

Gesamtbanksteuerung 2014

Regulierung, Geschäftsmodelle und Infrastruktur auf dem Prüfstand

EXECUTIVE SUMMARY zur Konferenz am 19. Februar 2014
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:





Gesamtbanksteuerung 2014 – Banken zwischen Stresstest und Kulturwandel

2014 soll ein historisches Jahr für die Bankenaufsicht werden: Basel III wird in europäisches Recht umgesetzt. Parallel dazu ist das Risikomanagement auch auf der Infrastrukturseite der Banken im Umbruch: Welche Rolle soll es zukünftig für die Gesamtbanksteuerung einnehmen, und wie muss es ausgestaltet sein, damit Banken besser mit Marktkrisen umgehen können?

Auf der 2. Konferenz „Gesamtbanksteuerung“ die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS veranstaltet wurde, diskutierten hochrangige Vertreter von Kreditinstituten, Bankenaufsicht und Europapolitik über Vor- und Nachteile der neuen Regulierung, Handlungsfelder zur Stärkung der Risikofunktion und mögliche Auslöser neuer Krisen.

„Stellen Sie sich vor, Sie hätten im Jahr 2008 die heutige Agenda vor sich gehabt – was hätten Sie gedacht?“ Mit dieser etwas provokanten Frage eröffnete **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Professor für Bankbetriebslehre und Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance an der Frankfurt School of Finance & Management, die Konferenz. Er ging kurz auf die sich stark verändernden Marktbedingungen in der Branche sowie die neuen Anforderungen der Regulierung ein. Er habe jedoch nicht das Gefühl, dass Risiken, die neu hinzu gekommen seien, durch einen Blick in die Vergangenheit gelöst werden können. Stattdessen brauche es ein in die Zukunft gerichtetes Risikomanagement der Banken. Regulierung sei

wichtig und zentral, aber gutes Risikomanagement müsse vorrangig durch einen Kulturwandel in den Instituten ermöglicht werden. Kritik übte er am Verhältnis zwischen Finanzindustrie und Politik: „Über Jahrzehnte hatte der Bankensektor nicht das Gefühl, jemandem etwas erklären zu müssen. Früher ließen sich Politiker von den Finanzinstituten beraten. Seit der Krise ist man aber grundsätzlich von der falschen Seite.“ Wegen der Verschlechterung des Verhältnisses könne es zu problematischen Entscheidungen des Gesetzgebers kommen. Dennoch wollte er nicht in die branchenübliche Kritik an der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) einstimmen.

Auf die angesprochenen Themen ging **Raimund Röseler**, Exekutivdirektor Bankenaufsicht der BaFin, in seinem Vortrag zum Stand der europäischen Finanzmarktregulierung und den Perspektiven zur Bankenunion ein. Er machte deutlich, dass die Ansätze der Bankenaufsicht und die dahinter stehende Aufsichtsarchitektur zurzeit dramatischen Veränderungen unterworfen seien. Gleichzeitig wies er darauf hin, dass trotz aller Regulatorik noch vieles im Fluss sei. 2014 komme das Regelwerk CRD IV/CRR (Capital Requirements Directive



Foto: Frankfurt School Verlag



IV/ Capital Requirements Regulation) zur Anwendung, was massive Änderungen des Bankenaufsichtsrechts bedeute. Zusammengefasst und inklusive aller Kommentare und technischer Standards sei das Material dazu bereits auf 8.000 Seiten angewachsen, so Röseler. Gleichzeitig stehe die Einführung des einheitlichen Bankaufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) an, allerdings sei diesbezüglich längst noch nicht alles entschieden.

„Ein historisches Jahr für die Bankenaufsicht“

Diejenigen Banken, die ab November unter der Aufsicht der EZB stünden, würden bemerken, dass die Aufsicht mehr Datenanforderungen stelle als je zuvor, und das sei erst der Anfang. Diese Institute wolle die EZB vor der geplanten Bankenunion einem Stresstest unterziehen. Im Gegensatz zum qualitativen Aufsichtsansatz der BaFin hätten andere Länder einen sehr datenbasierten Ansatz, den auch die EZB gewählt habe, so Röseler. Viele Zahlen, die jetzt gefordert würden, seien aber in der IT der Banken überhaupt noch nicht vorhanden. Dennoch solle die zum Stresstest gehörende Portfolioüberprüfung bis zum 4. November 2014 abgeschlossen sein. Zur Zukunft der europäischen Bankenaufsicht sagte Röseler, erster Ort der Entscheidungsfindung der aufsichtlichen Ebene seien bald sogenannte Joint Supervisory Teams unter dem Vorsitz der EZB. Darin beanspruche die BaFin eine aktive Rolle.



Foto: Frankfurt School Verlag

Auch die 1.800 deutschen als „less significant“ eingestuft Institute müssten sich auf Neuerungen einstellen, so Röseler. Die Aufsichtspraxis für diese Banken werde sich annähern. Darüber hinaus begründete der Exekutivdirektor der BaFin die zukünftig härteren Eigenkapitalanforderungen sowie die Institutsvergütungsverordnung (IVV). Beides seien Lehren aus der vergangenen Finanzmarktkrise. Vor allem in Bezug auf die Vergütung betonte Röseler, dass seiner Überzeugung nach die Vergütungssysteme in der Vergangenheit durch falsche Anreize wesentlich zur Finanzmarktkrise beigetragen hätten.

„Banken müssen aus dem Markt ausscheiden können“



Foto: Frankfurt School Verlag

Die von Röseler angesprochenen aufsichtlichen und regulatorischen Änderungen wurden anschließend von ihm und drei weiteren Experten im Rahmen einer Podiumsdiskussion vertieft. **Dr. Wolf Klinz**, MdEP und Mitglied im ECON-Ausschuss, griff die Veränderung der Aufsichtsarchitektur auf und betonte die Gefahr von Interessenkonflikten durch die neue Aufsichtsfunktion der Europäischen Zentralbank. Das könne zu Konflikten zwischen der Geldmarktpolitik der EZB und ihrer Aufsichtspflicht führen. „Unabhängig in der Geldpolitik, aber als Aufsicht dem Gesetzgeber demokratisch rechenschaftspflichtig – wie das in der Praxis funktioniert, ist noch nicht ganz klar“, sagte Klinz.



Foto: Frankfurt School Verlag

Dr. Gunter Dunkel, Vorstandsvorsitzender der NORD/LB Norddeutsche Landesbank und Präsident des Bundesverbandes Öffentlicher Banken, brachte die Perspektive der Kunden und Eigenkapitalgeber in die Diskussion ein. Diese Anspruchsgruppen kämen in der Debatte viel zu selten vor, sagte Dunkel. Wenn ein kompletter Regimewechsel stattfinde, käme es zwangsläufig zu Verwerfungen und Zusatzkosten. Die müssten am Ende die Kunden bezahlen, nicht die Banken. Die neuen regulatorischen Anforderungen wollte er nicht in Frage stellen: „Wir müssen 54 Millionen Datenpunkte pro Jahr an die Aufsicht liefern, dafür brauchen wir tiefergehende Auswertungsmechanismen. Wir beobachten das in anderen Branchen auch – warum sollten wir nicht auch über Banken mehr Daten sammeln?“ Allerdings bedeute das für die Institute erhebliche Zusatzkosten – das werde zu einer Veränderung der Geschäftsmodelle führen. Wichtig sei, so Dunkel, dass die Kosten des Eigenkapitals verdient würden.

Im Fokus der weiteren Diskussion stand besonders die Frage, wie Banken in Zukunft aus dem Markt ausscheiden können, wenn sie in Schieflage geraten sind. Ein Trennbankensystem sei seiner Meinung nach nur schwer realisierbar, erklärte Dunkel. Der Europaabgeordnete Klinz betonte, es sei noch kein voll funktionsfähiger Abwicklungsmechanismus vorhanden. BaFin-Exekutivdirektor Röseler argumentierte, bestimmte Handelsaktivitäten müsse man aus Banken herauslösen können, weil

sie sonst nicht abgewickelt werden könnten. Auf lange Sicht gäbe es keine Alternative, als im Gegensatz zu früher nicht die Steuerzahler, sondern die Eigenkapitalgeber zu belasten.

„Risikomanagement wird zum echten Differenzierungsmerkmal“

Im Anschluss an die Podiumsdiskussion stand das Risikomanagement der Banken im Mittelpunkt der Veranstaltung. In seinem Vortrag „Performance in Risk Management – Ergebnisse einer internationalen Studie“ erläuterte **Dr. Marc D. Grüter**, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, die drei Komponenten des Risikomanagements in einem stark regulierungsgetriebenen Umfeld:

- Effektivität: Wie gut schützt das Risikomanagement die Bank
- operationelle Effizienz des Risikomanagements
- Mehrwert im Rahmen der Gesamtbanksteuerung

Risikomanagement werde zukünftig über nachhaltigen Erfolg von Banken entscheiden, sagte Grüter. Banken seien immer mehr mit Systembrüchen konfrontiert, das mache eine vorausschauende Steuerung schwierig und erhöhe die strategische Relevanz des Risikomanagements. Es müsse erlebbaren Mehrwert liefern, etwa dem Vorstand die Informationen zur Verfügung stellen, die gebraucht werden, um ein internationales Portfolio vorausschauend steuern zu können. Bisher seien diese Informationen in den Risikofunktionen jedoch nur



Foto: Frankfurt School Verlag



beschränkt vorhanden. Aktuell würden sich die Prioritäten auf der Agenda eines Chief Risk Officer stark verändern, denn die Implementierung von Regulierung binde einen Großteil der Ressourcen. Neben der Effizienz des Risikomanagements sei es allerdings mindestens genauso wichtig, die Kommunikation zur Vorstandsebene zu verbessern. Risikomanagement müsse von einer unterstützenden Funktion zum integralen Bestandteil der Bank werden, welcher Einfluss auf die Steuerung der Gesamtbank nimmt.



Foto: Frankfurt School Verlag

Thomas Groß, Chief Risk Officer und Mitglied des Vorstandes der Landesbank Hessen-Thüringen, ergänzte das Thema aus der Perspektive des Risikomanagements. In seinem Vortrag ging er unter anderem auf zukünftige Handlungsfelder zu CRD IV/CRR ein.

Banken müssten sich den Vorwurf gefallen lassen, Verluste sozialisiert und Gewinne privatisiert sowie die Dienstleistungsfunktion für die Realwirtschaft teilweise vernachlässigt zu haben. Die bisherige Regulierung etwa durch Basel II habe die Krisenanfälligkeit des Bankensystems nicht reduziert. Investitionen in die Infrastruktur rund um die Risikosteuerung seien nicht so ausgeprägt gewesen, wie es erforderlich gewesen wäre – hier herrsche Nachholbedarf in der Branche. Dies gilt auch für eine Neuausrichtung des Incentivesystems. Nachhaltigkeit muss im Mittelpunkt stehen.

Auch wenn er keinen Regulierungs-Tsunami fürchtet, sieht er in einzelnen Bereichen doch die Gefahr einer Überregulierung, z.B. auch im Wertpapiergeschäft mit Privatkunden. Auf der anderen Seite sieht Groß in der Regulierung auch Chancen zur Weiterentwicklung des Risikomanagements der Banken. Letztlich können sich Banken mit einem klaren Geschäftsmodell auch positiv differenzieren.

Für die Zukunft forderte Groß eine aktive und verantwortungsbewusste Mitwirkung der Banken bzw. Verbände an der Weiterentwicklung des regulatorischen Umfeldes.

„Die Grundsätze aus BCBS #239 sind nicht neu“

Am Nachmittag teilte sich das Konferenzprogramm in drei parallele Workshops, in welchen die zuvor angesprochenen Themen weiter vertieft wurden. In der Themenreihe A „Risikomanagement im Fokus“, diskutierten die Referenten **Harald Endres**, Direktor, Geldmarktprodukte & Zinsderivate bei der Bayerischen Landesbank, und **Andreas Reif**, Teilprojektleiter im Konzernprojekt CLIP der Commerzbank, zusammen mit den Konferenzteilnehmern über Konsequenzen aktueller Regulierungsinitiativen für das Risikomanagement von Banken insbesondere im Hinblick auf Collateral-Management, zentrale Gegenpartei (CCP) und Referenzzins-Fixing. Moderiert wurde der Workshop von Prof. Dr. Thomas Heidorn, Frankfurt School.

In der Themenreihe B stand das Renditemanagement von Banken im Fokus. **Christopher Kullmann**, Director, Strategic Solutions Group Deutschland bei HSBC, **Dr. Michael Schulte**, Vorsitzender des Vorstandes der Sparkasse Vest Recklinghausen, sowie **Klaus Gehrman**, Abteilungsdirektor Treasury bei der WGZ BANK, gingen gemeinsam der Frage nach, wie die Bank von morgen vor dem Hintergrund sinkender Erträge und steigender Kosten Geld verdienen kann. Inhaltlich begleitet und moderiert wurde die Themenreihe



von **Prof. Dr. Andreas Horsch**, Professur für ABWL mit dem Schwerpunkt Investition und Finanzierung an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg.

Im Workshop „**Infrastruktur im Fokus: Neue analytische Technologien und Konzepte zwischen Regulation und Rendite**“ stellte **Stefanie Kampmann**, Partnerin bei Deloitte Deutschland, die „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung“ des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht vor, genannt BCBS #239. Die darin enthaltenen 14 Grundsätze seien nicht neu und richteten sich zunächst an die sogenannten G-SiBS, also die global und national systemrelevanten Institute. Bundesbank und BaFin planten jedoch die stufenweise Umsetzung in das deutsche Aufsichtsrecht, erklärte Kampmann. Kurz ging sie auch auf die Kritikpunkte der Aufsicht ein, die im Wesentlichen eine Lehre aus der Krise seien: Es seien vor der Krise beispielsweise nur wenige Risiken, z.B. Kredit- und Marktpreisrisiken, überhaupt dargestellt worden, andere Risiken habe man vernachlässigt. Und das beste Risiko-Reporting nutze auch nichts, wenn die Datenqualität nicht ausreiche, erklärte Kampmann. Man dürfe deshalb nicht nur das Reporting heranziehen, sondern müsse den gesamten Datenlebenszyklus betrachten.

Eine Spezialität der deutschen Aufsicht bestehe darin, dass man innerhalb von zehn Arbeitstagen einen vollständigen Risikobericht des Gesamtkonzerns mit nur geringen manuellen Eingriffen und Abschätzungen verlange, so Kampmann. Für weniger komplexe Institute plane die deutsche Aufsicht, die Prinzipien aus BCBS #239 in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu übernehmen. Für eine national systemrelevante Bank (D-SIB) sei der Standard ebenfalls innerhalb von drei Jahren nach der Verkündung verpflichtend. Die Banken weisen nach Meinung von Stefanie Kampmann noch sehr großen Handlungsbedarf auf, was die Umsetzung dieser Regulatorik betrifft.



Foto: Frankfurt School Verlag

Carsten Krah, Business Expert Risk bei SAS Deutschland und Mitglied im länderübergreifenden Competence Center of Excellence Risk Management, referierte im Anschluss über innovative analytische Technologien für die Banksteuerung. Die Herausforderung für die Banken sieht er darin, im Risikomanagement eine vollumfängliche Data Governance zu erreichen. Das werde in den meisten Instituten technologisch und prozessual jedoch noch nicht unterstützt. Aus BCBS #239 leitete er mehrere Handlungsfelder für die Risikofunktion ab: Die Harmonisierung der Risiko- und Finanzinfrastruktur, ein einheitlicher Risikodatenhaushalt, ein Senior Management Data Governance Cockpit, ein automatisierter Gesamtrisikobericht, die Ad-hoc-Simulationsfähigkeit und die Migration von Excel-Anwendungen. Kra betonte, es gehe dabei um einen neuen, kontinuierlichen Prozess zum Verständnis von Risikodaten. Das sei auch das Anliegen der Aufsicht. Dennoch sollten Projekte zur Verbesserung der Risikodaten-Infrastruktur nicht allein deshalb durchgeführt werden, um die Auflagen der Aufsicht zu erfüllen, sondern um einen Mehrwert für die Bank zu erreichen.

Im Anschluss an die beiden Vorträge moderierte **Prof. Dr. Peter Roßbach** von der Frankfurt School of Finance & Management eine Gesprächsrunde mit Stefanie Kampmann, Carsten Kra h und **Dr. Tobias Volk**, der bei der Bundesbank speziell für die Gesamtbanksteuerung zuständig ist. Er brachte



die Perspektive des Regulators in die Diskussion ein und betonte, dass es im ureigenen Interesse der Banken sein solle, die Grundsätze aus BCBS #239 umzusetzen. Der Scharfrichter sei nicht die Aufsicht, sondern der Markt. Die nächste Krise könne das zeigen. Er erklärte, der Druck der Aufsicht, das Risikomanagement zu modernisieren, sei notwendig gewesen, sonst würden nicht genügend Mittel dafür zur Verfügung gestellt.

Kontrovers diskutierten die Experten die Frage nach dem Einsatz von Microsoft Excel im Risikomanagement. Carsten Krahl betonte, inzwischen sei man technologisch weiter und könne zentral bereitgestellte und qualitätsgesicherte Systeme anbieten, welche die an Spreadsheets so geschätzte Flexibilität erhalten. Mit Blick auf die zahlreichen Anforderungen von BCBS #239 und Wechselwirkungen mit anderen Steuerungsbereichen müssen Banken darauf achten, in zur Integration fähige Systeme zu investieren.

„Schlechte Datenqualität führt zu erhöhtem Risiko“

Im Anschluss an die Workshops referierte **Klaus Fabits**, Director des Center of Excellence, SAS DACH, über Vorgehensmodelle bei der Umsetzung von BCBS #239 aus der technologischen und umsetzungsgetriebenen Perspektive. Die Themen aus BCBS #239 seien bisher von den Banken nicht ausreichend priorisiert worden. Für mittelgroße Institute sei das oft noch ein relativ neues Thema, erklärte Fabits. Es gehe aber nicht darum, ein neues Berichtswesen aufzusetzen, um die Anforderungen der Aufsicht zu erfüllen. Die eigenen Prozesse im Griff zu haben, sei das Ziel: Schlechte Datenqualität führe zu erhöhtem Risiko. Ein Vorteil einer genaueren Risikobewertung sei beispielsweise eine geringere Eigenkapitalhinterlegung.



Foto: Frankfurt School Verlag

Oft sei eine Kluft zwischen der internen Wahrnehmung der Bank über die Güte ihres Risikomanagements und ihrer tatsächlichen Leistung zu beobachten, so Fabits. Problematisch sei, dass Datensammlung und Prüfung der Datenqualität oft viel zu viel Zeit in Anspruch nehmen und kaum Raum für die Analyse der Daten lasse. Vielen Risikoberichten werde daher schlicht nicht geglaubt. Die Verbesserung der IT-Architektur im Risikomanagement sei daher längst überfällig und müsse eher als ein mehrjähriger Prozess gesehen werden, der Millioneninvestitionen brauche. 40 bis 70 Prozent der IT-Kosten müssten zukünftig für die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen aufgewendet werden, erklärte Fabits. Für die Institute sei daher entscheidend, nicht nur auf die Umsetzung der Regulierungsanforderungen zu achten, sondern Kosten- und Ertragseffekte im Blick zu haben. Hierfür müssten institutsindividuell Prioritäten gesetzt und langwierige Endlosberatungsprojekte vermieden werden. Um schnell in einen effektiven Umsetzungsmodus zu gelangen, schlug Fabits daher ein von SAS erdachtes Vorgehensmodell vor, das eine Fokussierung auf sechs Handlungsfelder und die Arbeit an konkreten Prototypen vorsieht.



Foto: Frankfurt School Verlag

„Auswirkungen auf die Realwirtschaft zu wenig bedacht“

Frank Fiedler, Chief Financial Officer und Mitglied des Vorstandes der Volkswagen Financial Services AG, ging zum Abschluss der Veranstaltung in seinem Vortrag darauf ein, welche Auswirkungen die europäische Finanzmarktregulierung auf das Risiko- und Kapitalmanagement von Volkswagen hat. In der Automotive Sparte kämen durch die European Market Infrastructure Regulation (EMIR) Mehraufwände durch die zusätzlichen Prozesse zur Meldepflicht und für das Risikomanagement zustande, so Fiedler. Als Automobilhersteller müsse Volkswagen Prozesse und Bereiche für die regulatorischen Anforderungen aufbauen, die der Konzern an sich nicht habe, und die nur eine Kostenseite aufwiesen. Bei einem Überschreiten der Clearingschwelle müsste VW sogar erhebliche Liquidität des Konzerns für die Hinterlegung von Sicherheiten binden, was bei Volkswagen allerdings nicht der Fall sei.

Fiedler kritisierte die Regulierung dafür, dass sie eine ganze Asset-Klasse in Kollektivhaft genommen hätte, konkret bezog er sich auf die Asset-Backed-Securities (ABS). Sie dienen Volkswagen als Refinanzierungsquelle, sind aber durch das Basel Securitisation Framework, Solvency II und die Capital Requirements Regulation betroffen. Auto-ABS seien eine Alternative zu Einlagen und Kapitalmarkt und eine sichere Anlagemöglichkeit für Investoren. Zukünftig jedoch müssten Banken deutlich mehr Eigenkapital für Auto-ABS vorhalten als bisher. Aufgrund dieses

erhöhten Eigenmittelbedarfes stelle sich die Frage, ob Banken zukünftig noch in dieses Segment investieren würden. Die prohibitiv hohen Eigenkapital-Anforderungen ließen ABS etwa auch für Versicherungsunternehmen unattraktiv werden. Das habe irreversible Folgen, sagte Fiedler.

Ebenfalls scharfe Kritik übte er am Ausschluss von ABS bei der Berechnung der Mindestliquiditätsquote (LCR): Wenn Auto-ABS nicht als hochliquide Aktiva zur Berechnung der LCR angesehen würden, hätten Banken keinen Anreiz mehr, zur Stärkung ihrer Liquiditätsvorsorge in ABS zu investieren. Ein solides Geschäft werde dadurch abgestraft. Die Konsequenzen auf die Realwirtschaft seien enorm und bislang zu wenig bedacht worden.



Foto: Frankfurt School Verlag

Prof. Dr. Thomas Heidorn beschloss die Konferenz mit dem Ausblick auf die für die Bankenbranche historischen Umbrüche, die das Jahr 2014 bereithält. „Am Ende des Tages zahlt der Kunde die Zeche“, gab Heidorn zu bedenken. In einem Jahr werde die Branche bereits anders aussehen – und die dringenden Themen, über die diskutiert werden müsse, würden nicht ab, sondern zunehmen.

Am **18. Februar 2015** findet die dritte Konferenz „Gesamtbanksteuerung“ in der Frankfurt School of Finance & Management statt.



Prägnante Stimmen und Zitate der Referenten:

Dr. Gunter Dunkel: „Wir können Risiken eingrenzen, aber wir können Risiken nicht regulieren.“

Prof. Dr. Thomas Heidorn: „Eine Kernidee von Kapitalismus ist, dass Unternehmen in die Insolvenz gehen und aus dem Markt ausscheiden können. Nur so kann ein Selektionsmechanismus greifen.“

Dr. Wolf Klinz: „Ein Ziel der Aufsicht muss es sein, dass sich die Aufsichtskultur der europäischen Länder in den nächsten Jahren annähert. Sonst kann man nicht von einem echten Binnenmarkt sprechen.“

Thomas Groß: „Der Regulierungsdruck hilft auch das Risikomanagement zu verbessern, aber Überregulierung kann banknahe Geschäfte in den unregulierten Schattenbanken-Bereich drängen – das kann nicht im Interesse der Regulierer sein.“

Stefanie Kampmann: „Es geht nicht nur darum, das Papier BCBS #239 abzuhaken und die Anforderungen zu erfüllen. Es geht darum, zu erkennen, dass die Bank selbst einen Nutzen davon hat.“

Carsten Krah: „Wenn Risikomanagement eine Datenmanufaktur ist, kann es vieles nicht leisten. Datenqualitätsprozesse sollten automatisiert werden, damit Zeit und Ressourcen endlich für Analyse und Management eingesetzt werden können.“

Dr. Tobias Volk: „Die Banken brauchen jetzt die Bereitschaft, auch einmal alte Zöpfe abzuschneiden und sich von ineffizient gewordenen Strukturen zu trennen.“

Prof. Dr. Peter Roßbach: „Alte Strukturen und Spartensysteme stehen den Banken bei der Weiterentwicklung ihrer IT-Systeme im Risikomanagement im Weg. Wenn wichtige Entwicklungen nicht angegangen werden, kann das eine tickende Zeitbombe sein.“

Klaus Fabits: „Gutes Mittelfeld in der Risikomessung ist heute schlechte Risikomessung.“

Frank Fiedler: „Die Regulierung hat viele Auswirkungen auf die Realwirtschaft und die Unternehmensfinanzierung noch nicht ausreichend bedacht. Hier besteht noch Anpassungsbedarf.“