

Gesamtbanksteuerung 2020

Regulierung | Transformation | Finanz- und Risikomanagement

EXECUTIVE SUMMARY zur 8. Jahreskonferenz am 28. Oktober 2020
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:



THE
POWER
TO KNOW.



Banksteuerung und Risikomanagement in der Pandemie: Wie die beschleunigte Digitalisierung die Finanzindustrie verändert

Während sich Banken mit Herausforderungen wie niedrigen Zinsen und mangelnder Profitabilität konfrontiert sehen, werden sie durch die Corona-Pandemie von einer neuen, rasend schnellen Digitalisierungswelle erfasst. Gleichzeitig bringt die weltweite Wirtschaftskrise neue Unsicherheiten, die die Banksteuerung und das Risikomanagement verändern. Wie sollen Banken mit in Krise geratene Kunden umgehen? Welchen Beitrag kann Digitalisierung zur Überwindung der Wirtschaftskrise leisten? Und könnte sie zu einer dauerhaften Anpassung der Regulierung führen?



Diese Fragen wurden auf der Konferenz „Gesamtbanksteuerung 2020“ an der Frankfurt School of Finance & Management von Führungskräften aus rund 60 Kreditinstituten, Masterstudierenden, der Aufsicht und der Wissenschaft diskutiert. Veranstaltet wurde diese Jahreskonferenz zum achten Mal vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS®. Neben aktuellen Fragen rund um die Krise standen auch neue gesellschaftliche Anforderungen, wie etwa ESG (Environmental, Social, Governance), im Mittelpunkt. Daneben spielten Trends wie Künstliche Intelligenz oder Advanced Analytics als Entscheidungsgrundlage für eine Gesamtbanksteuerung 4.0 eine besondere Rolle im hochrangig besetzten Programm der Konferenz, das die Teilnehmer erstmals auch online verfolgen und kommentieren konnten.



Prof. Dr. Nils Stieglitz, Präsident und Geschäftsführer sowie Professor für Strategie der Frankfurt School of Finance & Management, ging zur **Eröffnung der Konferenz** auf die aktuelle Situation ein: „Die Corona-Pandemie ist ein Beschleuniger von transformativen Prozessen, die zum Teil erstaunlich reibungslos verlaufen sind, etwa die Umstellung auf digitales Arbeiten“, so Stieglitz. Diejenigen Banken, die in digitale Transformation investierten, würden diejenigen sein, die auch am besten durch die Krise kämen.

Prof. Dr. Thomas Heidorn, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management, gestaltete als Gesamtmoderator die **Einleitung in das Programm** und betonte dabei, man dürfe trotz aller Chancen, die die Transformation gezeigt habe, nicht vergessen, welche Rolle der „Human Factor“ spiele. In der Krise habe man viel darüber gelernt, was digital funktioniert und auch was nicht.

Zum Auftakt präsentierte **Felix Hufeld**, Präsident der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), **aktuelle Schwerpunkte der Bankenaufsicht und -regulierung**. Die Corona-Pandemie habe Unternehmen wie Aufsicht im Finanzsektor gepackt und herausgefordert. Ein großer Teil der aufsichtlichen Arbeit sei in die virtuelle Welt verlagert worden. „Die Digitalisierung hat auch im Bankensektor einen massiven Schub erfahren“, so Hufeld. Vieles sei für die Zukunft denkbar: Ein evolutionärer Prozess, eine Disruption oder auch der Wegfall klassischer Intermediäre wie Banken oder zentrale Gegenparteien durch offene Netzwerke wie beispielsweise



Blockchain-Technologien. „In welche Richtung sich die digitale Transformation letztlich genau entwickelt, wird auch davon abhängen, wie die politischen Weichen in den nächsten Jahren gestellt werden“, so Hufeld. Auf der aufsichtlichen Agenda stehe aber zunächst die Bewältigung der Krise. Das betreffe insbesondere operative Fragen und das Risikomanagement. Banken zählten in dieser Krise zu den Problemlösern, da sie beitragen würden, die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie auf die Realwirtschaft abzumildern. Die Aufsicht erlaube den Instituten deshalb, in bestimmtem Umfang vorhan-



dene Kapitalpolster aufzulösen und für die Kreditvergabe zu nutzen sowie für die Absorption von entstehenden bilanziellen Verlusten. Im Aggregat seien deutsche wie europäische Banken relativ gut aufgestellt, das hätten verschiedene Stresstests auf deutscher wie europäischer Ebene gezeigt. Für einzelne Institute allerdings könne es je nach Verlauf der Krise eng werden, zumal die Krise bislang noch nicht mit voller Wucht in den Bilanzen der Banken angekommen sei. Deshalb entlaste man die Banken administrativ, habe vorerst sämtliche Vor-Ort-Prüfungen gestoppt und Stresstests auf Eis gelegt. „Ein weiterer Hebel, den wir Aufseher bereits zu Anfang der Krise umgelegt haben, war die Herabsetzung des sogenannten antizyklischen Kapitalpuffers auf null Prozent, und zwar zunächst bis Ende 2020“, so Hufeld.

Alle aufsichtsrechtlichen Maßnahmen, die in dieser Krise ergriffen worden seien, seien temporär, und das würden sie auch bleiben. Sobald die Krise überstanden sei, werde man

schrittweise wieder in einen aufsichtlichen Normalzustand zurückkehren. „Wer insgeheim gehofft hat, unsere Anpassungen hätten sich doch so bewährt und könnten daraufhin zum Dauerzustand werden und es sei nun Zeit für eine allgemeine Deregulierung, den muss ich enttäuschen“, so Hufeld. Allen sollte daran gelegen sein, langfristig die Finanzstabilität zu sichern.

Eine sichere Erwartung der Aufsicht sei es darüber hinaus, dass der transformatorische Druck auf die Finanzindustrie in den kommenden zehn Jahren signifikant stärker sein werde als in den vergangenen zehn Jahren, und zwar nicht nur in Deutschland. Man werde sich sehr genau ansehen, wie die Institute ihre Ertragschwäche angingen und was sie täten, um langfristig am Markt zu bestehen. Die Banken müssten strukturell die Abhängigkeit vom Zinsergebnis reduzieren und in einem deutlich höheren Maße nicht-zinstragende Ertragsquellen erschließen. Das schließe auch ein, dass man Produkte, die traditionell zinstragend waren, umdefiniere in gebührentragende Produkte – denn was die Niedrigzinsstrategie der Zentralbank angehe, erwarte man ein „very low for very long-Szenario“.

Prof. Dr. Falko Fecht, Professor für Financial Economics der Frankfurt School of Finance & Management, stellte im Anschluss unter der Überschrift **„EZB-Politik und Zombie-Ökonomie“** eine Studie zu den Wechselwirkungen von Geldpolitik und Finanzstabilität im Euroraum vor. „Seit Dekaden verharren wir auf dem niedrigsten Wert der Arbeitsproduktivität“, so Fecht. Seit der Finanzkrise sei der technische Fortschritt





praktisch zum Erlahmen gekommen. Ursache sei die schwache Unternehmensdynamik. Ein enger Zusammenhang bestehe zwischen dem Marktaustritt von Unternehmen und der sogenannten Zombieökonomie. Zombiefirmen seien solche, deren operativer Ertrag nicht geeignet sei, mittelfristig die Fremdkapitalkosten zu decken. Die Produktivität von Zombiefirmen sei vergleichsweise gering, aber auch die Produktivität von Nicht-Zombiefirmen leide, wenn sie im gleichen Markt tätig seien. Zombiefirmen hielten sich unter anderem durch sogenanntes Evergreening am Markt: Das bedeute, dass Banken weiterhin Zombiunternehmen Kredite gäben, allein um zu vermeiden, dass sie die bisherigen Kreditbestände abschreiben müssten. „In bestimmten Sektoren hat Evergreening zu einem zusätzlichen Anteil von Zombiefirmen beigetragen, was substanziiell zu der Wachstumsschwäche in der Eurozone beigetragen hat“, so Fecht. In Sektoren und Regionen, in denen ein besonders hoher Anteil an Zombiefirmen in bestimmten Branchen tätig sei, falle auch der Preisauftrieb besonders schwach aus, es sei dort mit deflationären Tendenzen zu rechnen.

Gemeinsam mit C. Bittner und C. Georg habe er sich angeschaut, inwiefern Zombielending auch in Deutschland ein relevantes Phänomen sei: „Die Frage ist: Befördern die günstigeren Finanzierungsbedingungen der Banken durch Mario Draghis ‚Bazooka‘, also durch die VLTROs (Very Long Term Refinancing Operations), die Ende 2011 und Anfang 2012 implementiert wurden, auch Zombielending unter den deutschen Banken?“ Auch in Deutschland zeige die Studie: Mit den VLTROs sei insbesondere die Kreditvergabe an Zombiefirmen enorm nach oben gegangen, während die Kreditvergabe an Nicht-Zombiefirmen relativ flach verlaufen sei. Die Kreditvergabe an Zombiefirmen sei fast nur von Banken befördert worden, die Rückgriff auf die VLTROs genommen hätten. Vor allem kleinere, nicht gelistete Firmen, die auch keine Anleihen emittieren könnten, hätten von Zombielending profitiert. „Die Ergebnisse zeigen, dass unkonventionelle Geldpolitik auch in Deutschland Zombielending befördert hat“, so Fecht. Auch würde sich andeuten, dass Zombielending mittelfristig mit höheren Kreditausfallwahrscheinlichkeiten verbunden sei und

auch der Loss Given Default aufgrund einer bei Zombielending geringeren Besicherungsquote vermutlich gestiegen sei.

Nun habe die Covid-Krise dazu beigetragen, dass Wertschöpfungsketten verändert werden müssten und die Digitalisierung in noch stärkerem Maße zu Strukturveränderungen führen werde. „Auch die geldpolitischen Maßnahmen, die eine kurzfristige Reaktion auf die Covid-Krise waren, und als solche zweifelsfrei angemessen, könnten das Risiko mit sich bringen, falls sie zulange implementiert bleiben, dass es zu noch stärkerem Zombielending kommt und eigentlich nicht tragfähige Unternehmen am Markt bleiben“, so Fecht. Das sei möglicherweise ein mittelfristiges Risiko, denn eine Reallokation von Faktoren und ein Marktaustritt von ineffizienten Unternehmen sei nun noch wichtiger als vor der Krise.



Über **Grenzen der Risikomodellierung in Zeiten von Krisen** sprach im Anschluss **Dr. Marcus Chromik**, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der Commerzbank AG. Die momentane Krise habe gezeigt, dass die Risikomodellierung an ihre Grenzen gestoßen sei, so Chromik. Da alle Sektoren auf einmal betroffen gewesen seien und nicht nacheinander, habe sich gezeigt, dass viele interne Modelle das nicht abbilden konnten. Neu sei in der gegenwärtigen Krise vor allem gewesen, dass die Deposits nicht abgeflossen, sondern die Kreditlinien gezogen worden seien. Zum Teil hätten die Kunden das Geld bei den Banken wieder geparkt. „Das bedeutete, wir hatten plötzlich einen Tausch“, so Chromik. „Auf der einen Seite wurde gezogen, auf der anderen wurde es



hingelegt. Das hinterlegte Geld musste man kurzfristig modellieren, von dem anderen hingegen musste man annehmen, es kommt nicht so schnell wieder.“ Dadurch sei die Liquiditätsfristentransformation nach oben gegangen. Doch Modelle seien nicht alles. „Da spielte plötzlich eine Rolle, dass Menschen ein Verständnis haben von dem, was da passiert, nicht das Modell war im Vordergrund“, so Chromik. Ein weiteres Beispiel sei die chinesische Region Wuhan gewesen, wo das Corona-Virus das erste Mal massiv auftrat: Die Commerzbank habe feststellen wollen, welche Kunden in Wuhan produzierten oder auf Lieferungen von dort angewiesen gewesen seien. Daher habe der Vertrieb die Information bei den Kunden abgefragt, binnen kurzer Zeit seien mehr als 1.400 Kunden interviewt worden, um Lieferketten und Abhängigkeiten zu erfassen. „Ab dem Moment ist es dann die Interaktion und das Gespräch, was mehr Wissen einbringt und schneller zu einer Erkennung der Risikolage beiträgt als ein generelles Modell“, so Chromik.

Advanced Analytics setze man dagegen etwa bei der Zahlungsverkehrsanalyse ein. Die Commerzbank habe einen Datalake und könne anhand der Zahlungsverkehrsdaten einzelne Länder analysieren, um Schlussfolgerungen für die Ländersteuerung zu ziehen oder einzelne Ausreißer in einer Branche oder einem Land zu identifizieren. Man könne so die Arbeit der Credit Officer auf die richtigen Themen lenken. Das habe sich als erfolgreiche Mischung herausgestellt. Ein weiteres Tool, das aus der Zahlungsanalyse komme: Man schaue für jeden Kunden die Zulieferer an sowie den Cashflow vom Kunden zum Zulieferer oder vom Abnehmer zum Kunden. Durch Advanced Analytics sei man in der Lage, zwei Milliarden Transaktionen durchzuarbeiten, um diese Verbindungen darzustellen. „Es ist kein Tool, das etwas vorhersagt, aber es erhöht das Verständnis dafür, was im Unternehmen passiert“, so Chromik. Das helfe wiederum, den Einsatz der Human Resources zu priorisieren, und den Kunden, wenn nötig, bei Lösungsansätzen zu unterstützen. Insgesamt sei man als Bank und auch als Sektor dankbar, dass man in dieser Krise Teil der Lösung sei und nicht des Problems. „Wenn man sich anschaut, wieviel KfW-Kredite von allen Banken in Deutsch-

land ausgereicht wurden in sehr kurzer Zeit, bekommt man ein Gefühl, wie viel Arbeit vom ganzen Sektor am Kunden geleistet wurde“, so Chromik.



Stefan Wintels, Global Co-Head Financial Institutions Group (FIG), Head Germany & Austria Banking, Capital Markets & Advisory und Vice Chairman der Citigroup Global Markets Europe AG, ging im Anschluss auf **Gesamtbanksteuerung im aktuellen Makro- und Marktumfeld aus Sicht einer internationalen Corporate & Investment Bank** ein.

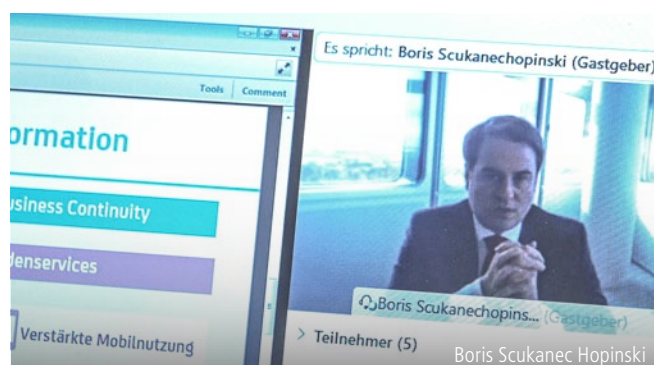
Der aktuelle Covid-bedingte Wirtschaftseinbruch sei für die Banken eine enorme Herausforderung. „Wir reagieren extrem sensibel auf diese Makro-Indikatoren. Der Transmissionsriemen ist relativ trivial, weil ein eingetrübtes makroökonomisches Umfeld schon in unseren Modellen zu höheren Risikokosten führt, beziehungsweise zu höheren Risikoaktiva“, so Wintels. Die tatsächlichen Ausfälle seien immer noch relativ gering, vor allem, weil die staatlichen Stützungsmaßnahmen massiv geholfen hätten.

Eine zentrale Forderung sei zu Recht von der EZB geäußert worden: Es brauche eine europäische Bad Bank, so Wintels: „Wenn wir über eine Kapitalmarkt- und Bankenunion reden, ist das ein essentieller Baustein.“ Durch die Covid-Krise habe das Thema zusätzlich eine völlig neue Dynamik bekommen. Die Buchwerte in den europäischen Bankbilanzen – es gehe um mehr als 1.000 Milliarden Volumen an Non Performing Loans (NPL) – stimme aktuell mit den Marktpreisen nicht überein. Diesen Verlust durch den Verkauf könnten oder wollten viele



Banken sich nicht leisten. Ein Punkt in der Banksteuerung sei, wie man mit den NPLs in den Bilanzen tatsächlich umgehe. Genügend Herausforderungen habe es zuvor schon gegeben. „Zinsniveau, Margendruck, Wettbewerb durch Fintechs – es sind massive Umbrüche, die wir beobachten“, so Wintels. Im Kern gehe es beim Thema Banksteuerung nicht allein darum, das beste Risikomanagement zu haben, sondern vielmehr um ein belastbares und nachhaltiges Geschäftsmodell, mit dem Geld verdient werden könne. Zusätzlich sei seit der Finanzkrise auf regulatorischer Seite ein Riesenwerk auf die Banken zugekommen. „Ich glaube, wenn wir wieder Luft holen können nach der Covid-Krise, macht es Sinn, dass man nochmal einen Schritt zurück geht und prüft: Welche Regulierung hat sich als gut erwiesen, und welche Regulierung ist noch zu verbessern?“, so Wintels. Es gelte, insgesamt Komplexität und auch inhärente Widersprüche rauszunehmen, denn die bisherige Krise habe gezeigt: Das Bankensystem sei sicher. Banken verfügten über ausreichend Kapital und die Liquidität sei durch die Zentralbankpolitik aktuell kein Thema. Langfristig gehe es in Europa, insbesondere in Deutschland, um belastbare, nachhaltige und profitable Geschäftsmodelle. Es gebe enorme regulatorische Anforderungen, aber die Krise habe auch gezeigt: Vieles davon sei aus gutem Grund so geregelt.

Boris Scukanec Hopinski, Chief Operating Officer und Mitglied des Vorstands der UniCredit Bank AG, gab anschließend – live aus München über Videokonferenz zugeschaltet – einen Überblick über **aktuelle Transformationsprozesse seines Hauses**. Man habe die Transformation schon weit vor der Pandemie initiiert, so Hopinski: „Davon haben wir in diesen kritischen Zeiten profitiert.“ Die Transformation der UniCredit Bank AG sei in gruppenweite Mehrjahres-Pläne eingebettet. Man verstehe sich als prozessgetriebenen Bank und habe sich konsequent alle wichtigen Prozesse vorgenommen und „end to end“ analysiert. Unter Einbindung aller Experten habe man begonnen, die Prozesse rund um die wesentlichen Produkte zu optimieren. Beispiele seien die Kontoeröffnung, die Immobilienfinanzierung oder die Konsumentenfinanzierung. Der Kontoeröffnungsprozesses etwa brauche jetzt nur noch



15 Minuten Durchlaufzeit anstatt zuvor 85. Auf Basis dieser Erfolge würden gruppenweit permanente End-to-end-Räume für die wesentlichen Produkte eingerichtet, auf deren Basis die UniCredit ihre Prozesse jetzt kontinuierlich optimiere, mit Fokus auf Effizienz, Produktivitätssteigerung und die Optimierung des Kundenerlebnisses.

„Damit haben wir die Grundlage dafür gelegt, dass unsere Bank sehr gut kapitalisiert, mit einer klaren Strategie und aus einer Position der Stärke heraus in die wirklich sehr herausfordernden Zeiten gehen konnte“, so Hopinski. Man habe bereits vor der Krise die Betriebskosten um neun Prozent senken können. Die Bank sei klar auf Wachstum ausgerichtet und das erfordere automatisierte, digitalisierte Prozesse, sowohl in der Kundeninteraktion als auch in den internen Abläufen. Schon vor Jahren habe man zudem das Privatkundengeschäft neu positioniert und den Auftritt hin zu einem digitalen Multi-Kanal-Modell massiv gestärkt. In der Krise habe man durch Remote Enablement die Bank innerhalb eines Monats praktisch zu 100 Prozent remote-ready gemacht. In Spitzenzeiten sei man zu etwa 70 Prozent im Homeoffice gewesen, bei sehr stabilen IT-Systemen. Auch auf Kundenseite habe man die Digitalisierung forciert, das habe auf das zweite Ziel, die kontinuierliche Kundenabdeckung, eingezahlt. Die mobilen Kanäle seien bis zu 75 Prozent mehr genutzt worden als im Vorjahr. Auch im Handel, einem Bereich, wo man das nicht für möglich gehalten hätte, habe man auf Homeoffice wechseln können. Den KfW-Kredit-Prozess habe man digital unterstützt: „Ich glaube, die Banken stellen damit gemeinsam ganz klar unter



Beweis, dass sie in dieser schwierigen Phase Teil der Lösung sind“, so Scukanec.

Anschließend moderierte Prof. Heidorn die **Podiumsdiskussion** zum Thema **„Auswirkungen von Covid-19 auf den europäischen Bankenmarkt – kurzer Stresstest oder Krise mit Langzeitfolgen?“** – mit den Referenten der Unicredit und der Citigroup virtuell dabei.



Dr. Marcus Chromik hob hervor, dass die Banken deutlich stärker in die Krise gegangen seien als bei früheren Wirtschaftseinbrüchen, mit gestärkten Kapitalquoten und einer verbesserten Risikokultur. Die Branche habe durch die Pandemie zum ersten Mal für den gesamten Sektor ein einheitliches, europäisches Krisenmanagement erleben können. Während Hygieneregeln oder Maßnahmen für die Realwirtschaft zunächst sehr stark national ausgerichtet waren, habe es für die Banken europäische Maßnahmen gegeben, etwa Erleichterungen bei der Anrechnung von bestimmten Risiken. Das sei ein Riesenerfolg für Europa.

Boris Scukanec Hopinski ging darauf ein, wie die UniCredit AG den KfW-Kredit-Prozess erlebte. Es sei ein enormer Teamspirit gewesen, der die schnelle Umsetzung ermöglicht habe. Mit Blick auf die Zukunft sei es wichtig, das beizubehalten. Außerdem sei man in dieser besonders schwierigen Zeit gut darin gewesen, unnötige Bürokratie zu vermeiden und schnell Entscheidungen zu treffen. Es gehe nicht darum, die nötige Sorgfalt zu verlieren, sondern unnötige Schleifen wegzulassen. Das wolle sich die Bank auch nach der Krise bewahren.

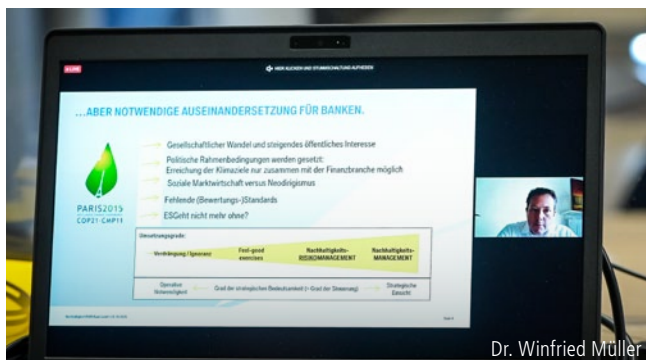
Stefan Wintels sagte, man solle eine Krise keinesfalls „verschwenden“, sondern als Chance begreifen. Mit Blick auf das Bankensystem in Deutschland müssten die richtigen Lehren gezogen werden. Das bedeute, Geschäftsmodelle zu überprüfen, ordnungspolitische Maßnahmen zu ergreifen und die Digitalisierung als Chance zu ergreifen, um Banken auch noch stärker unternehmerisch zu führen.

Dr. Marcus Chromik rundete die Diskussion mit einem Ausblick ab: Die nächste Phase werde vermutlich anstrengender als die bisherige. Das Thema Eigenkapitalausstattung der Kunden komme erst noch auf die Banken zu, wenn die Moratorien ausliefen. Er erwarte viel Intensivbetreuung von Kunden. Banken sollten die Chance nicht aus der Hand geben, sondern alles tun, um weiter als Sektor der Realwirtschaft zu helfen, die Krise zu meistern.

Den Konferenznachmittag prägten dann Impulsvorträge und praktische Einblicke. Der **THEMENFOKUS I** stand unter der Überschrift **„Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Gesamtbanksteuerung: Strategieoptionen, Risikobewertung, Stresstests“** und wurde von Prof. Heidorn geleitet.

Zum Auftakt beschrieb **Ansgar Finken**, Chief Risk Officer der BHW Bausparkasse AG, wie **Nachhaltigkeit als natürlicher Teil des Markenkerns einer Bausparkasse** funktionieren kann – das Wesen des Bausparens sei im Prinzip eine Art Crowdfunding, bei dem Privatkunden gegenseitig langfristig für ihre Immobilien und damit den Vermögensaufbau sparen,





Dr. Winfried Müller

quasi als Kreislauf. Bauen und Wohnen seien zudem ein großer Treiber für CO₂-Emissionen und damit auch eine klare Chance und Aufgabe für den Bausektor. Nicht zuletzt gehe es bei ESG auch um Mobilisierung nach innen, hin zu Vielfalt und schonendem Umgang mit Ressourcen.

Dr. Winfried Müller, CFO und Mitglied der Geschäftsführung der BMW Bank GmbH, war aus München zugeschaltet und erläuterte die verschiedenen **Nachhaltigkeitsaspekte in der Gesamtbanksteuerung einer Autobank**. Die Automobilindustrie sei eine „rote“ Industrie. Man befinde sich im Spannungsfeld aller Fragestellungen die mit Elektro-Automobilen, Hybridfahrzeugen oder der Share Economy zu tun hätten. Entscheidend sei auch für die Autobank, dass BMW sein Portfolio, was die Fahrzeuge und den CO₂-Ausstoß angeht, in den vergangenen Jahren verbessert habe. In einer Autobank sei Nachhaltigkeitsmanagement mehr als nur ein Thema des Risikomanagements und biete auch große Chancen. Es sei



Frank Pierschel



Panel des Themenfokus I

Aufgabe der Führungskräfte, diese Veränderung aktiv mitzugestalten – im Sinne einer „Sustainable Leadership“.

Frank Pierschel, Chief Sustainable Finance Officer und Leiter Bankenaufsicht International der BaFin, ergänzte die Diskussion um die **Perspektive der Aufsicht**. Man wünsche sich, dass die Häuser sich mit ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) auseinandersetzen und eigene Ideen entwickelten. Es würden aber absichtlich noch keine Checklisten für die Prüfung erstellt. Der Industrie solle noch Luft zum Atmen gegeben werden. Die Bankenaufsicht werde sich auf absehbare Zeit auf Sustainability-Risiken konzentrieren, die auch Auswirkungen auf die Finanzmarktstabilität hätten.

Die anschließende **Podiumsdiskussion** fand wieder in „hybrider“ Form statt – zwei weitere Panelisten verstärkten dabei per Videokonferenz die Runde im Tagungssaal der Frankfurt School: **Johannes Koch**, Bereichsleiter Strategie & Konzernentwicklung der DZ BANK AG, ergänzte, Nachhaltig-



keit werde eine Commodity in der Banksteuerung werden, in den verschiedensten Dimensionen von der Strategie bis hin zur Risikomessung. Über kurz oder lang werde das eine Selbstverständlichkeit sein, wie eine Deckungsbeitragsrechnung.

Prof. (FH) Donald Baillie, Head of Risk DACH bei SAS, ergänzte zum Thema Nachhaltigkeit per Liveschaltung aus Wien. Er nannte u. a. auch ein AI-Projekt zur Messung der Abholzung des Regenwaldes gemeinsam mit dem International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA). Im Rahmen der „Data for Good“-Initiative unterstützt SAS global viele humanitäre Projekte zur Verbesserung von Gesundheit, Menschenrechten, Bildung und Umwelt mit AI-Technologien.

Der parallel stattfindende **THEMENFOKUS II** beschäftigte sich unter dem Motto „**Gesamtbanksteuerung 4.0**“ mit **Anforderungen und Lösungsansätzen im Umfeld digitaler Transformation und neuer Plattformmodelle**.



Prof. Dr. Andreas Igl, Professor für Bankmanagement und Bankenaufsicht an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, der die Themenrunde moderierte, präsentierte zur Einleitung einige Thesen zur Gesamtbanksteuerung 4.0: Es gebe eine zunehmende Industrialisierung, insbesondere der operativen Gesamtbanksteuerung. Sie werde schneller, eine Vielzahl von operativen Transaktionsdaten erhöhe die Präzision der Entscheidungsfindung. Besondere Chancen lägen außerdem in der Integration von Plattformmodellen. Szenarioanalysen und Stresstests erhöhten die Zukunftsorientierung, wobei sich die Betrachtungshorizonte tendenziell eher verkürzten. Darüber



hinaus sei der Faktor Mensch in der Gesamtbanksteuerung von entscheidender Bedeutung und sein Einfluss auf Erfolg und Misserfolg eines Instituts werde weiter steigen.

Im ersten Vortrag stellte **Andreas Glaser**, Chief Financial Officer der Santander Consumer Bank AG, neue Geschäftsideen vor. Unter dem Titel „**Von Vinyl zu Spotify: konkrete Möglichkeiten und Grenzen der digitalen Infrastruktur und das Denken in neuen Ökosystemen in der Gesamtbanksteuerung einer Mass-Market-Bank**“ gab er Einblicke in das Ökosystem der Santander Consumer Bank AG. Sie sei geprägt durch die Übernahme zahlreicher Autobanken, weswegen eines der wichtigsten Geschäftsfelder Autofinanzierung sei, neben Consumer Financial Services und dem Firmenkundengeschäft. Dieser Mix an Geschäftsfeldern sei ohne Digitalisierung nicht möglich, nicht nur weil der Konsument das erwarte. Vieles müsse komplett standardisiert und digitalisiert ablaufen bei mehr 250 Millionen Cashflows pro Tag, damit die Bank überhaupt gesteuert werden könne.

Darüber hinaus trete die Santander als Orchestrant auf dem Markt auf und biete „Banking as a Service“ für andere Banken an, stelle also eine Infrastruktur zur Verfügung. Die Vorteile dieses Ökosystems seien schnellere Implementierung, niedrige Kosten und geringeres Risiko. Banking as a Service erstreckte sich auf alle Services, die eine Bank brauche: von HR Services über IT, Backoffice, aber auch an der Origination Front. Die größte Herausforderung, um das überhaupt anbieten zu können, sei eine mandantenfähige IT-Infrastruktur gewesen.



Auch die Gesamtbanksteuerung sei im Service inbegriffen. Das sei ein Zukunftsmarkt und lasse sich jetzt ausrollen. Man biete Banking as a Service zu einem Kostenfaktor, der um ein Vielfaches geringer sei als die Kosten, die verursacht würden, wenn die Kundenbank das selbst mache.

Anschließend stellte **Dr. Markus Seifert**, Partner bei der d-fine GmbH, **Steuerungs-Apps für die Gesamtbanksteuerung** vor. Hinter dem Schlagwort „App“ stünden zwei Konzepte, die auch im Themenkomplex der Gesamtbanksteuerung klare Vorteile bringen könnten: zum einen klar abgrenzte, fachliche Anwendungen, die komplexe Sachverhalte greifbar und flexibel bedienbar mache, zum anderen ein gekapseltes Computerprogramm, das auf einem Mobilgerät oder Tablet dargestellt werden könne. Die vielfältigen Abhängigkeiten zwischen den relevanten Kennzahlen einer Bank erschwerten die Umsetzung des Konzepts der „klaren Abgrenzung“, so Seifert. Es ginge darum, diese Abhängigkeiten sinnvoll aufzulösen und managen. Das ganze Geflecht müsste flexibel handhabbar gemacht werden, etwa für Szenarioanalysen und Stresstests. Es ginge darum, die Daten, Zahlen und Zusammenhänge strukturieren können, sie zusammenzufassen und so aufzubereiten, dass im Vorstand auf dieser Grundlage Entscheidungen gefällt werden könnten. Steuerungsimpulse müssten nicht nur messbar, sondern auch - soweit wie möglich - vorhersehbar



sein, trotz aller zugrundeliegenden Komplexität. Das interne Berichtswesen solle die Steuerungskreise nicht nur konsistent darstellen, sondern auch die Wirkungszusammenhänge in der notwendigen Tiefe verdeutlichen. Ein erster Schritt in diese

Richtung sei etwa ein PDF-basierter Vorstandsreport, der komplexe Zusammenhänge über ein klares Navigationskonzept und entsprechende Links nachvollziehbar mache. In der nächsten Stufe könne man Methoden im internen Berichtswesen so umstellen, dass sie Interaktivität zuließen und dennoch flexibel und praktikabel blieben. Dafür gebe es webbasierte Techniken, etwa Automatisierte Befüllung, Ausgefeilte Navigation sowie Interaktive „Was-wäre-wenn?“-Analysen.



Alex Kwiatkowski, Global Lead Banking Practice bei SAS und live zugeschaltet aus Brighton, stellte anschließend den Ansatz **„Bank als Entscheidungsfabrik“** vor. Konkret gehe es darum, schneller, schlauer und schlanker in der Entscheidungsfindung zu werden. Dafür könnten Advanced Analytics und Künstliche Intelligenz eingesetzt werden. Ziel sei, echte Mehrwerte aus analytischer Innovation zu gewinnen, die nächste Stufe im digitalen Kundenerlebnis zu erreichen und eine stärkere Automatisierung von kundenorientierten Prozessen zu schaffen. Factory-Ansätze hätten sich in der Praxis bewährt, um digitale Transformation holistisch zu adressieren. Eine britische Großbank habe etwa ihr Kundengeschäft auf eine neue digitale Stufe gehoben, indem sie etwa die Kreditvergabe digitalisiert, Risk-, Fraud- und Marketing-Funktionen integriert und Innovationen mit Hilfe von künstlicher Intelligenz produktiv gemacht habe. Der Digitalisierungsprozess sei über



mehrere Jahre und in vielen Regionen ausgerollt worden und habe über drei Jahre den zehnfachen Return on Investment gebracht. Die bewährte Blaupause für eine Decisioning Factory adressiere vor allem die Automatisierung des Kunden-Lebenszyklus end-to-end. Das fange beim Customer Onboarding an und gehe bis hin zu Account Management oder Debt Collection. Die Integration auf mehreren Ebenen sei der Schlüssel zum Erfolg einer Decisioning-Factory-Schicht innerhalb der Banksteuerung.

Prof. Igl begrüßte in der anschließenden **Podiumsdiskussion** neben den vorhergehenden Sprechern noch zwei weitere Panelisten.

Dr. Gerhard Kebbel, Projektleiter IT-Strategie, Digitalisierung und Großprojekte der Frankfurter Bankgesellschaft (Deutschland) AG, betonte, erfolgreiche Digitalisierung in Banken könne nur gelingen, wenn die Mitarbeiter auch vom Mindset her bereit dazu seien: Es beginne im Kopf der Menschen. Das gelte nicht nur für die Digitalisierung der Interaktion mit dem Kunden, sondern auch für interne Prozesse. Die gesamte Firmenkultur müsse sich darauf einstellen, Digitalisierung als neue Zukunft zu akzeptieren.

Dr. Markus Seifert ergänzte, der Human Factor sei in der Anwendung der digitalen Tools entscheidend, das werde in Transformationsprozessen manchmal unterschätzt. Es gebe



Dr. Gerhard Kebbel

immer Wissen, das nicht in Daten verborgen sei, sondern das allein die Mitarbeiter besäßen. Das müsse nicht nur erschlossen werden, sondern die Menschen müssten auch weitergebildet werden im Verständnis von Daten, Programmiersprachen und der Verwendung von Tools, um Prozesse und Entscheidungen auf eine neue Ebene zu heben.

Daniel Drummer, Chief Financial Officer von auxmoney, ergänzte die Runde per Videozuschaltung und unterstrich die Bedeutung, in der Unternehmensführung datengetriebene Analysen mit menschlichem Urteilsvermögen zu kombinieren. Dies zeige sich auch angesichts der vorherrschenden wirtschaftlichen Unsicherheit. Hier sei ein menschliches Verständnis von gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen ebenso gefragt wie fundierte Datenanalyse.



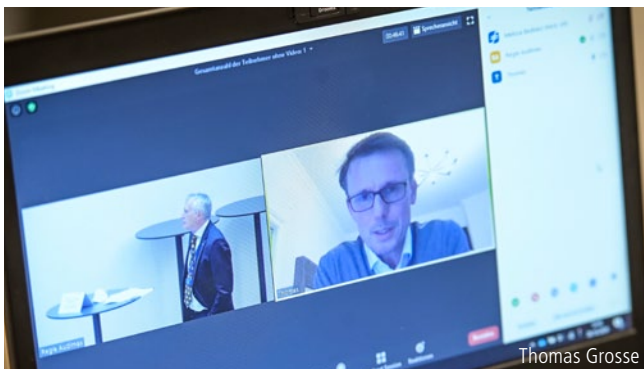
Panel des Themenfokus II

Daniel Drummer



Andreas Glaser ergänzte, Digitalisierung und smarte Tools einzusetzen, helfe nicht nur den Mitarbeitern, effizienter zu arbeiten, sondern ziehe auch dringend benötigte IT-Talente an, um die ansonsten nicht nur Banken konkurrieren würden.

Alex Kwiatkowski betonte zum Abschluss, man könne mit genug Budgets IT-Infrastrukturen verbessern, analytische Methoden anwenden und Tools etablieren, um eine Bank zu transformieren, aber manchmal bestehe der härteste Transformationsprozess darin, die Art zu verändern, wie Menschen denken und handeln. Es müsse beides zusammenkommen – nur so könne sich eine Organisation erfolgreich weiterentwickeln.



Nach den zwei parallelen Themenrunden gab **Thomas Grosse**, Chief Banking Officer der N26 Group, als online zugeschalteter Abschlussprecher des Konferenztages einen Einblick in **Banking aus Sicht einer Mobilbank**. Als die N26 an den Start gegangen sei vor sechs Jahren, habe sich die Frage gestellt: Warum gründet man in Deutschland eigentlich eine Bank? Die Antwort darauf müsse nicht notwendigerweise Ja sein, weil die Margen eher niedrig, der Markt gesättigt, das Wachstum gering sei. Man habe aber in anderen Industrien wie etwa dem Entertainment, der Reisebranche oder dem Transportsektor bereits gesehen, dass Digitalisierung dazu geführt habe, dass grundsätzlich Unternehmen, die zuvor sehr erfolgreich waren, gar nicht die Unternehmen waren, die lange in dem Markt vorgeherrscht hätten. Durch Digitalisierung seien neue, sehr erfolgreiche Wettbewerber entstanden, etwa Spotify, Uber, Airbnb oder Netflix. Man glaube, dass sich die Erwartungen der Kunden

in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren massiv verändern werden. Dabei ginge es um das User Interface oder Geschwindigkeit, Wartezeiten könne man sich nicht mehr erlauben.

„Ich denke, dass Banken mit Legacy-Themen da Schwierigkeiten haben werden, Schritt zu halten“, so Grosse. Das sei der Grund, warum N26 entstanden sei – und zwar von Anfang an rein digital. Man biete personalisiertes Banking, etwa plane man die Einbindung kontextbezogener Informationen in die Nutzerführung, was so in der Form noch nicht auf dem Markt sei. Konkurrenz sehe man etwa in den großen Tech-Konzernen – Google etwa plane ein User Interface, an das sich Banken dranhängen könnten. Die App komme dann von Google, das Banking aber noch von einem Geldinstitut. Die Frage sei, was das dann für die Ökosysteme von Banken bedeute. Er erwarte nicht, dass die Tech-Konzerne direkt ins Bankengeschäft gingen, sondern sich eher über Plattformstrategien näherten und die Bereiche herauspicken würden, die besonders profitabel sind, was traditionellen Banken schaden könne.

Prof. Heidorn schloss die Konferenz mit einer **Zusammenfassung**: Eine wichtige Lehre aus der Krise und aus der Digitalisierungswelle sei, dass man sich wieder darauf zurückbesonnen habe, was eigentlich die Funktion der Hausbank sei, und dass eine ganzheitliche Geschäftsbeziehung helfe, Risiken zu beurteilen und Lösungsansätze zu entwickeln – nicht nur, aber auch in Krisenzeiten. Vielleicht sei das eine große Stärke der Banken, dass sie in der Lage seien, in Krisensituationen zu helfen. Es sei für Banken bei dieser Krise ein gutes Gefühl, Teil der Lösung und nicht Auslöser des Problems zu sein.





Fragen am Konferenztage – Denkanstöße der Sprecher

Könnten die Erleichterungen, die die Finanzbranche wegen der Covid-Krise momentan genießt, ein Einstieg in eine Deregulierungsrunde sein, Herr Hufeld?

Wir wären merkwürdige Aufseher, wenn wir uns nicht dem wachsenden Wunsch, die Flexibilität aus der Corona-Krise auf Dauer beizubehalten, entgegenstellen würden. Denn die Tatsache, dass die Banken relativ stabil in diese Krise gegangen sind und jetzt der Realwirtschaft helfen können, hat exakt mit der Rigidität der letzten zehn Jahre zu tun. Das sollten wir nicht vergessen.

Welche Lehren ziehen Sie als Risikomanager aus der Covid-Krise, Herr Dr. Chromik?

Ich glaube weiterhin an Risikomodelle, ich glaube weiterhin an die Kraft von AI und Big Data. Aber ich glaube noch mehr als vorher, dass deren Kombination mit dem menschlichen Kontakt das Maximum herausholt. Tatsächlich ist die Kundenbeziehung und dadurch die Möglichkeit, das Geschäftsmodell des Kunden zu verstehen und zu analysieren, weiterhin genauso wichtig wie unsere digitalen Tools. Sie helfen uns nicht zuletzt, unsere menschlichen Ressourcen gezielter

einzusetzen und lenken, um das Risiko besser zu managen.

Herr Scukanec Hopinski, wie wird sich das Arbeitsumfeld in Zukunft verändern?

Ich glaube, es wurde ganz deutlich, wie viel wir „remote“ machen können. Das hat man ehrlicherweise vielleicht vor der Krise das eine oder andere Mal unterschätzt. Ich denke, das Homeoffice war so ein bisschen verpönt vor der Krise. Und ich glaube, dass jetzt die letzten Barrieren gefallen sind und wir ziemlich eindrucksvoll alle gemeinsam als Gesellschaft und als Unternehmen zeigen konnten, dass wir auch aus dem Homeoffice heraus unsere Arbeit abliefern können. Wir tun gut daran, das nach der Krise entsprechend beizubehalten.

Herr Finken, welche Rolle spielen bei der BHW Sustainability-Risiken?

Wir prüfen eventuelle Klimarisiken für unsere Immobilien, also etwa Überschwemmungen, Trockenheit, Naturkatastrophen. Darüber hinaus schauen wir, was eigentlich die sogenannten Übergangrisiken sind: Also was verändert sich dadurch, dass sich Industrien wandeln, wie etwa die Autoindustrie das tut. Verlieren

unsere Kunden ihre Jobs dadurch? Wird es Arbeitslosigkeit geben in Gegenden, die das vorher in dem Maße nicht hatten? Und wie wirkt sich das eventuell auf Immobilienbewertungen aus? Das sind die Sachen, über die wir uns Gedanken machen und zu denen wir Stresstests durchführen, deren Ergebnisse wir dann wiederum in unsere Strategien einbauen.

Herr Glaser, wie skalieren Sie „Banking as a Service“ als Geschäftsidee?

Man kann das nicht immer eins zu eins kopieren. Jeder Kunde ist anders, jeder hat andere Bedürfnisse, hat andere Richtungen, in die er vielleicht gehen will, andere Prioritäten. Das heißt, wir müssen das adaptieren und für den Kunden einstellen. Wir müssen prüfen, was braucht er vielleicht bei dem Originalprozess anders, als wir es bisher brauchten? Das sind alles Feinabstimmungen. Die werden sich mit der Zeit einspielen, da bin ich mir ganz sicher. Aber da sehen wir ein sehr großes Wachstumspotenzial, vor allem mit Blick auf zahlreiche kleinere Banken, für die sich das gar nicht lohnt, alles selbst zu stemmen. Wir haben schon eine Handvoll Kunden dafür gewonnen, damit lohnt sich das Projekt bereits.



Herr Drummer, was können traditionelle Banken von Fintechs lernen was die Zukunfts- und Projektplanung angeht?

Die Antwort darauf hat mehrere Komponenten. Zum einen sind die Märkte deutlich dynamischer geworden: Planungszyklen werden kürzer und ein Fünfjahresplan hat demzufolge heute vielfach einen geringeren Stellenwert als noch vor einiger Zeit, da schnelle und flexible Antworten auf Veränderungen im Markt immer wichtiger werden. Auch in der IT weicht die klassische Wasserfallplanung in vielen Fällen einem agilen, iterativen Ansatz. Diese Entwicklung weitet sich dabei auch vermehrt auf strategische Entscheidungen aus. Die Idee des Testens und Schritt-für-Schritt-Vorgehens wird wichtiger. In Fintechs sind diese Methoden schon vielfach fester Bestandteil. Banken können möglicherweise davon lernen, dass in bestimmten Gebieten kürzere Planungs- und Entscheidungszyklen darstellbar sind.

Herr Dr. Kebbel, Corona gilt als Beschleuniger von Digitalisierung – oder muss man vielleicht doch befürchten, dass das eine oder andere IT-Projekt einer notwendigen Kostenreduktion zum Opfer fallen wird?

Um den momentanen Schwung beizubehalten, brauchen wir Projekte, bei denen die Leute unmittelbar erfahren, dass die Digitalisierung etwas bringt. Jetzt mit Corona ist die Digitalisierung greifbar geworden. Und das ist eine unglaubliche Erfahrung. Das ist sehr, sehr positiv. Digitalisierung muss immer auch ein Business Case sein. Es muss etwas dabei herauskommen, Ertragssteigerung oder Kosteneinsparung. Denn wenn Digitalisierung nur dazu dient, eine schöne Oberfläche zu machen, dann macht man „Schöner Wohnen“ in Banken, das kann nicht das Ziel sein. Digitalisierung muss einen Sinn für das Geschäft haben. Das kann auch während oder trotz des Corona-bedingten Wirtschaftsabschwungs funktionieren.

Was würden Sie traditionellen Banken raten, wie sie sich transformieren sollen, Herr Grosse?

Da gibt es kein pauschales Rezept. Ich glaube, dass viele Banken hervorragende Produkte und Dienstleistungen anbieten und sehr enge Kundenbeziehungen haben. An digitalen Fragestellungen führt dennoch kein Weg vorbei, für keine Bank in Deutschland. Ich glaube, man muss aufpassen, dass man sich nicht zu stark von

der eigenen DNA verabschiedet. Ich denke, man sollte bei seinen Stärken bleiben, auch wenn die vielleicht noch getrieben sind aus der nicht digitalen Welt. Und da wäre das Ziel aus meiner Sicht eher: Wie kann ich diese Stärken vielleicht durch digitale Anteile im Geschäftsmodell noch weiterentwickeln? Ich denke nicht, dass es der richtige Ansatz wäre zu sagen, wir bauen jetzt alles um, stellen alles auf den Kopf und bauen ein zweites N26. Das würde vielleicht nicht zum Ziel führen.