. Bleibe es dabei, müssten sich die Banken – zeitlich gestaffelt – auch wieder auf normale aufsichtliche und regulatorische Anforderungen einstellen. „Eine Abweichung vom Baseler Abkommen könnte sich nachteilig auf das Vertrauen sowohl in den europäischen Bankensektor als auch in den EU-Rechtsrahmen auswirken. Daher ist es für uns als Bundesbank ausgesprochen wichtig, dass die globalen Standards wie vereinbart vollständig und konsistent umgesetzt und eingehalten werden“, so Wuermeling. Der Zeitplan habe sich durch Corona jedoch verzögert.

Die nächste Herausforderung sei nun die Finanzierung der bevorstehenden Transformation der Volkswirtschaft. In der Realwirtschaft ändere sich der Kurs gewaltig, die drei mächtigen Treiber seien Nachhaltigkeit, also Dekarbonisierung, Digitalisierung, aber auch ein durch die Pandemie angestoßener Strukturwandel. Es würden gigantische Summen benötigt, um diese Umbrüche stemmen. „Es geht eher um Billionen als um Milliarden“, so Wuermeling. Das Finanzsystem müsse sich in die Riemen legen, um die Finanzierung dieser Transformation zu begleiten. Das werde man nicht alleine durch Bankkredite bewältigen können. Für die deutschen Kreditinstitute würden diese Umbrüche Chancen bieten, besonders beim Neukundengeschäft. Ausreichend Liquidität sei vorhanden. Aber Risiken, Zeithorizonte und Finanzierungsinstrumente könnten sich bei dieser Transformation vom herkömmlichen Kreditgeschäft deutlich unterscheiden. Für die Banken gelte es, diese Trends und die erwartete Nachfrage herunterzubrechen auf ihre Auswirkungen und intern die erforderlichen Veränderungen anzustoßen. Die gesamte Steuerung solle ein Stück weit Kurs nehmen auf die Megatrends, so Wuermeling. „Es stellt sich die Frage: Stecken in der Innovationsfinanzierung neue Risiken, oder sind es bekannte Risiken im neuen Gewand, die mit den bewährten Maßstäben gemessen und gemanagt werden können?“ Deswegen gelte es besonders bei der grünen Transformation des Finanzsystems, das Risikomanagement durch breitere Analysen und größeres Datenverständnis zu ver-

bessern. Es gehe darum, Unsicherheiten in messbaren Risiken auszudrücken. Die Finanzierung des wirtschaftlichen Umbaus hin zu einer nachhaltigeren Ökonomie solle in den Kurs der gesamten Steuerung eingerechnet werden: „Der aufsichtliche Blick gilt dabei hauptsächlich dem Risikomanagement“, so Wuermeling: „Wir wollen wissen, ob die Banken wissen, inwiefern diese Veränderungen womöglich negative Auswirkungen auf ihr Buch oder ihre Anlagen haben.“ Außerdem richte sich der Fokus auf Änderungen der regulatorischen und politischen Rahmenbedingungen im Bereich Sustainable Finance.

Im Anschluss widmete sich **Alexander von Dobschütz**, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der DKB Deutsche Kreditbank, der aktuellen und künftigen **Rolle des CROs in**



**der Gesamtbanksteuerung und der Bedeutung von Risikokultur.** Angesichts einer immer komplexer werdenden Welt sei es entscheidend, dass der CRO sich auch für den geschäftlichen Erfolg der Bank mitverantwortlich fühle und bei der Risikohandhabung gezielte und vertretbare Risikonahme ermögliche. „Oft wird die Rolle des CRO auf das Mahnende und Beschränkende reduziert“, so von Dobschütz. Aber das sei nicht das, was den Wertbeitrag der Risikofunktion ausmache. „Ist das Risiko-Ergebnis die richtige Zahl, auf die man schauen sollte? Ist die Anzahl der Feststellungen die richtige Zahl? Aus meiner Sicht sind es notwendige Bedingungen“, so von Dobschütz. Der Wertbeitrag der Risikofunktion seien darüber hinaus schnelle und berechenbare Entscheidungen



und eine gemeinsame, konstruktive Abwägung etwa mit der Finanz- oder Marktseite der Bank. Das mache die Risikokultur aus. Dabei helfe die Digitalisierung des Risikomanagements, Prozesse zu vereinfachen.

Auch von Seiten der Aufsicht würden Qualität und Verfügbarkeit von Risikodaten sehr hoch gewichtet. Datenmanagement werde immer wichtiger. „Wir hatten leider vor kurzem mit der Flut eine große Naturkatastrophe in Deutschland. Wir wollten unseren Aufsichtsgremien innerhalb von wenigen Tagen berichten, wie und ob wir als Bank betroffen sind“, so von Dobschütz. Der von der DKB aufgebaute Datenhaushalt habe sich dabei bewährt. Digitales Risikomanagement sehe die DKB daher als Zukunft. Erfolgreiche Anwendungsfälle seien etwa die von künstlicher Intelligenz unterstützten, automatisierten Kreditentscheidungen – sogenannte Robo-Kredite, also Verbraucherdarlehen, die innerhalb weniger Minuten vollautomatisch genehmigt werden könnten. „Die Kunst ist dabei der richtige Einsatz künstlicher Intelligenz“, so von Dobschütz. Eine händische Überprüfung habe bei der DKB eine sehr hohe Trefferquote der Robo-Kredite gezeigt. Viele Kredite für bestimmte Kundengruppen würden inzwischen gar nicht mehr händisch angefasst, weil es sonst auch schwierig sei, damit überhaupt Geld zu verdienen. Andere erfolgreiche Beispiele seien die automatisierte Ansprache von säumigen Kunden, die ebenfalls von künstlicher Intelligenz unterstützt sei. Auch dieses Segment würde ohne Automatisierung unwirtschaftlich. Beim Thema ESG sei die DKB schon auf einem guten Weg, weil sich ihr Portfolio auf öffentliche Daseinsvorsorge fokussiert habe, etwa Erneuerbare Energien, Krankenhäuser, Kitas oder Infrastruktur. „Wenn man unser Portfolio neben die SDG-Kriterien der Vereinten Nationen legt (SDG = Sustainable Development Goals), sieht man, dass es eine relativ hohe Deckung von 77 Prozent hat“, so von Dobschütz.

Was die Regulatorik angehe, brauche es allerdings sehr viel mehr Konsistenz in den unterschiedlichen Bewertungsverfahren, was „grün“ ist und was nicht. „Wir brauchen mehr

Verlässlichkeit in der Darstellung der unterschiedlichen Kriterien und ein kohärentes Zielbild“, so von Dobschütz. Die EU-Taxonomie sei dabei der Goldstandard, doch für die DKB habe sie einen Haken: Da die Bank recht wenig kapitalmarktnotierte Unternehmen im Portfolio habe und viele der Kunden unter der 500-Mitarbeiter-Grenze blieben, fielen diese aus den entsprechenden Standards der Taxonomie heraus. Das Problem sei dabei: Je nachdem, mit welchem Bewertungsverfahren man auf einen Kredit schaue, passe er manchmal in die grüne Kategorie und manchmal nicht. Die Frage sei, was mit Branchen passiere, die nicht in die grüne Kategorie zählten. Gleichzeitig würde inzwischen auch vieles als „grün“ klassifiziert, was sich dann im Nachhinein eventuell doch anders herausstelle.



Im Anschluss ging **Dr. Manfred Plank**, Chief Operating Officer & Chief Model Risk Officer in der Group Risk Control der UBS Group AG, in seinem Beitrag **„Zukunft der Risikomodelle – Quo vadis?“** tiefer auf das Thema Risiken und Risikomessung ein und gab einen Einblick in seine Sicht auf interne Modelle. Historisch gesehen hätten sich Banken und Regulierer lange Zeit darauf verlassen, Kapitalanforderungen auf der Grundlage von gesundem Menschenverstand und Urteilsvermögen zu bestimmen. Daran habe sich eine Phase der komplexen Micro-Regulierung angeschlossen, in der Risiko durch Modelle bepreist werde. Es stelle sich die Frage, ob etwa interne Modelle wirklich besser seien als zum Beispiel Risiko-Diskriminatoren. Interne Modelle großer internationaler



Banken würden typischerweise von Tausenden von Parametern abhängen und diese würden an kurzen historischen Zeiträumen von ein bis zwei Jahrzehnten kalibriert. Schwere Finanzkrisen dauerten in der Regel aber zehn Jahre oder länger und globale Systemkrisen passierten bisher ein- oder zweimal pro Jahrhundert. Selbst wenn man optimistisch sei, müsse es demnach Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte dauern, bis man Modelle habe, die so robust seien, dass man beurteilen könne, ob sie für internes Risikomanagement oder regulatorische Zwecke taugten.

„Risiko-Modelle sollten wieder etwas bodenständiger werden“, so Plank. „Man sollte versuchen, sie nicht nur in der Anzahl zu reduzieren, sondern auch in der Komplexität.“ Er rechne allerdings nicht damit, dass das umgesetzt werde: „Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden wir in den nächsten Jahren noch viel mehr Modelle sehen, die noch komplexer und komplizierter werden“, so Plank. Getrieben werde das unter anderem durch die Regulatoren. Banken seien durchaus gewillt, die Fülle an Modellen etwas auszudünnen. Ein guter Weg sei es daher, interne Modelle und regulatorische Modelle vollständig voneinander zu entkoppeln. „Das wäre aus meiner Sicht ein großer Schritt nach vorne“, so Plank. Dann könne man sich wieder mehr auf die eigene Risikomessung konzentrieren. Ein weiterer Schritt könne sein, die regulatorischen Modelle zu automatisieren. „Wir verwenden sehr viele Ressourcen darauf, regulatorische Anforderungen zu erfüllen“, so Plank. Automatisierung könne hier den Aufwand reduzieren helfen. Eine Entkopplung gelinge aber nur mit den Regulatoren gemeinsam.

Im Anschluss an diesen Beitrag folgten zwei Impulsvorträge. Zunächst sprach **Prof. Dr. Edgar Löw**, Professor für Rechnungslegung der Frankfurt School of Finance & Management sowie Mitglied der Banking Stakeholder Group der European Banking Authority (EBA) und der Financial Instruments Working Group der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Thema des Beitrags waren **Kernpunkte der künftigen Offenlegungspflichten und Überlegungen**



**zu Anforderungen an die Risikosteuerung im Hinblick auf ESG-Risiken in Banken.** Im Mittelpunkt stand dabei die aufsichtliche Offenlegung nach Säule 3 im Basel-III-Ansatz. Der zentrale Punkt sei die Non-Financial Reporting Directive, so Löw. Die Taxonomie-Regulation auf EU-Ebene müsse nun als unmittelbar geltendes europäisches Recht für jedes Mitgliedsland gleichermaßen verbindlich umgesetzt werden. Ziel der Taxonomie sei die Festlegung von Kriterien für eine ökologisch nachhaltige Tätigkeit, aufgeteilt in verschiedene Gebiete: Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser und Meeresressourcen, Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung sowie Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme. „Der Fokus der Taxonomie-Verordnung liegt im Augenblick ganz eindeutig auf einer Reduzierung von CO<sub>2</sub>“, so Löw.

Es gebe verschiedene Möglichkeiten, die Offenlegung zu gestalten, etwa als integrierten Bericht im Abschluss. „Von der Bilanzierungsseite her sehen wir aber den Bereich ESG-Issues noch nicht“, so Löw. Man fange jetzt an, sich über die Offenlegung heranzutasten. In der Regulation (EU) No. 575/2013 (CRR) – Artikel 449a sei vorgesehen, dass auch über ESG-Risiken zu berichten sei. Von der EBA gebe es entsprechende Templates, die ausgefüllt werden müssten. Im Zentrum stehe jetzt eine neu entwickelte Kennziffer, die Green Asset Ratio. Dabei gehe es um Transition und Transmission. „Es



geht darum, dass es Risiken gibt, die in einer Art und Weise transformiert werden sollen, dass wir mit den Zielsetzungen von ESG ein Stück vorankommen“, so Löw. Das bedeute auch, dass der Bankensektor zur Erfüllung einer politischen Agenda beitragen müsse, was sich unter anderem durch Offenlegungsvorschriften abbilde. Das wirke sich auch auf das Risikomanagement aus – die entsprechenden Exposures, die die Banken in Bezug auf transitorische Risiken haben, sollten dargestellt werden. Die Frage sei, wie man eigentlich ESG integriere in das Risikomanagement. Es gebe anhaltende Überlegungen, ob das als Teil des Kreditrisikos einzustufen sei oder doch irgendwann als eigener Risikofaktor angesehen werden solle.



**Sonja Kardorf**, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der Deutsche Leasing AG, ging von der praktischen Seite auf die **Herausforderungen in der Umsetzung bei der Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken** ein. Es gebe keine Zweifel daran, dass das Thema Klimaschutz auch im Finanzsektor eine Rolle spiele, so Kardorf. „Allein die letzte Flutkatastrophe hier in Deutschland zeigt uns, dass das Thema wirklich ganz nah vor der Haustür ist.“ Die Lösung könne aber nicht die Green Asset Ratio alleine sein. Zur EU-Taxonomie und dem Ziel der CO<sub>2</sub>-Reduktion betonte sie, die Ziele seien ehrgeizig: Bis 2050 wolle die EU die CO<sub>2</sub>-Emissionen auf null senken, in Deutschland solle das bereits bis 2045 erreicht sein. Die Deutsche Leasing habe sich zum Ziel gesetzt, das Thema Nachhaltigkeit prozessual zu integrieren. Teilweise sei das

schon erreicht, etwa in den Bonitätsanalysen spiele das Thema Nachhaltigkeit eine Rolle. Aber auch im Vertrieb würden die Kunden der Deutschen Leasing zum Thema Nachhaltigkeit Stellung nehmen. Außerdem unterstütze die Deutsche Leasing unter anderem E-Mobilität, ÖPNV und Projekte im Gesundheitswesen sowie in erneuerbaren Energien. „Aber ob das alleine ausreicht, um eine Green Asset Ratio in die richtige Richtung zu bewegen, können wir noch nicht sagen“, so Kardorf.

Zu den Herausforderungen in der Steuerung und Umsetzung der neuen Anforderungen beim Risikomanagement gehöre, dass es kein „State of the Art“-Modell gebe, das man übernehmen und anwenden könne. Die Deutsche Leasing habe die auf Nachhaltigkeit bezogenen Risikoarten klassifiziert: Beim Thema Marktfolge und Risikocontrolling gebe es einmal die sogenannten physischen Risiken wie Extremwetterereignisse, auch die Deutsche Leasing sei etwa von der Flutkatastrophe betroffen gewesen. Daneben gebe es die schwierig zu messenden Transitionsrisiken, die sich auf den Umbau in eine CO<sub>2</sub>-ärmere Wirtschaft beziehen. Hier gehe es um gesellschaftliche und politische Änderungen, die in die Risikopolitik einfließen müssten. „Eine dringende Frage ist: Was ist eigentlich ein grünes Asset?“, so Kardorf. „Und wie ist die Kombination eines grünen Assets mit einer kritischen Branche zu bewerten? Ist bereits jedes Asset, das weniger umweltschädlich ist, bei einer Ersatzinvestition grüner?“ Dabei gebe es viele Haltungen, etwa zur Kernenergie: Die sei eine rote Branche in Deutschland, aber grün in Frankreich. Wenn man in mehr als 20 Ländern tätig sei, sei es eine Herausforderung, hier immer das Richtige zu tun. Es zeige sich, dass die Einteilung bei der Identifizierung nachhaltiger Geschäfte immer nur ein Abbild der aktuellen gesellschaftlichen Wahrnehmung sein könne. Die Erwartungshaltung der Gesellschaft zu Nachhaltigkeitsthemen sei in stetiger Veränderung. „Aber neben diesen Herausforderungen sehe ich auch andere Fragestellungen“, so Kardorf: „Laufen wir als Industrienation Gefahr, vielleicht einige Branchen zukünftig nicht mehr zu sehen, diese auszuschließen von Finanzierungen, nicht die Möglichkeit der



Prof. Dr. Edgar Löw, Alexander von Dobschütz, Dr. Manfred Plank, Sonja Kardorf, Prof. (FH) Dr. Donald Baillie, Prof. Dr. Thomas Heidorn

Transformation zu geben?“ Auch das müsse als möglicher Steuerungsimpuls am Ende berücksichtigt werden.

Anschließend moderierte Prof. Heidorn die **Podiumsdiskussion** zum Thema **„ESG: Herausforderung oder Chance für die Gesamtbanksteuerung?“** Einig waren sich die Bankenvertreter, dass sie sich mehr Kohärenz und Berechenbarkeit in der Bewertung von „grünen“ Geschäften wünschen. **Prof. (FH) Dr. Donald Baillie**, SAS Head of Risk Practice DACH und Professor am Department of Strategic Finance & Business Analytics der Lauder Business School Vienna, betonte, auch auf der Seite der Daten sei es eine neue Herausforderung: „Woher kommen die Daten und wie bringen wir sie rein? Wie korrelieren sie mit anderen Kennzahlen, zum Beispiel ICAAP?“ Alexander von Dobschütz betonte, klarere Vorgaben würden das entsprechende Risiko deutlich besser beherrschbar machen. Sonja Kardorf ergänzte, dass sie froh sei, dass das Nachhaltigkeitsrisiko nicht als eigene Risikokategorie klassifiziert worden sei. „Das Modell könnte ich mir nicht vorstellen, was man dafür bauen könnte“, so Kardorf.

Besonders kontrovers wurde die Green Asset Ratio diskutiert. Kardorf wies darauf hin, dass einige Aspekte zu kurz gesprungen sein könnten: „Bei der einen Branche kann ich eine Transformation begleiten, weil sie den Kategorien für „grün“ entspricht, eine andere muss ich aber links liegen lassen und die können dadurch auch nicht grüner werden.“ Alexander von Dobschütz betonte mit Blick auf die Firmen-

kunden, eine Folge der Green Asset Ratio könne sein, dass die Kreditnehmer, die nicht diese Kriterien erfüllten, entsprechend abgehängt würden. „Dann könnten sich eine ganze Menge Banken nur noch genau um diese Kreditnehmer bemühen, die die Kriterien erfüllen.“ Das könnte ungewünschte Effekte bei der Preissetzung und Risikoeinschätzung haben, wenn plötzlich alle nur noch wenige Geschäfte entlang bestimmter Kategorien finanzieren wollten. Kunden, für die eine Finanzierung durch Banken, die dieser Regulierung unterliegen, schwierig würde, müssten reagieren. „Glauben wir wirklich, dass die aus dem Markt austreten? Oder glauben wir vielleicht, dass die sich im Zweifelsfall anders finanzieren werden?“, so von Dobschütz.

Prof. Löw stimmte den Bankenvertreter zu, dass sich die Branche an die neuen Kriterien, Offenlegungsregeln und Risikoeinschätzungen erst noch herantasten müsse. „Diese Green Asset Ratio ist ja eine Bestandsgröße, um das zu messen. Und da sind wir noch sehr am Anfang.“ Manfred Plank äußerte Zweifel an der Steuerungswirkung der Green Asset Ratio: „Eine Zahl kann man schon berechnen, aber was man damit bewirken will, ist noch nicht klar genug.“ Vieles sei noch ein Graubereich: „Und in diesem Graubereich muss man gewisse Richtlinien vorgeben, die einheitlich definieren, wo man sich dort entlang bewegen kann.“

**Prof. Dr. Andreas Igl**, Professor für Bankmanagement und Bankenaufsicht an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, führte durch den zweiten Teil der Konferenz, der von



Impulsvorträgen und Praxiseinblicken zu **technologischen Aspekten der Gesamtbanksteuerung** geprägt war. Im Mittelpunkt stand die Cloud als neues digitales Tool der Gesamtbanksteuerung.

**Christian Rhino**, Mitglied des Vorstands und CIO/COO der Helaba, stellte den **Einsatz von Cloudtechnologie in der Gesamtbanksteuerung** am Beispiel der Helaba vor. Die IT-Modernisierung biete für externe wie interne Kunden operativen Mehrnutzen für Ertrag, Qualität, Effizienz und Flexibilität, so Rhino. Die Helaba verfolge bereits eine „Cloud First“-Strategie. Das bedeute, Mitarbeiter müssten es inhouse begründen, falls sie nicht in die Cloud gehen möchten. Das sei vorher umgekehrt gewesen – da habe man erklären müssen, warum man die Cloud für sinnvoll halte. „Dadurch hat das einen neuen Charakter bekommen“, so Rhino. Der Einsatz der Cloud müsse wirtschaftlich wie inhaltlich Sinn machen und den Regularien entsprechen. Risiken sehe er nicht nur rein im Datendiebstahl oder im Datenmissbrauch, sondern auch darin, dass im Ernstfall die Daten nicht mehr verfügbar sein könnten. „Als Finanzinstitut landet man allein wegen der Risiken automatisch in einem Hybrid-Modell“, so Rhino. Das sei eine Komposition aus zwei oder mehr Cloud-Infrastrukturen, wovon eine beispielsweise eine Cloud bei einem Dienstleister sein könne und eine andere „on prem“, also im eigenen Haus.

Entscheidend sei, welche Daten man in die Cloud gebe. Testdaten etwa seien unkritisch, anders als Kundendaten: „Stammdaten der Kunden wird man nicht unbedingt komplett bei einem IT-Dienstleister haben wollen“, so Rhino. Die Helaba habe dabei die Erfahrung gemacht, dass teilweise auch kleinere Schritte schon durch unterschiedliche Regulatoren unterschiedlich gesehen wurden. „Das heißt, die Interpretationsfähigkeit des Datenschutzes bundesweit und die Interpretationsfähigkeit der aufsichtsrechtlichen Prüfung, welche Dinge eigentlich in die Cloud gehören und welche nicht, sind unterschiedlicher Couleur“. Hier fehlten noch die einheitlichen Regelungen. Auch die Aufseher befürworteten es, wenn Banken in die Cloud gingen: „Aber der Gesetzgeber hat uns keine Rahmenbedingungen gegeben, dem Aufseher oder der Bank, was wir eigentlich tun sollen“.



Bei dem Einsatz der neuen Technologie sei die Banksteuerung das Herzstück, und die Helaba wolle sie weiter umbauen. Man gehe davon aus, dass die Aufsicht von den Banken irgendwann keine Reports mehr geschickt bekommen wolle, sondern Rohdaten, die dann in das eigene Reporting der Aufsicht eingespeist werden könnten, automatisch und maschinell. Darauf bereite man sich vor. „Das heißt, wir müssen zwischen der Aufsicht und uns klar vereinbaren, wie wir diese Daten transferieren, was wir davon transferieren können, so dass es nicht gegen den Patriots ACT verstößt, nicht gegen FATCA, nicht gegen IRFS, nicht gegen sonstige Regeln“, so Rhino.





Die Herausforderung in der Banksteuerung drehe sich zu 95 Prozent um Daten, Datenströme und wie sie gemanagt würden. Die Effizienz und die Kostenersparnis seien umso höher, je besser Banken den Datenhaushalt und die Datenqualität gestalten könnten.

**Gerrit Bojen**, Partner Financial Services – Cloud Practice der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, blickte in seinem Vortrag **„Vision Gesamtbankarchitektur 2030“** in die (mögliche) Zukunft. Um die Architektur auf die nächste Ebene zu heben, könne die Cloud ein entscheidendes Tool sein, denn sie bringe nicht nur notwendige Skalierbarkeit und Flexibilität, sondern am Ende auch Kosteneffizienz. Banken, die bereits erfolgreich diese Ziele realisiert hätten, kämen bisher noch eher aus dem angelsächsischen Bereich. Dort gäbe es weniger Probleme mit der Regulatorik. Die Datenschutzgrundverordnung sei ein europäisches Thema, sei sehr undefiniert und bringe viele Öffnungsklauseln und Interpretationsbedarf mit sich. Es sei wünschenswert, dass das stärker strukturiert und mit mehr Vorgaben angereichert werde. Eine risikofreie Nutzung der Cloud gebe es noch nicht, so Bojen. Aber es gebe Möglichkeiten, Mitigation in Form von technischen und organisatorischen Maßnahmen dagegengzustellen und so in die Cloudnutzung einzusteigen.

„Nicht jeder Workload ist prädestiniert für die Cloud“, so Bojen. Aber es gebe sehr viele Workflows, die in der Cloud gut aufgehoben seien, etwa die quantitativen Risikomodelle, weil sie sehr rechenintensiv seien. „Was wir immer wieder sehen ist, dass die Häuser auf Microservice-Architekturen setzen“, so Bojen. Das seien kleine Funktionsblöcke, die nicht mehr einen großen Monolithen darstellten, sondern einzelne Funktionen aufnehmen könnten. Ein typischer Microservice sei etwa ein Szenario-Generator oder ein Cash-Flow-Generator für das Liquiditätsmanagement. „Der Container schafft es, in ein paar Sekunden hochzufahren. Das bringt die Skalierbarkeit“, so Bojen. Eine weitere Technologie, die zum Einsatz käme, sei das Open-Source-System Kubernetes, das für die

Orchestrierung wichtige Dienste leiste. Der typische Einsatz für diese Technologien seien Aufgaben aus dem Bereich „Spiky Workload“. Das könne beispielsweise ein hoher Rechenbedarf über ein paar Stunden sein. Man könne die Kapazität bei einem Cloud-Provider für eine bestimmte Zeitspanne einkaufen



und wieder herunterfahren, wenn die Berechnung abgeschlossen sei. Banken, die sich in Richtung Cloud orientieren wollten müssten darauf achten, die Datenschützer und die Second Line einzubinden, um einmal die Grundlage dafür zu legen, dass Cloud-Services in der Bank genutzt werden könnten. „Besondere Aufmerksamkeit erfordern Maßnahmen, um einer Drittlandübermittlung, also einen Datentransfer außerhalb der Europäischen Union, entgegenzuwirken. Dies ist notwendig, um den Anforderungen der DSGVO nachzukommen“, so Bojen. Aber es gebe bereits gute Möglichkeiten, das so einzuschränken, dass man nur die Rechenzentren im europäischen Raum nutze, es seien bereits genügend vorhanden. Die Verfügbarkeit von Services sei inzwischen auch gegeben.

**Prof. (FH) Dr. Donald Baillie**, SAS Head of Risk Practice DACH und Professor am Department of Strategic Finance & Business Analytics der Lauder Business School Vienna, ging in seinem Vortrag auf das **Forecasting** ein und fragte: **„Was haben wir aus der Pandemie gelernt?“** Es gebe grundsätzlich zwei Arten von Unsicherheit: Die lösbare Unsicherheit könne durch Berechnung oder Entdeckung bewältigt werden.



Prof. (FH) Dr. Donald Baillie

Ein Beispiel sei etwa ein Würfel: Hier könne man Wahrscheinlichkeiten berechnen. „Was wir aus der Pandemie lernen, ist, dass es eigentlich um die radikalen Unsicherheiten geht“, so Baillie. Diese radikalen Unsicherheiten müssten gerade jetzt stärker in Angriff genommen werden.

Strukturbrüche durch Corona in den Datenzeitreihen seien aktuell ein großes Thema im Forecasting. Daten und Zeitreihen seien meist nicht-stationär, statistische Eigenschaften veränderten sich über die Zeit und machten Bewertung und Interpretation notwendig, was automatisch zu unterschiedlichen Meinungen führe. „Aber Menschen entscheiden nicht rational“, so Baillie. Inhärente Verzerrungen und Heuristiken, die Menschen anwendeten, kämen zum Tragen. „Das heißt, dass wir selbst mit unserer Verzerrung dann die Prognosen beeinflussen und dadurch zum falschen Ergebnis kommen.“ Heuristiken seien eine Reaktion auf Komplexität – und die sei ein Bestandteil von VUCA, das das aktuelle Umfeld bestimme. VUCA bestehe aus ‚Volatilität‘, also instabilen Veränderungen, die zum Teil schwer vorhersagbar seien, ‚Unsicherheit‘, ‚Komplexität‘ und ‚Mehrdeutigkeit‘ (ambiguity). Die VUCA-Welt sei geprägt von Unsicherheit, die dadurch entstehe, dass Informationen darüber, wie und ob sich ein bestimmtes Ereignis auswirke, fehlten. Es gebe Interaktionen zwischen Komponenten und Mehrdeutigkeit. In der VUCA-Welt fehlten außerdem Informationen über die Spielregeln, es gebe keine Präzedenzfälle, an denen man sich orientieren könne. „Wir müssen erkennen, wo diese radikalen Unsicherheiten sind und nicht versuchen, sie mit den

Methoden zu lösen, die wir ansonsten für lösbare Unsicherheit verwenden“, so Baillie.

Für die Gesamtbanksteuerung bedeute das, dass bei lösbarer Unsicherheit Standardisierung eingesetzt werden könne. Bei radikaler Unsicherheit helfe die Szenariosimulation. Bei Komplexität, also wenn Systeme nicht linear, sondern interdependent und die Regeln höherer Ordnung unbekannt seien, könne der Experimentalansatz zum Einsatz kommen.

**Jörg Bretz**, Prüfungsleiter Bankgeschäftliche Prüfungen bei der Deutschen Bundesbank, gab einen Einblick in **Möglichkeiten und Grenzen von Cloud Computing in der Finanz- und Risikosteuerung**. Für die Aufsicht stehe die Technologie, um die es geht, gar nicht so sehr im Vordergrund, sondern die Frage, wie die Bank das Risiko im Kontext dieser technologischen Möglichkeiten steuere. Die Aufsicht sei „technologieagnostisch“. „Also: Cloud ist weder gut noch böse“, so Bretz. „Cloud ist ein Werkzeug und wir haben aufsichtliche Anforderungen, die dazu führen sollen, dass Werkzeuge vernünftig eingesetzt werden.“ Die Frage für die Banken sei, ob sie die daraus entstehenden Risiken entsprechend einplanen und steuern könnten. Zu diesen Risiken zählte Bretz beispielsweise Rechtsrisiken bei Vertragspartnern in fremden



Jörg Bretz

Jurisdiktionen. Für die Aufsicht sei daher die Exitstrategie wichtig, was also passieren solle, wenn sich etwa in den USA die Gesetzeslage ändere, die US-Cloud-Anbieter betroffen seien und ihre vertraglich vereinbarten Leistungen nicht mehr



erbringen könnten. Die Aufsicht habe darauf nicht die Antwort, sie wolle nur sichergehen, dass das Risiko bei den Banken auf dem Schirm sei. Wichtig sei zudem das interne, unabhängige Know-how, das der Bank ermögliche, die Cloud-Auslagerung zu steuern. „Was wir in den Prüfungen manchmal bemerkten, ist, dass in die Cloud gegangen wird, aber es wird im Grunde genommen technologisch gar nicht vollständig verstanden, was auf der anderen Seite des Kabels passiert“, so Bretz. Man sehe bei der aufsichtlichen Prüfung dann Fälle, in denen Geld für künstliche Intelligenz und Cloud-Technologie verwendet werde, es am Ende aber nicht unbedingt zu den erwünschten Zielen führe.



Christian Rhino, Prof. (FH) Dr. Donald Baillie

Internes Know-how sei ausschlaggebend für den Erfolg der Auslagerung. Die Umstellung der Organisation von klassischen Prozessen hin auf ein agileres Modell bringe ebenfalls Risiken mit sich. „Eine Bank muss in den Blick nehmen, welche kulturellen Hürden entstehen können und wie sie die Menschen mitnehmen kann, um die neuen Prozesse zu leben“, so Bretz. Das prozessuale interne Umfeld müsse dort, wo es erforderlich sei, weiterentwickelt werden: „Die Technik ist auf Knopfdruck einschaltbar, aber die Menschen müssen sich auch darauf einlassen.“ Gerade das aus dem Blickfeld, könne ein Spagat entstehen zwischen dem, was Banken vielleicht am Markt gerne tun möchten, und dem, was das Backoffice und die internen Prozesse liefern könnten.

Im Anschluss moderierte Prof. Dr. Andreas Igl eine **Podiumsdiskussion** mit dem Fokus auf **Chancen und Risiken der**



Jörg Bretz, Dr. Heiko Carstens

**Cloud für die Gesamtbanksteuerung.** Dabei stieß als neuer Sprecher **Dr. Heiko Carstens**, Partner Financial Services – Risk & Treasury von KPMG, zur Diskussionsrunde dazu. Breit diskutiert wurde in diesem Panel die Bedeutung von Datenqualität und Datenschutz. Jörg Bretz ergänzte, dass Konzerne, die weltweit tätig seien, es in den USA, Asien und Europa mit ganz unterschiedlichen Regulatoren und Gesetzgebungen zu tun hätten. Die Vision sei daher eine weltweite Governance für Datenschutz mit einheitlichen Regeln, aber die sei nicht in Sicht. Das Management dieses Sammelsuriums an lokalen regulatorischen Anforderungen sei ein Kostenfaktor, der entstehe und im Grunde nicht wirklich lösbar sei. Christian Rhino betonte, die EU-Datenschutzgesetze seien sehr auf Verbraucherschutz und Endkundenschutz angelegt. Er sehe darin auch einen echten Wettbewerbsvorteil: „Wir können dem Kunden auch diesen Mehrwert des Schutzes seiner Daten weitergeben. Das gibt Sicherheit und Vertrauen. Und dann sind die Kunden gerne bei uns“, so Rhino. Auch Nachholbedarf bei der Datenqualität beschäftigte die Runde: „Datenqualität ist eigentlich kein Technologieproblem, sondern eher eine Thematik, die fachlich getrieben wird“, so Bretz. Man sehe leider oft, dass die Datenqualität durch sehr verschachtelte, sehr verteilte Datenhaltung über viele Systeme in mühevoller Kleinarbeit verbessert werden müsse. Das sei oft bei Häusern der Fall, die eine Geschichte mitbrächten und viele Anwendungen, die über die Zeit gewachsen seien: „Dort ein Standard-Management einheitlich auszurollen, ist eine echte Herausforderung“, so Bretz.

Die Cloud könne auch bei der Datenqualität unterstützen, fügte Donald Baillie hinzu. „Sobald man das Umstiegsprojekt macht, schaut man sich als erstes die Daten an. Welche Daten müssen transferiert werden? Sind sie korrekt, in der richtigen Frequenz, Ausstattung? Ich glaube das ist ein großer Katalyst für eine Verbesserung der Datenqualität“, so Baillie. Heiko Carstens betonte, das zeige sich nicht nur in normalen Zeiten, sondern vor allem auch in der Krise: „Wenn ein Notfall ist und plötzlich Exposures oder Liquidität ermittelt werden sollen, wird das oft noch in irgendwelchen Excels beantwortet“, so Carstens. Eine verbesserte Infrastruktur habe Vorteile, wenn es schnell gehen müsse. „Stellen Sie sich vor, sie haben im Ernstfall die Möglichkeit sich in ihrem BI-Tool mühelos durch die relevanten Daten zu klicken und zu hinterfragen, was wirklich Modell ist und was Realität.“ Die Technologie könne wesentlich helfen, gute Entscheidungen in kurzer Zeit zu treffen.

Im Anschluss an die Podiumsdiskussion gaben **James von Moltke**, Mitglied des Vorstands und CFO der Deutsche Bank AG, und **Dr. Gerald Podobnik**, CFO der Corporate Bank und Co-Vorsitzender des Group Sustainability Councils der Deutsche Bank AG, gemeinsam einen **Einblick in das ESG-Performance-Management aus CFO-Perspektive**. „Wir erleben gerade eine historische Transformation zu einer umweltverträglicheren, sozialeren und besser geführten Wirtschaft“, so von Moltke: „Als Deutsche Bank wollen wir unseren Beitrag dazu leisten und Deutschland und Europa



dabei unterstützen, die Verpflichtungen aus dem Pariser Klimaschutzabkommen einzuhalten.“ Man sei überzeugt, dass Marktmechanismen, Rechenschaftspflichten und ein starkes Performancemanagement der Schlüssel für einen erfolgreichen Wandel zu einer nachhaltigeren Deutschen Bank seien.

Gerald Podobnik ergänzte, beim ESG-Performance-Management sehe man sich mit drei wesentlichen Herausforderungen konfrontiert: Erstens fehlten einheitliche und standardisierte Definitionen, was ESG-Aktivitäten eigentlich wirklich seien. Die EU-Kommission habe mit ihrer EU-Taxonomie einen wichtigen Schritt in die richtige Richtung unternommen, fokussiere aber sehr stark auf das Thema Klima. Die Erweiterung auf andere Bereiche, etwa das Thema soziale Taxonomie, werde wohl noch etwas dauern. Zweitens gebe es im Moment noch zu viele Initiativen, die sich mit Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigten. Zur besseren Differenzierung brauchten wir an dieser Stelle eine inhaltlich schärfere Abgrenzung. Die Ausarbeitung eines weltweiten Standards durch das in Gründung befindende International Sustainability Standards Board werde noch Zeit brauchen. „Auch hier können wir nicht unbedingt warten, weil wir auf dem Weg dahin unseren verschiedenen Stakeholder-Gruppen erklären müssen, was wir tun“, so Podobnik. Drittens gebe es oft keine klare Verbindung zwischen Ambition und der daraus resultierenden Wirkung. „Unsere Überschrift ist deshalb: Von der Ambition zur Wirkung.“ Denn diese müsse das Fundament des glaubwürdigen Dialogs mit

den Interessensgruppen sein. Bei der Deutschen Bank werde deshalb die ESG-Performance vom Top-Management selbst vorangetrieben. Man könne das Thema nicht delegieren. Die Governance-Struktur müsse im gesamten Unternehmen verankert sein. Deshalb leite bei der Deutschen Bank Christian Sewing als CEO das Nachhaltigkeitskomitee. Zur Umsetzung und Einhaltung der Nachhaltigkeitsrichtlinien wurde zudem der Bereich Group Sustainability gegründet, der als unabhängige Kontrolleinheit agiere. „Diese Abteilung prüft jede Transaktion einzeln, ob sie unseren Standards entspricht, und im Zweifelsfall wird eine Transaktion als nicht nachhaltig klassifiziert“, so Podobnik. Manchmal führe das zu intensiven Diskussionen. Aber dies zeige, dass die Deutsche Bank auf dem richtigen Weg sei.



**Carlo Kölzer**, Group CEO der 360T Group & Global Head of FX der Deutschen Börse Group, stellte in seinem Vortrag einen anderen Aspekt von Digitalisierung vor: **Tokenisierung, neue digitale Ökosysteme und ihre Auswirkungen auf Anlagemärkte und Finanzsektor**. In den neuen dezentralen Zahlungssystemen, die Cryptocurrencies nutzen, liefen etwa Überweisungen verschleißfrei, verlustfrei und intermediärfrei ab. Ermöglicht werde das von der dezentralen Struktur und der Blockchain-Technologie. Das sei ein Wendepunkt in der Finanzindustrie. Die Kompetenzvermutung für digitale Wallets und Tokens liege dabei nicht bei den traditionellen Banken, sondern bei neuen Playern. Dadurch würden Same-Day-Settlement und kostenloser Zahlungsverkehr für Millionen von Menschen

möglich, die ansonsten etwa keinen Zugang zu Bankkonten hätten oder in deren Ländern es kein stabiles, unabhängiges Finanzsystem gebe. Kölzer setzt mit dem von ihm mitgegründeten Fintech 360X in diesem neuen digitalen Ökosystem auf den seriellen Aufbau und Betrieb neuer Marktplätze für digitale Anlageklassen und auf die Tokenisierung von Assets, wie beispielsweise Kunst.

„Wir haben die Werke zuerst analysiert und fraktionalisiert und dann verkauft,“ so Kölzer. Geeignet sei das beispielsweise für Museen, die Kunstwerke im Wert von Millionen ausstellten, aber gleichzeitig die Liquidität benötigten. Sie könnten Werte durch Tokenisierung liquidieren – die Werke könnten dennoch weiter ausgestellt werden. Künstler könnten durch Tokenisierung an einer Wertaufholung früherer Werke teilnehmen. Geeignet seien solche Anlagemöglichkeiten auch für die Private-Wealth-Departments von Banken. Das Interesse sei riesig. „In 30 Jahren werden wir in einer hybriden Welt leben, in der diese neuen Assetarten so selbstverständlich sein werden wie die bisherigen Assetarten“, so Kölzer.

Professor Heidorn schloss die Konferenz mit einem Ausblick: „Wir haben beim Thema Nachhaltigkeit bisher ganz viele Ziele, aber begrenzte oder sehr begrenzte Quantifizierung und Priorisierung.“ „Grün“ sei die eine Seite, die andere Seite sei „social“, und oft gebe es zwischen beidem einen Trade-off: „Bisher wissen wir nicht, wie wir mit diesem Trade-off umgehen sollen. Wir wissen nur: Es wird ihn definitiv geben.“





## Fragen am Konferenztage – Denkanstöße der Sprecher

### **Wo sehe Sie noch Klärungsbedarf bei der Regulierung von Nachhaltigkeitsanforderungen an den Bankensektor, Frau Kardorf?**

*Für die Aufsicht spielen unsere Kunden eine große Rolle. Die Finanzierung soll jedoch davon abhängen, ob und wie unsere Kunden nachhaltig aufgestellt sind. Die Frage ist allerdings: Was tun wir mit Unternehmen, die in einer schwierigen Branche sind, was Nachhaltigkeit angeht? Ich bin schon der Meinung, dass wir auch da unseren Beitrag leisten sollten, den Weg dieser Unternehmen zur nachhaltigen Transformation zu begleiten – anstatt zu sagen, das Unternehmen ist in einer schwierigen Branche, das wird nicht finanziert.*

### **Was würden sie sich in Zukunft von Modellen wünschen, Herr Plank?**

*Bei Modellen finde ich komplizierter und komplexer nicht immer besser. Oft ist weniger und einfacher mehr wert. Ich würde mir außerdem mehr Offenheit wünschen zwischen Finanzindustrie und Regulatoren, was für beide Seiten hier der beste Weg ist.*

### **Welchen Mehrwert bringt der Cloud-Einsatz für die Bankkunden, Herr Rhino?**

*Die Cloud bringt effizientere Pro-*

*zesse bei uns und gleichzeitig gibt sie uns die Möglichkeit, Daten so zu aufzubereiten, dass wir die Kunden dabei unterstützen können, ihre Entscheidungen leichter zu gestalten. Bisher hat man erste KI-gestützte Angebote schon im Retailbereich gesehen, aber im Firmenkundenbereich sehen wir da ebenfalls großes Potenzial.*

### **Die Bankenindustrie wird nachhaltiger – wie viel Weg wurde dabei schon zurückgelegt und wie viel liegt noch vor ihr, Herr von Moltke?**

*Das Bankwesen steckt da noch in den Kinderschuhen. Eine notwendige Regulatorik zur einheitlichen und konsistenten Steuerung ist im Entstehen. Diese ist wichtig, da das Reporting darüber gestaltet wird. Erfahrungsgemäß wird es seine Zeit dauern, bis man wirklich dieses Framework aufgebaut hat. Was schon erreicht ist, ist sehr positiv, da ist sehr viel Schwung und Energie drin. Aber es wird noch länger dauern, bis der Prozess eine gewisse Reife bekommen haben wird – das haben wir auch bei anderen Themen gesehen. Es ist eine Reise, auf der wir sicher auch Geduld brauchen werden.*

### **War Nachhaltigkeit früher manchmal ein blinder Fleck bei den Risikoarten, Herr von Dobschütz?**

*Ich glaube, die Flutkatastrophe dieses Jahr in Deutschland hat uns da schon die Augen geöffnet. An so etwas hat bisher niemand wirklich gedacht, wenn wir über Hochwasserrisiken geredet haben, also dass man solche Zerstörung sieht in Regionen, in denen man das nie vorher erwartet hätte. Ich glaube, dass diese Einschläge in Zukunft anders verteilt sein werden, vielleicht sogar häufiger kommen werden als vorher, durch die Verlangsamung der Wettersysteme. Damit muss man umgehen, wenngleich es natürlich nicht leicht ist, dafür Vorsorge zu treffen.*

### **Wie wird es mit der Cloud-Technologie weitergehen, Herr Baillie?**

*Die Cloud-Technologie ist die Technologie der Zukunft. Und wenn wir die Herausforderungen – vor allem auch die krisenbedingten – meistern wollen, wird das zu größeren Datenmengen führen, die gemanagt werden müssen, während wir gleichzeitig schnellere Entscheidungen in der Banksteuerung brauchen. Die Cloud kann das ermöglichen, deswegen ist sie ein sehr gutes Instrument. Es gibt auch noch einige Steine auf diesem Weg, aber mit der Cloud sehe ich eine gute Zukunft für die Gesamtbanksteuerung.*