

Gesamtbanksteuerung 2018

Geschäftsmodelle | Finanz- und Risikomanagement | Digitale Innovation

EXECUTIVE SUMMARY zur 6. Jahreskonferenz am 26. April 2018
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:



Bankenindustrie im Umbruch: Digitale Transformation in Zeiten von Niedrigzins und Kostendruck

Die Bankindustrie hat zehn Jahre intensiver Regulierung hinter sich und steht nun vor noch größeren Herausforderungen: Schwache Erträge und hohe Kosten zwingen die Banken, Prozesse zu automatisieren und effizienter zu gestalten. Gleichzeitig wächst die Zahl neuer Wettbewerber und das Bankgeschäft steht vor tiefgreifendem Wandel. Werden Banken in Zukunft noch als zentrale Dienstleister im Finanzbereich wahrgenommen? Welche Anforderungen wird die Generation der jetzt Zwanzigjährigen künftig an Banken stellen? Und wie kann man sich trotz sinkender Ertragskraft darauf einstellen?

Diese Fragen wurden auf der 6. Jahreskonferenz „Gesamtbanksteuerung“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS® veranstaltet wurde, von mehr als 180 Vertretern aus Kreditinstituten sowie der Europäischen Zentralbank und der nationalen Bankenaufsicht kontrovers diskutiert. Aber auch die Anforderungen, die die Aufsicht etwa an interne Modelle oder in Stresstests stellt, beschäftigten die Bankvorstände, Wissenschaftler, Aufseher und Branchenvertreter.

„Zehn Jahre Regulierung – wie wirkt sich das auf Geschäftsmodelle aus?“ fragte **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management, der den Konferenztag moderierte,



Prof. Dr. Thomas Heidorn

gleich zu Beginn. Man müsse sehen, wie ein gutes Zusammenspiel von aufsichtsrechtlicher Notwendigkeit und der Idee von einem profitablen Geschäftsmodell aussehen könne. „Wenn die Digitalisierung die Welt schneller macht, wie muss sich die Aufsicht daran anpassen?“, fragte Heidorn.



Raimund Röseler

Entsprechend ging **Raimund Röseler**, Exekutivdirektor Bankenaufsicht der BaFin, in seiner Keynote auf aktuelle Entwicklungen in der Aufsicht ein. Er lehnte eine umfassende Deregulierung ab, forderte allerdings einen „sauberen Review, damit wir nicht in diesen Schweinezyklus von Überregulierung und Deregulierung kommen“. Bei der Entwicklung von Basel habe man vor allem die großen Banken im Auge gehabt, für kleinere Häuser forderte Röseler deshalb mehr Proportionalität. Das bedeute, die Anforderungen der Aufsicht müssten das Risiko der Banken berücksichtigen – beispielsweise den Umfang, die Komplexität und Vernetzung der Geschäfte. Mit 1.500 weniger signifikanten Instituten sei Deutschland hier ganz besonders betroffen. „Wir mussten erkennen, dass viele der neuen Regeln für die kleinen Institute überhaupt nicht relevant sind, aber trotzdem angewendet werden müssen“, so Röseler. „Was wir brauchen ist ein europäisches Regime, das Basel für kleinere Institute abspeckt und unnötige Regeln außer Kraft setzen kann“. Gleichzeitig nahm er die Banken in die Pflicht: „Regulierung mag kosten, die aktuelle Zinslandschaft mag auf Erträge drücken, aber eine Bank, die vernünftig gemanagt wird und ein tragfähiges Geschäftsmodell hat, kommt durch solchen Gegenwind nicht in Existenznot.“



Allerdings stehe die Bankenlandschaft vor einem massiven Strukturwandel, der Markt und die Art und Weise, wie Banking betrieben werde, würden sich radikal ändern. „Diese Entwicklung wird den Banken mehr abverlangen, als manch einer sich heute vorstellen kann“, so Röseler. Innovative und kreative Lösungen müssten her, aber gleichzeitig müssten die alten Geschäftsbeziehungen zu den bestehenden Kunden gehalten werden. „Das ist eine technische und persönliche Herausforderung für jeden Bankmitarbeiter.“

Früher sei das Motto „Banking is People“ gewesen, heute heiße es „Banking is Technology“. Es werde nicht ausreichen, die bestehenden IT-Systeme etwas aufzupäppeln. Die BaFin habe sich auf den technologischen Wandel eingestellt und eine Gruppe für IT-Aufsicht gegründet, es werde verstärkt IT-Prüfungen bei Banken geben. Die Prüfungshäufigkeit und -intensität werde diesbezüglich in den nächsten Jahren signifikant steigen. Röseler mahnte, den Kunden nicht zu vergessen. Das Nutzerverhalten der Kunden werde sich ändern, es zähle immer mehr die Leistungsfähigkeit an der Schnittstelle zum Kunden. „Die Kunden, die Banken heute Erträge bringen, sind die traditionellen Kunden. Die Kunden, die Banken künftig Erträge bringen sollen, bringen heute aber noch keine“. An der Generation der heute Zwanzigjährigen verdiene kaum eine Bank Geld, „aber die werden künftig andere Ansprüche haben.“ Banken würden von ihnen vielleicht nicht mehr zwingend als die zentralen Dienstleister im Finanzbereich wahrgenommen. Niemand könne genau sagen, wie Banking in der Zukunft aussehe, „aber es wird sicher anders aussehen als heute“, so Röseler.

Anschließend gab **Dr. Cornelius Riese**, Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer der DZ BANK, einen Überblick über Konsolidierungsentwicklungen im aktuellen Marktumfeld. Riese berichtete konkret von den Erfahrungen mit der Fusion von DZ BANK und WGZ BANK. Seiner Analyse zufolge bräuchten der europäische und der deutsche

Bankensektor Strukturveränderungen in größerem Ausmaß, aber „die Marktkonsolidierung glänzt im Großen und Ganzen durch Abwesenheit, obwohl sie seit Jahrzehnten gefordert und angedacht ist.“ Es gebe allerdings eine Ausnahme, nämlich die Verbundgruppen: Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken hätten die Anzahl der Banken und Bankzweigstellen in den vergangenen knapp 20 Jahren signifikant reduziert. Auch außerhalb der Verbundgruppen sei das Feld für Bankenkonsolidierung im größeren Stil bereitet, sowohl von Seiten der Aufsicht als auch von Seiten des Kapitalmarkts. Allerdings könne staatliche Eigentümerschaft der Konsolidierung entgegenstehen. „Länder und öffentliche Einrichtungen haben oftmals ein Interesse, Banken in ihrem Zugriff zu haben“, so Riese. Auch seien Synergien von grenzüberschreitenden europäischen Fusionen vor allem im Privatkundengeschäft schwer zu realisieren, da die europäischen Märkte trotz allem sehr unterschiedlich seien.



„Eine Fusion ist ein Schritt, der unternehmerischen Mut und Planungssicherheit braucht“, so Riese. Die Fusion von DZ BANK und WGZ BANK sei bis dahin das größte Projekt dieser Art gewesen, das unter dem Regime des Single Supervisory Mechanism (SSM) stattgefunden habe. Es sei sehr herausfordernd gewesen, eine Transaktion in einer Zeit umzusetzen, in der gerade die Finalisierung von Basel III verhandelt worden sei. Jedes neue Diskussionspapier habe die komplette Bewertung ändern können. „Ein stabiles Umfeld in diesen Themen ist eine



wichtige Voraussetzung, aber das haben wir weiterhin nicht“, so Riese. Er sah eine wesentliche Herausforderung auf der Finanzseite, denn in der internationalen Rechnungslegung sei eine Fusion von Großbanken eigentlich ein Kauf. „Das heißt, die DZ BANK hat rund 600.000 Einzelgeschäfte der WGZ BANK gekauft, die zum Stichtag neu zu bewerten sind.“ Das sei ein nicht zu unterschätzender Prozess. Im Grundsatz sei die Unterstützung durch Aufsicht und Regulatoren sehr gut gewesen, man habe aber auch einen immensen bürokratischen Aufwand bewältigen müssen. Er mahnte, es gebe an vielen Stellen eine Verbürokratisierung der Aufsicht, „und dem muss man entgegenwirken.“

Für einen pragmatischen Umgang im Zusammenspiel von Bankaufsicht und Wettbewerb plädierte **Dr. Johannes-Jörg Riegler**, Vorsitzender des Vorstands der BayernLB und Präsident des Bundesverbandes Öffentlicher Banken (VÖB). „Die EZB hat in einer ganz schwierigen Phase ganz viele Dinge richtig gemacht“, so Riegler. Er verwies allerdings auf die Wettbewerber in den Vereinigten Staaten, deren Situation eine einfachere sei, da man dort über ein eingeübtes System verfüge, ohne Sprachbarrieren oder nationale Unterschiede. Man sei in den USA „gut und pragmatisch“ mit der Finanzmarktkrise umgegangen, nach Zwangsfusionen und Zwangsrekapitalisierungen hätten die Banken dort schnell wieder Geld verdient. Im europäischen Umfeld sei das für die Banken wesentlich schwerer. Durch Regulatorik, Niedrigzins



und Wettbewerb würden die europäischen Banken jedes Jahr ein bisschen schwächer. Ähnlich wie Riese zeigte er sich skeptisch, dass es deshalb zu einer größeren Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt kommen werde.

„Dazu kommt der Kunde, den vergessen wir bei diesen Diskussionen ganz oft. Es gibt ganz neue Anforderungen an Flexibilität, Agilität und die Art und Weise, wie wir Banking betreiben“, so Riegler. Es müsse viel mehr in Digitalisierung investiert werden. „Aber wenn ich auf die öffentlichen Banken Deutschlands schaue, wie viel Investition kommt in der Regulatorik an, dann stellt sich heraus, dass die Spanne jetzt bei 50 bis 75 Prozent liegt“ so Riegler. Man dürfe das nicht schwarz-weiß sehen, denn vieles davon fließe in einen besseren Datenhaushalt und Risikomanagement. „Aber wir haben da eine Welle, und die Verhältnismäßigkeit ist nicht mehr gewahrt“, so Riegler. Von der Aufsicht wünschte er sich, dass es ein Ziel gebe, wo der europäische Bankensektor in fünf Jahren sein solle. Und auch an die Politik richtete er einen Appell: „Ich wünsche mir einen Pakt zwischen Regulierung, Politik und Banken, um an einem wettbewerbsfähigen europäischen Bankensektor zu arbeiten.“

Fredun Mazaheri, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer von HSBC Deutschland, legte seinen Schwerpunkt auf die Chancen, die Big Data, Analytics und Machine Learning dem Bankensektor bieten. Wenn man sich anschaue, was in diesen Bereichen wirklich schon funktioniere, sei das nur ein Bruchteil dessen, was angeboten und diskutiert werde. Faszinierende Anwendungen gebe es dennoch schon. Er hob Alipay hervor, ein Onlinebezahlssystem mit QR-Code, das von der chinesischen Alibaba Group angeboten wird, oder etwa die Fortschritte in der Bilderkennung. Um die richtigen Applikationen für das Banking zu finden, sei es wichtig zu verstehen, welche Anwendungen Chancen hätten zu funktionieren. „Viele Eingangsvariablen und wenige Ausgangsvariablen sind gute Voraussetzungen für Artificial Intelligence“, so Mazaheri. Er erklärte das am Beispiel



Fredun Mazaheri

eines Bildes, das aus vielen Pixeln bestehe, also aus vielen Eingangsvariablen. „Die Ausgangsvariable ist dann zum Beispiel die Frage: Ist das auf dem Bild ein Gorilla oder ist das kein Gorilla?“ Artificial Intelligence brauche jede Menge annotierter Trainingsdaten als Basis. „Der große Erfolgsfaktor von Machine Learning in den letzten Jahren war, dass Menschen über Jahre eine riesige annotierte Datenstichprobe erstellt haben, die man erforschen kann“, so Mazaheri. Customer Behaviour und die digitalen Spuren, die Menschen hinterlassen, seien das Forschungslabor, mit dem man Methoden entwickeln könne, aus denen dann wieder Tools entstehen könnten.

Mazaheri wies darauf hin, dass Banken in diesem Bereich immer noch aufzuholen hätten. „Das Mind Set, das man für diese Prozesse und Mechanismen benötigt, ist in der Branche noch nicht weit verbreitet.“ Er nannte die Ausfallhistorie von Kunden als Beispiel, wo Banken anderen Industrien voraus seien – seit Jahrzehnten würden diese Informationen gesammelt, gespeichert und genutzt, um Prognosen über Kreditausfälle zu erstellen. Ein Bereich, in dem das noch nicht existiere, sei beispielsweise das operationelle Risiko: „Natürlich wäre es interessant, wenn man anfangen würde, alle Prozesse digital auszuwerten und dann bezogen auf bestimmte operationelle Risiken Prognosen, Wahrscheinlichkeitsrechnungen und Hypothesen schaffen würde.“ In vielen Bereichen lägen Banken aber weiter hinter anderen Industrien zurück: „Wenn ich in der Rechtsabteilung einer Bank nachfrage, was der optimale

Vertragsbearbeitungs-Backlog ist, können viele mit der Frage vielleicht nicht viel anfangen“, so Mazaheri. Andere Industrien würden so etwas für ihre Prozesse längst präzise ausrechnen, und könnten so besser steuern oder automatisieren. Es gebe in den USA jetzt schon Anwaltskanzleien, die „paralegal work“ massiv mit Software-Unterstützung bearbeiten ließen, „aber in Banken ist der Gedanke noch nicht weit verbreitet, dass das die Prozesse der Zukunft sind“, so Mazaheri: „Das passiert nur, wenn die Führungsebene der Bank diesen Spirit, dass das eine Kernkompetenz ist, transportieren kann.“



Dr. Marcus Chromik

„Passt unsere Regulierung zur digitalen Welt?“ war die Frage, mit der **Dr. Marcus Chromik**, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der Commerzbank, seinen Vortrag einleitete. Er forderte, die Regulierung müsse technologischen Wandel stärker begleiten und stellte eine Reihe von Wünschen an die Regulierung vor. Als erstes begründete Chromik, warum Risikomodelle schneller und flexibler genehmigt werden müssten. Die Fähigkeit der Banken, neue Daten zu akquirieren, und die Verpflichtung, diese Daten auch zur Modellerkennung zu nutzen, führten dazu, dass Banken den Zusatznutzen schnell auch regulatorisch realisieren wollten. Würde die Genehmigung sich daran nicht anpassen, „besteht das Risiko, dass diese zwei Welten auseinanderlaufen“, so Chromik. Gleichzeitig müsse die Genehmigungsfrequenz erhöht werden: „Wir müssen uns daran erinnern, dass nicht nur die Modelländerung



genehmigungsfähig ist, sondern auch die Prozessänderung.“ Inzwischen seien substantielle Prozessänderungen in nie dagewesenen Geschwindigkeiten möglich. Er nannte als Beispiel die Intensive-Care-Einheit: Früher seien säumige Kunden von Kundenbetreuern angerufen worden, inzwischen mache das bei der Commerzbank ein Algorithmus per E-Mail, wenn der Kunde ein „Selbsteiler“ sei. Die Kunden empfänden das frühzeitige Erinnern durch Email oder SMS als wesentlich besser und angenehmer. „Wenn der Kunde kein Selbsteiler ist, kommt der zweite Algorithmus ins Spiel, und schlägt eine Intensive-Care-Strategie vor“, so Chromik. „Das erlaubt es, das Niveau einer Organisation zu heben.“ Im Privatkundenbereich würden 83 Prozent der Intensive-Care-Fälle größtenteils ohne menschliches Eingreifen bearbeitet. Dieser neue Prozess habe von der Idee bis zum Roll-Out etwa ein halbes Jahr gebraucht.

Chromik forderte auch, die Akzeptanz von Wahrscheinlichkeiten in der Regulatorik zu stärken. Er erläuterte das am Beispiel des Geldwäsche-Screenings, wo der Aufwand der Prüfung groß sei, und auch hier die Möglichkeit bestehe, mit Advanced Analytics Algorithmen zu bauen, die performant und schnell seien. Dass man sich dabei auf einen Ex-Ante-Fehler festlegen müsse, habe gravierende Bedeutung. Früher habe es Ex-Post-Bearbeitungsfehler gegeben, aber nun kalibriere man auf vergangene Daten und akzeptiere einen bestimmten Fehler im Vorfeld. „Ich glaube wir brauchen neue Akzeptanz bei so einem Thema auch in der Regulatorik“, so Chromik. Unter dem Strich forderte er „ein ‚Basel 4.0‘, um uns den neuen Technologien zu stellen, und in der Zwischenzeit mehr Spielraum in der Regulatorik“.

Moderiert von **Prof. Dr. Thomas Heidorn** diskutierten die Bankenvertreter anschließend auf dem Podium über den Veränderungsdruck, dem sich die Branche durch Regulatorik und Digitalisierung ausgesetzt sieht, sowie die neuen Chancen und Risiken, die daraus entstehen. **Dr. Cornelius Riese** betonte, es ergäben sich künftige Risiken daraus, dass die Margen der Banken weit entfernt seien von dem, was sie aus



Dr. Cornelius Riese, Dr. Johannes-Jörg Riegler

Risiko- und Kapitalanforderungen hergeben sollten. Darüber hinaus führten neue Regelwerke (IFRS9, Basel III) in Zukunft zu einer höheren Prozyklizität der Risikovorsorge, so Riese. „Das bereitet mir Sorge.“ Wenn der Abschwung komme, werde das sehr herausfordernd. BaFin-Exekutivdirektor **Raimund Röseler** betonte, die Welt sei nicht in jedem Punkt sicherer, aber sie sei jetzt sicherer bezogen auf die Ursachen, die die Finanzkrise vor zehn Jahren ausgelöst hätten. „Das Risikomanagement ist besser, das ist auch für die Zukunft extrem wichtig“, so Röseler. „Wenn es zum Abschwung kommt, helfen die Instrumente, die wir entwickelt haben, auch dabei.“

Über das Risikomanagement hinaus beschäftigte die Bankenvertreter die Zukunft des Geschäftsmodells, vor allem angesichts neuer Wettbewerber. Ein Grund, warum nicht jedes große Unternehmen auch gleich eine Bank werden wolle, sei das Bankgeheimnis, so **Dr. Marcus Chromik**. „Würde ein



Raimund Röseler, Prof. Dr. Thomas Heidorn



Social-Media-Unternehmen wie Facebook eine Bank werden, ergäben sich schwierige Fragen dazu, welche Daten über die Kunden dann dem Bankgeheimnis unterliegen“, so Chromik. Für ein Social-Media-Unternehmen könne das Nachteile für das Geschäftsmodell bedeuten. „Ich hoffe, das Bankgeheimnis bleibt bestehen, ich halte es für ein Asset unserer Branche“, so Chromik.

In Bezug auf neue Technologien war sich die Runde einig, dass trotz aller Hypes die Risiken nicht aus dem Blick geraten dürften. **Fredun Mazaheri** erklärte, dass er ein jähes Erwachen beim Thema Machine Learning erwarte. Im Risikomanagement könne Machine Learning teilweise auch eine Gefahr sein, „wenn man durch Misbehaviour irgendeiner Art, ohne es zu wissen, etwas fehlkonditioniert“, so Mazaheri. Das könne im Risikomanagement zu gefährlichen Problemen



Dr. Marcus Chromik, Fredun Mazaheri, Dr. Cornelius Riese

führen. „Deshalb muss man immer wieder darauf aufmerksam machen, wie wichtig das Mind Set der Organisation ist“, so Mazaheri. Man dürfe nur Tools bauen, mit der die Organisation auch umgehen könne. **Dr. Johannes-Jörg Riegler** ergänzte, inzwischen sei ein neuer Typus Banker am Ruder, „der weiß, was falsch gelaufen ist, und der weiß, was wir korrigieren müssen“. Früher sei Banking Kapital und Menschen gewesen, heute sei es Kapital, Menschen und IT. Die Branche müsse dahin kommen, dass Banking wieder ein attraktiver Beruf sei, damit die Branche auch mit Blick auf die Digitalisierung die besten Talente gewinnen könne.



Troy Haines

Troy Haines, Leiter der Abteilung Risk Research & Quantitative Solutions bei SAS, thematisierte eine kulturelle und technologische Herausforderung ganz anderer Art: nämlich die Aufgabe, die Finanz- und Risikofunktion der Banken zu integrieren. Die Risikofunktion werde nicht mehr als defensiv oder lediglich als Compliance-Funktion angesehen, im Gegenteil: Sie solle nun zur Profitabilität der Bank beitragen. „Wir sehen das bei vielen der progressiveren, größeren Banken. Sie sorgen dafür, dass die Risikofunktion zu den Ergebnissen der Bank beiträgt.“ Ein weiterer Trend sei, dass Banken ihre Investitionen potenziell über verschiedene Anwendungsfälle und Funktionen nutzen wollten. Ein Beispiel sei IFRS9: Die meisten Banken hätten nicht nur IFRS9 im Auge, sondern wollten dieselben Technologieinvestitionen auch für Stresstests oder sogar für das Pricing verwenden: „Das ist ziemlich vorausschauend.“ Natürlich brauche man die Analyse, um Entscheidungen zu treffen, aber das sei ein klares Beispiel für mehrere Anwendungsfälle. Haines betonte die Notwendigkeit einer gemeinsamen Plattform für mehrere Funktionen. Um Effizienzgewinne zu realisieren, müssten Banken Finanz-, Risiko-, Treasury- und Rechnungswesen integrieren. „Das ist nicht einfach, das passiert nicht über Nacht“, sagte Haines. Ein weiterer Trend, den er herausarbeitete, war ein zunehmend szenariobasiertes Risikomanagement: „CFOs mögen das. Der Wert liegt in den Gesprächen darüber, nicht nur in den Zahlen. Es ist ein Wert an sich, wenn die Risikoausschüsse über die Bereiche möglicher Ergebnisse diskutieren.“

In Bezug auf die Risikokultur sagte Haines, dass die Banken ihre Infrastruktur verbessern müssten, sowohl auf der technischen Seite als auch die Prozesse. Er sagte, die Transformation der Risiko- und Finanzfunktion sei eine Reise: „Es gibt eine Menge harter Arbeit.“ Der Schlüssel zur erfolgreichen Neugestaltung der Risiko- und Finanzfunktion liege darin, einen langfristigen und genauen Fahrplan zu erarbeiten. Seiner Einschätzung nach würde das auch einen kulturellen Wandel auslösen: „Banken müssen agiler werden. Meine Interpretation von agil ist: bewusst sein, neugierig sein und sich anpassen und verändern können, wo es nötig ist.“



Anschließend teilte sich das Publikum in zwei parallele Themenreihen. **Prof. Dr. Andreas Igl**, Professor für Bankbetriebslehre an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, moderierte **Themenfokus I**, der sich mit den Stresstests von EBA und EZB beschäftigte und die Konsequenzen für die



Gesamtbanksteuerung herausarbeitete. **Dr. Gernot Stania**, Head of Quantitative Risk Analysis Section, Micro-Prudential Supervision IV der Europäischen Zentralbank, gab einen Überblick über die neueren Stresstests und ihre Bedeutung für die Gesamtbanksteuerung. Er hob hervor, dass Stresstests als wichtiges Werkzeug der aufsichtlichen und bankinternen Risikoanalyse ständiger Weiterentwicklung bedürfen. Er betonte weiter, dass die für die Entwicklung und Durchführung von Stresstests erforderlichen Ressourcen nicht nur der Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen dienen sollten, sondern auch einen Betrag zur Verbesserung des Risikomanagements der Bank leisten und zur Stärkung einer konsistenten und umfassenden bankinternen Risikokultur beitragen.

Anschließend stellte **Dr. Erik Lüders**, Partner bei Deloitte, Optimierungsansätze für die Bankbilanz und das Geschäftsmodell vor. Er präsentierte die Fallstudie einer deutsch-französischen, fusionierten Bank und betonte, ein ganzheitlicher Blick auf das Geschäftsmodell sei wichtig, um es zu verbessern. Optimierungsansätze müssten das Basis- und das Stress-Szenario gleichermaßen berücksichtigen. Prof. Igl moderierte anschließend eine Paneldiskussion mit **Dr. Gernot Stania** sowie mit **Robert Stindl**, Director Risk Solutions North-EMEA bei SAS, **Frank Müller**, Partner Financial Risk bei Deloitte, und **Ronny Hahn**, Bereichsleiter Risiko Controlling der Aareal Bank. Die Diskussionsteilnehmer erörterten am Beispiel der diesjährigen EZB- und EBA-Stresstests die Balance zwischen einer möglichst



genauen Abbildung des Risikoprofils der Banken und dem damit verbundenen höheren Daten- und Durchführungsaufwand sowie zwischen Kontinuität der technischen Modelle und notwendigen Anpassungen, z.B. im Zusammenhang mit der Einführung von IFRS9. Es wurde begrüßt, Best-Practice-Beispiele aus der Bankindustrie zu sammeln, um mehr Transparenz zu schaffen. Die Runde schloss mit einem allseitigen Angebot zur engen Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsbehörden, Wissenschaft und Banken.



Themenfokus II wurde von **Prof. Dr. Thomas Heidorn** geleitet und beschäftigte sich mit Modellrisikomanagement als Instrument der Gesamtbanksteuerung im Kontext von TRIM (Targeted Review of Internal Models) und anderen neuen

Entwicklungen. In seinem Auftaktvortrag stellte **Dr. Carsten Wehn**, Leiter der Modellvalidierung der DekaBank, verschiedene Möglichkeiten vor, das Risiko, das die Modelle selbst mit sich bringen, im ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) zu berücksichtigen. „Der SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) differenziert zwischen fehlerhaft umgesetzten oder angewandten Modellen und dem Risiko einer Unterschätzung der Eigenmittelanforderungen“, so Wehn. Der Regulator sei beim Thema Risikomodelle, insbesondere sie auch für Zwecke der Säule I angewandt würden, besorgt, dass die Eigenmittel unterschätzt werden könnten. Das finde sich entsprechend in den Regularien wieder. Bei der Frage, wie man das Modellrisiko im ICAAP berücksichtigen könne, gebe es aber durchaus Spielräume, die man nutzenstiftend ausfüllen





könne. Insgesamt zeigte Wehn verschiedene Ansätze auf, mit Modellrisiken umzugehen. „Die Grundidee ist nicht, das Modell der Modelle zu basteln, und ein Risikomodell über Modellrisiko zu entwerfen, sondern wir gehen hier durchaus qualitativ vor“, so Wehn. Hierbei wird ein Modell in gewisse Komponenten gegliedert, diese Komponenten könnten durch entsprechende Validierungshandlungen auf ihre Angemessenheit hin bewertet werden und am Ende mittels eines Scorings bewertet werden. „Dies gibt einen Eindruck von der Modellunsicherheit.“ Transparent gemacht werden könne es im ICAAP auf verschiedene Weise: durch die Behandlung als separate Risikoart, als Teil bestehender Risikoarten oder durch die Reduktion des Risikoappetits. „Durch die Transparenz wird bereits ein wesentlicher Aspekt des Modellrisikomanagements erreicht: Es ist deutlich, dass Modelle eine gewisse Unsicherheit mit sich bringen, und dies kann bei der Risikonahme berücksichtigt werden“, so Wehn. Von den vorgestellten drei Varianten haben sich im Markt noch keine durchgesetzt. Wehn betonte, da der Anwendungsumfang der Modelle ständig wachse, müsse sich das Modellrisikomanagement ebenfalls kontinuierlich weiterentwickeln.



Ansgar Finken, Bereichsleiter Konzernrisikocontrolling der Postbank, erläuterte die Konsequenzen, die Digitalisierung aus seiner Sicht für Modellierung und Modellrisiken mit sich bringt. „Wir haben als Banken fünf ‚biblische Prüfungen‘ durchgemacht, aber auch fünf Offenbarungen daraus gelernt“, so Finken. Als Prüfungen nannte er den TRIM, BCBS 239,

AnaCredit, IFRS9 und SREP. „Was wir gelernt haben: Wir haben ganz viel Papierprozesse dadurch verdrängt, und endlich sind die Risiko- und Finanzfunktionen abgestimmt, auch was das Zahlenwerk betrifft.“ Die Infrastruktur sei komplett erneuert: „Wir haben Durchgriff auf alle Daten.“ Die Postbank habe jetzt eine integrierte Business-Intelligence-Lösung: „Wir können konsistent modellieren und immer von dem Ergebnis zurückgehen auf die Einzeltransaktionen, das ist etwas, was wir lange nicht ohne weiteres konnten.“ Die komplette Technik im Risikocontrolling sei erneuert: „Wir konnten damit über Nacht den ganzen EBA-Stresstest durchrechnen lassen, inklusive des IFRS9-Effekts, und dem Mutterhaus alles am nächsten Tag als Snapshot geben. Darauf sind wir stolz.“ Auch das Vorgehen musste überdacht werden. „Oft ist gar nicht genug Zeit, im früheren Wasserfallprozess Schritt für Schritt vorzugehen, von der Entwicklung bis zum Roll-out über die Validierung, sondern es geht alles Hand in Hand ineinander über“, so Finken. Ein Schlüsselfaktor sei die Datenqualität: „Das ist teuer und aufwändig, die Qualität der Daten zu sichern, aber wenn sie nicht gut ist, richtet das viel Schaden an.“ Zugleich wies er darauf hin, dass aus seiner Sicht eine große Portion Modellrisiken durch die neuen regulatorische Vorgaben in die Banken getragen wurden. Insbesondere IFRS9 mache Sorgen, das könne eine Bombe für die Bankbilanzen werden: „Derzeit ist die allgemeine Lage gut, aber wenn man das alles auf ‚schlecht‘ stellen würde, könnte das ungewollte Auswirkungen haben“. Dazu kämen Modellrisiken: Finken betonte, Modellrisiken seien oft „unknow unknowns“. Modellrisiken genau zu quantifizieren, sei häufig einfach nicht möglich, hier helfe nur die Erfahrung. Abgekürzt könne man sagen: „Sobald ich ein Modellrisiko quantifiziere, ist es ein Modell und kein Modellrisiko mehr.“

Prof. Heidorn moderierte anschließend eine lebendige Diskussion zwischen Branchenvertretern, Aufsehern, Beratern und Publikum, an der auch **Dr. Christopher Lotz**, Leiter der Abteilung Quantitative Risikomodellierung der BaFin, und **Matthias Piston**, Business Expert Risk Management bei SAS, teilnahmen.



Dr. Carsten Wehn betonte, die Regulierung habe Impulse gesetzt, man könne über Stärken und Schwächen von Modellen nun transparenter diskutieren und sich dessen bewusst werden. Das sei ein Mehrwert. **Matthias Piston** schlug vor, sich von dem Begriff Modellrisiko etwas zu lösen, weil es so klinge, als würde es nur um Quantifizierung gehen. Dafür gebe es Metriken – er hob demgegenüber die qualitativen Aspekte hervor, etwa Monitoringprozesse entlang des Modelllebenszyklus, Model Governance und Data Governance. Dabei gehe es aber auch um die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Aspekten wie die Modellvalidierung. **Ansgar Finken** wies darauf hin, dass man im Auge behalten müsse, ob das Modell für die Bank entwickelt werde oder für den Aufseher. „Bei uns ist die Meinung sehr stark vertreten, dass der Usetest wichtig ist und

wir den Kompromiss wollen, also ein Modell, das der Aufsicht dient als auch intern für die Steuerung genutzt werden kann.“ Dieser Spagat werde allmählich schwieriger, weil Aufseher den Usetest weniger stark gewichteten als andere Kriterien wie etwa Stabilität oder Vergleichbarkeit. **Dr. Christopher Lotz** fügte hinzu, dass verschiedene Ansätze des Modellrisikomanagements bereits weit verbreitet seien. „Ich wünsche mir, dass die Banken uns als Aufseher zeigen, wie das praktikabel funktionieren kann, damit wir als Aufseher daraus lernen können“, so Lotz. Dadurch könne es in angemessener Regulierung berücksichtigt werden.

Nach den Themenreihen kamen alle Teilnehmer für den abschließenden Vortrag von **Gregory Wheeler**, Professor für Philosophie und Informatik an der Frankfurt School of Finance





& Management, wieder zusammen. Er erklärte den aktuellen Hype rund um Machine Learning und zeigte Anwendungsbeispiele. Wheeler erklärte, Machine Learning transformiere die Wirtschaft schon seit fünf Jahren grundlegend. Amazon nutze beispielsweise Machine Learning für Empfehlungssysteme, ähnlich wie Google und andere Internetgiganten. Wheeler zeigte eine Reihe von weiteren Bereichen, in denen diese Methode zur Anwendung komme: in der Gesundheitsversorgung, wo sie für Bildung genutzt werde, in der Landwirtschaft oder sogar in der Bauindustrie, wo Drohnen maschinelles Lernen verwenden könnten, um Baustellen schneller zu kartographieren als es Menschen möglich wäre. Wheeler erklärte Machine Learning als Schnittmenge zweier Disziplinen: „Das eine ist die Statistik, mit der grundlegenden Frage: Was können wir aus Daten ableiten, und wie zuverlässig sind diese Schlussfolgerungen? Die zweite ist die Informatik, die Antworten auf die Frage findet: Wie können wir einen Algorithmus entwickeln, der auf einer Maschine läuft und Probleme löst, und welche Probleme sind überhaupt lösbar und welche sind hartnäckig?“

Der Grund, warum maschinelles Lernen an Dynamik gewonnen habe, seien die zahlreichen annotierten Datensätze, die inzwischen existierten. „Das ist genau das, was der Maschine zugefüttert wird, um ihre Fähigkeit zur Vorhersage zu erweitern.“ Es habe sich herausgestellt, dass die jüngste Explosion im maschinellen Lernen durch den enormen Zuwachs an Daten ermöglicht worden sei, aber Wheeler betonte auch den Fortschritt in den Rechenkapazitäten. Trotz der vielen neuen Anwendungen bestehe auch Grund zu Skepsis. Es gebe Dinge, in denen Maschinen noch nicht gut seien, etwa hätten sie

Schwierigkeiten mit Videospiele. „Menschen haben Intuition, Hintergrundwissen, all das hat Künstliche Intelligenz nicht“, so Wheeler. Menschen brächten viel Wissen mit, sie erkennen Dinge aus ihrer eigenen Welt in pixelartigen Darstellungen, und übertragen dieses Wissen in andere Bereiche. „Maschinen sind darin nicht gut“, so Wheeler. Er wies darauf hin, dass dies immer noch Beschränkungen auf der technischen Seite seien, trotz all der faszinierenden Fortschritte, die bereits zu neuen Anwendungen geführt hätten.



Prof. Dr. Thomas Heidorn schloss die Konferenz mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick. „Wir entwickeln uns in eine modellgesteuerte Welt“, so Heidorn. „Wer kann heute überhaupt begreifen, was das für uns bedeutet?“ Darüber hinaus sei die Auslagerung von Risiken auf andere ein Vorgang, den man im Bankensektor beobachten könne, und das sei nicht gleichbedeutend mit dem Vernichten von Risiken. Man müsse den Gesamtrisikokontext im Auge behalten. „Denn nicht das Kreieren von Risiken ist das Problem, sondern sicherzustellen, dass sie gemanagt werden.“



Denkanstöße von Sprechern der Konferenz:

Welchen Trend halten Sie für den disruptivsten, Herr Dr. Riese?

„Von den drei Megatrends in der Bankindustrie – Niedrigzins, Regulatorik, Digitalisierung – wird letzteres der Trend sein, der unsere Branche am nachhaltigsten verändern wird. Alles, was transaktional ist, wird digitalisiert werden. Jede Bank, die überleben will, muss sehr gute digitale Fähigkeiten haben. Das wird disruptiv sein. Der Markt wird sich in „Digital only“- und Omnikanal-Anbieter aufteilen. Auch bei der Zielgruppe der heute Zwanzigjährigen wird aber überwiegend das Bedürfnis da sein, bei der ersten Baufinanzierung mit einem Menschen zu reden.“

Dr. Cornelius Riese, Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer der DZ BANK

Was ist Ihre Botschaft für die Regulierer, Herr Dr. Riegler?

„Wir haben in Europa in der Bankenaufsicht und Regulierung elf Institutionen, die teilweise miteinander um Zuständigkeiten ringen. Hier würden wir uns einen pragmatischen Ansatz wünschen, um die Aufgaben dieser Institutionen zu koordinieren und auch zu trennen,

wo nötig. Zwischen nationalen und internationalen Aufsehern wäre eine stärkere Ausrichtung am Prinzip der Subsidiarität wünschenswert, weil es Themen gibt, die durch den nationalen Aufseher angemessen beaufsichtigt und eingeordnet werden können, und die nicht zusätzlich von der EZB bearbeitet werden müssen.“

Dr. Johannes-Jörg Riegler, Vorsitzender des Vorstands der BayernLB und Präsident des Bundesverbandes Öffentlicher Banken (VÖB)

Was ist Ihr Eindruck von den letzten Stresstests, Herr Stindl?

„Wir beobachten, dass Stresstests sowohl von der Schwere der Szenarien als auch von der Herausforderung in der Implementierung anspruchsvoller geworden sind. Durch die Integration von IFRS9 hat die Komplexität im letzten Stresstest noch einmal deutlich zugenommen. Die Bewertung von Finanzinstrumenten ist zunehmend zukunftsgerichtet, und diese Philosophie in den Stresstest zu integrieren, war sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Methodik und vielleicht auch bei der Interpretation der Ergebnisse anspruchsvoll. Wir werden in Zukunft

sicher vermehrt Anstrengungen der Banken sehen, hier effizienter zu werden.“

Robert Stindl, Director Risk Solutions North-EMEA bei SAS

Was begeistert sie am meisten an der Digitalisierung, Herr Dr. Chromik?

„Ich bin begeistert von den Möglichkeiten, die wir jetzt aufgrund der Daten und Analysefähigkeiten haben, wir können viel komplexere Fragen beantworten als vorher. Probleme, die man früher nur mit extrem wachsamem Auge und Instinkt erkennen konnte, können wir jetzt mit unseren neuen Analysefähigkeiten identifizieren. Wir können die Überwachung und Identifikation von Risiken wie etwa Betrug damit auf ein anderes Niveau heben. Das ist eine extrem spannende Sache, weil man so das Geschäftsmodell einer Bank im Sinne der Kunden verbessern kann.“

Dr. Marcus Chromik, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der Commerzbank

Wird es den voll automatisierten CRO jemals geben, Herr Mazaheri?

„Den werde ich nicht mehr erleben. Ich glaube, dass man ganz gut



einschätzen kann, was in absehbarer Zukunft erreichbar ist, aber was in zwanzig oder dreißig Jahren erreichbar ist, ist ehrlicherweise nicht so gut abschätzbar. Aber es würde mich wundern, wenn die grundsätzliche Managemententscheidung durch eine Maschine ersetzt würde. Ich glaube eher, dass sich das Profil der Tätigkeit massiv ändern wird. Wir werden viel mehr zu Daten-Interpretierern werden, als wir das heute sind. Das gilt nicht nur für den Vorstand. Die Profile, die in der Bank gebraucht werden, werden sich ändern. Wir werden mehr mathematische Ausbildung brauchen und mehr IT-Kenntnisse.“

Fredun Mazaheri, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der HSBC Deutschland

Herr Dr. Wehn, welchen unterschiedlichen Anforderungen müssen Modelle inzwischen gerecht werden?

„Modelle werden für die verschiedensten Zwecke konstruiert. Es ist dabei durchaus so, dass die verschiedenen Interessengruppen unterschiedliche Anforderungen an Modelle stellen können. Es gibt auch sicherlich ein Spannungsverhältnis zwischen der internen Steuerungsnutzung von Modellen und den Anforderungen der Aufsicht an Modelle. Inzwischen ist es

vielleicht nicht mehr ganz so einfach, dieses Spannungsverhältnis aufzulösen, weil durch Basel III die Konsistenz zwischen der ökonomischen Steuerung und der regulatorischen Steuerung vermutlich nicht unbedingt zunehmen wird.“

Dr. Carsten Wehn, Leiter der Modellvalidierung der DekaBank

Welche Auswirkungen könnte IFRS9 haben, Herr Finken?

„Bei IFRS9 setzen wir ein Modell auf ein Modell. Wenn Modelle schon Unsicherheiten haben, dann öffnen die sich natürlich noch mal, wenn man aus der Zehnjahresperspektive in eine vielleicht 25-Jahres-Perspektive geht. Das verstärkt die Prozyklizität, weil Banken in guten Zeiten sehr wenig provisionieren und in einer Krise ganz viel nachprovisionieren müssen. Dadurch geht eine Bank geschwächt in die Krise. Das könnte eine gesamtwirtschaftliche Abwärtsfahrt verschlimmern, weil Banken, die selbst im Krisenmodus sind, weniger hilfreich dabei sein können, andere Unternehmen durch die schlechten Zeiten zu begleiten, sondern sich dann zuerst selbst helfen müssten.“

Ansgar Finken, Bereichsleiter Konzernrisikocontrolling der Postbank

Welche Schwierigkeiten müssen Banken bei der Integration der Finanz- und Risikofunktion bewältigen, Herr Haines?

„Die Integration der Risiko- und Finanzfunktion ist aus vielen verschiedenen Gründen schwierig, zum Beispiel auf technischer Ebene, aber auch in Hinsicht auf Organisationskultur und Erfahrung. Wenn man in der Buchhaltungs- oder Finanzwelt zu Hause ist, hat man nicht den gleichen Hintergrund wie wenn man in der Risikowelt zu Hause ist. Der kulturelle Aspekt ist eine Realität, aber ich finde, es gibt genug Grund, optimistisch zu sein: Ich denke, dass mehr und mehr CFOs verstehen, wie wichtig es ist, mit der Risikofunktion zusammenzuarbeiten, und immer mehr durchdringen, was die Aufgabe der Risikofunktion ist. IFRS9 ist ein gutes Beispiel: CFOs verlassen sich dabei stark auf die Risikoabteilung, um einen Großteil der Arbeit zu erledigen, was eine viel engere Interaktion erfordert. Ein gemeinsames Ziel zu haben ist für diese Integration entscheidend.“

Troy Haines, Head of Risk Research & Quantitative Solutions bei SAS