

Gesamtbanksteuerung 2016

Risikotragfähigkeit, Ertragsstrategien, Digitale Transformation

EXECUTIVE SUMMARY zur Konferenz am 24. Februar 2016
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:



Sinkende Profitabilität bei immer härterem Wettbewerb: Geschäftsmodelle der Banken auf dem Prüfstand

Nach den Erschütterungen der Finanzkrise hat sich die Bankenindustrie innerhalb kurzer Zeit zu einer stark regulierten Branche entwickelt. Während Regulierer nicht nur versuchen, Lehren aus der Vergangenheit zu ziehen, sondern auch zukünftige Risiken zu antizipieren, wird die Lage für die Finanzindustrie immer schwieriger: **Wie sollen die Banken unter zunehmenden Kapitalanforderungen und angesichts des Niedrigzinsumfeldes profitabel wirtschaften? Welche Antworten haben sie auf die Innovationen der Fintech-Industrie, die ihr Geschäftsmodell angreifen? Und wie geht es eigentlich weiter mit Basel III?**

Diese Fragen wurden auf der 4. Jahreskonferenz „Gesamtbanksteuerung“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS® veranstaltet wurde, von Vertretern aus insgesamt 70 Finanzinstituten sowie der Europäischen Zentralbank und der nationalen Bankenaufsicht kontrovers diskutiert. Vor allem die Frage, welche Geschäftsmodelle nach einer weiteren Konkretisierung von Basel III noch rentabel sein können und nach welchen Kennzahlen Banken in Zukunft

effektiv gesteuert werden, beschäftigte die Bankvorstände, Wissenschaftler, Aufseher und Branchenvertreter.

Die Finanzindustrie sei offensichtlich nicht die Industrie, die in den nächsten Jahren stark wachsen werde, sagte **Prof. Dr. Udo Steffens**, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung der Frankfurt School of Finance & Management, in seiner Begrüßung. Gleichzeitig müsse man sich in den Banken die Frage stellen, wie etwa ein Bezahlendienst wie PayPal die heutige Dimension erreichen konnte. Nicht nur seit neue Wettbewerber an den Rändern der Geschäftsmodelle der etablierten Banken versuchen würden, interessante Stücke herauszubrechen, komme die Profitabilität der Häuser immer weiter unter Druck. Die Finanzindustrie sei inzwischen zu einer der am stärksten regulierten Industrien überhaupt geworden, betonte **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management. Das habe einen massiven Transformationsprozess nach sich gezogen. Allerdings sei eine Bank insbesondere dann stabil, wenn sie stabile Gewinne mache. Das sei zurzeit jedoch nicht in Sicht, weder sei ein starker Finanzsektor vorhanden, noch sei erkennbar, wie die die Industrie ihre Gewinne massiv steigern könne.



Prof. Dr. Udo Steffens



Felix Hufeld, Präsident der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, erinnerte in seiner Keynote daran, dass die starke Regulierung vor allem eine Reaktion auf die vergangene Krise sei und darauf, wie skrupellos mancherorts Bank- und Wertpapiergeschäfte betrieben worden seien. Solche Geschäftspraktiken seien unethisch und eine Gefahr für die Stabilität ganzer Volkswirtschaften. „Finanzstabilität ist ein öffentliches Gut, allerdings besteht auf den Märkten kein inhärenter Anreiz, diese zu garantieren“, so Hufeld. Die Finanzaufsicht sei anders als die Marktteilnehmer der Allgemeinheit verpflichtet. Eine funktionierende Aufsicht und eine angemessene Regulierung seien der beste Schutz für die Funktionsfähigkeit und das Ansehen der gesamten Branche. „Aber auch die beste Regulierung kann die nächste Krise nicht vollständig verhindern, und es ist auch nicht ihre Aufgabe, jedes denkbare Risiko auszuschließen“, sagte Hufeld. Er machte auch deutlich, dass es nicht die Absicht der Aufsicht sei, ein bestimmtes Geschäftsmodell zu bevorzugen: „Benchmarking und Best Practices sind keine Pressformen für einheitliche Geschäftsmuster von Banken.“ Regulierung dürfe auch nicht überreizen und Marktteilnehmern den Spielraum für eigenständige Entscheidungen nehmen. Hufeld räumte jedoch ein, dass die Europäisierung der Aufsichtspraxis und der Regulierung einen Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Institute habe. Als Quantensprung in der Finanzmarktregulierung bezeichnete Hufeld den europäischen Abwicklungsmechanismus. Er soll es möglich machen, dass Banken in Zukunft geordnet abgewickelt werden können:

„Die Allgemeinheit soll dabei keinen Schaden nehmen und der Steuerzahler muss geschont werden.“ Dass das schmerzhafteste Anpassungsprozesse im Marktverhalten nach sich ziehe, sei klar: „Aber das marktwirtschaftliche Grundprinzip der Haftung muss auch für die systemrelevanten Institute gelten.“ Auch Volatilitäten an Märkten oder das Niedrigzinsumfeld dürften nicht grundsätzlich am eingeschlagenen Weg zweifeln lassen. Als vorausschauende Aufsicht müsse man sich auch auf dauerhaft niedrige Zinsen einstellen, die an den Erträgen der Banken nagten. Noch hätten die meisten Institute einen Puffer, um die Durststrecke zu überstehen. Dieser würde sich allerdings immer weiter reduzieren: „Institute, deren Erträge wegbrechen, weil sie zu stark zinsabhängig sind, schauen wir uns genau an. Können sie trotz schrumpfender Ertragsaussichten ihre Risiken abdecken? Stärken sie ihr Eigenkapital rechtzeitig?“ Natürlich sei das leichter gesagt als in der Praxis getan, so Hufeld. „Aber nichts zu tun und zu warten, bis sich das Schreckgespenst Niedrigzins verzogen hat, käme für einige Institute einem Tod auf Raten gleich.“

Anschließend gab **Dr. Marcus Schenck**, Chief Financial Officer der Deutschen Bank, einen Einblick, nach welchen Kennzahlen und Prinzipien die Deutsche Bank Steuerungsimpulse setzt. „Wir gehen nicht davon aus, dass sich das Zinsumfeld schnell ändert“, so Schenck. Nicht nur Kapital und Liquidität, sondern auch Conduct und Kulturwandel seien Nebenbedingungen, die bei der Gesamtbanksteuerung eine Rolle





spielten. Die harten Nebenbedingungen würden allerdings durch die regulatorischen Größen geliefert. „Die wirtschaftliche Steuerung einer Bank ist wesentlich komplexer als die der meisten realwirtschaftlichen Unternehmen“, so Schenck. Die regulatorischen Kennzahlen seien auch die Größen, über die man mit Investoren diskutiere. Die Deutsche Bank versuche zu modellieren, welche Effekte die nächste Justierung des Basel-III-Pakets auf ihre Produkte und Kapitalanforderungen habe. „Das ist ein Stück weit Spekulation, etwa was den erwarteten Anstieg der risikogewichteten Aktiva anbelangt, denn das wird vielleicht erst in einem Zeitraum zwischen 2018 und 2020 implementiert“, so Schenck. Die Deutsche Bank versuche allerdings jetzt schon, die Effekte auf die verschiedenen Geschäftsfelder und Produktgruppen zu modellieren. „Das führt teilweise zu dramatische Verschiebungen“, so Schenck. „Einige Geschäfte, die heute noch sehr attraktiv aussehen, wären dann komplett unter Wasser.“ Darauf, dass man diese Geschäfte in drei bis vier Jahren eventuell nicht mehr weiterbetreiben wolle, müsse man sich jetzt bereits einstellen: „Gerade auf der Kapitalmarktseite ist vieles nicht von heute auf morgen abstellbar“, sagte Schenck. Für den Fall, dass man Bücher abwickeln wolle, müsse man das früh angehen. „Durch die Art und Weise, wie Regulierung festlegt, welches Kapital vorgehalten werden muss, setzt das klare Impulse,

dass Geschäfte runtergefahren werden müssen, während bestimmte andere Geschäfte vielleicht einen Auftrieb erleben.“ Zu 90 Prozent steuere die Deutsche Bank bereits in Bezug auf die regulatorischen Größen, und das sei auch so gewollt von Seiten der Regulierer. Das habe in den vergangenen Jahren zu starken Veränderungen in der Banksteuerung geführt.

Dass die regulatorischen Kennzahlen, Kapitalpuffer und insbesondere der von der Branche erwartete Anstieg der risikogewichteten Aktiva in den Diskussionen innerhalb der Bankenindustrie im Vordergrund stehen, wurde auch im Vortrag von **Dr. Matthias Danne** deutlich. Als Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer der DekaBank Deutsche Girozentrale sowie als Vertreter des Bundesverband Öffentlicher Banken erläuterte er, welchen Konflikt er zwischen perspektivischen Kapitalanforderungen und den aufgrund der zu erwartenden Ertragssituation bestehenden Möglichkeiten zur Kapitalstärkung sieht. „Qualitativ und isoliert betrachtet sind die allermeisten regulatorischen Vorhaben, die die Banken betreffen, in Ordnung“, so Danne. Allerdings habe noch niemand versucht, abzuschätzen, was alle regulatorischen Maßnahmen als Bündel für die Profitabilität bedeuteten und wie die Kapitalanforderungen dann noch aus Bankensicht eingelöst werden könnten. In seinem Vortrag stellte er den





Dr. Matthias Danne

Werkstattbericht einer Studie vor, die bis zum Konferenztermin noch nicht veröffentlicht wurde. Sie simuliert eine Musterbank, die sich aus der Addition der wichtigsten Kennzahlen der 17 deutschen von der EZB beaufsichtigten Banken ergibt, ohne jedoch die Förderbanken zu berücksichtigen. In diese addierten Kennzahlen der Musterbank aus dem Jahr 2014 wurden die wesentlichen Regulierungsmaßnahmen simuliert. „Vieles gilt erst ab 2018 oder 2019, bis dahin werden sich Bankbilanzen natürlich auch noch verändern. Insofern ist eine gewisse Ungenauigkeit enthalten“, so Danne. Schrittweise in die 2014er Zahlen der Musterbank integriert wurde eine Reihe erwarteter regulatorische Maßnahmen bei sonst unveränderter Geschäftsstruktur: Ein Anstieg der risikogewichteten Aktiva von 30 Prozent, der Aufbau und der Erhalt einer erforderlichen harten Kernkapitalquote von 13 Prozent, der Aufbau und Erhalt einer Leverage Ratio von mindestens 4,5 Prozent, die Sicherstellung einer MREL-Quote von mindestens 13 Prozent sowie regulatorische Ergebnis-Belastungen aus LCR, NSFR und unmittelbare Regulatorik-Kosten. Lag der ROE der simulierten Musterbank 2014 noch bei 4,2 Prozent, sinkt er im Studienergebnis nach der Integration der angenommenen regulatorischen Maßnahmen um mehr als die Hälfte auf 2 Prozent pro Jahr. „Es ergibt sich wenig überraschend eine Rentabilitätslücke“, so Danne. Wenn diese Zahlen so zuträfen, habe die Musterbank keinerlei Zugang mehr zu externem Kapital, die mögliche Thesaurierung wäre minimal und Ausschüttungen wären auf Jahre hinaus unmöglich. Natürlich muss die bereits verabschiedete Regulatorik akzeptiert werden, aber dort wo noch Möglichkeiten zur

Abmilderung bestehen, sollte der Regulator diese nutzen und sich für künftige Regelungen hohe Zurückhaltung auferlegen. Die Banken müssten tun, was eingefordert sei, nämlich die Rentabilität steigern und in erheblichem Umfang Kosten reduzieren. Allerdings brauche das entsprechend Zeit, eine zu schnelle Umsetzung sei problematisch.

Im Anschluss diskutierte ein hochkarätig besetztes Podium aus Bankvorständen und Aufsichtsvertretern über den tiefgreifenden Transformationsprozess, den unter anderem die Regulierung in der Finanzindustrie in Gang gesetzt hat.



Prof. Dr. Thomas Heidorn

Moderator **Prof. Dr. Thomas Heidorn** legte den Schwerpunkt auf die weiteren Regulierungsmaßnahmen, die noch aus dem Basel-III-Paket, das innerhalb der Branche auch als Basel IV bezeichnet wird, zu erwarten ist. Konkret diskutierten die Teilnehmer, inwiefern sich die Geschäftsmodelle der Banken verändern müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Stefan Walter, Director General Micro Prudential Supervision I der Europäischen Zentralbank, betonte, die EZB wünsche sich, dass Banken ihre Geschäftsmodelle so umbauten, dass sie langfristig tragbar seien und nicht kurzfristig optimiert. Wichtig sei, dass es im Aufsichtsrat nicht nur Diskussionen um Strategie und Wachstum gebe, sondern auch darüber, welche Risiken eine Bank eingehe und wie hoch ihre Risikobereitschaft überhaupt sein solle. Was die neuen Kapitalanforderungen betreffe, so sehe er den Großteil der 120 unter EZB-Aufsicht stehenden Institute bereits auf gutem Weg.



Stefan Walter

Frank Westhoff, Mitglied des Vorstands und Dezernent für Risikocontrolling, Kredit, Compliance und Datenschutz der DZ BANK, erklärte, seine Bankengruppe sehe trotz strengerer Regulierung und Kapitalanforderungen wenig Notwendigkeit, das Produktprogramm zu ändern. „Wir sind eine der kapitalstärksten Bankengruppen“, so Westhoff. An die Regulierer und Aufseher richtete er den Appell, nicht die falschen Impulse zu setzen. In Deutschland gebe es ein gut funktionierendes System langfristiger Finanzierungen, das eine gewisse Sicherheit biete. Regulierungsvorschriften sollten nicht langfristige Finanzierungen erschweren, denn das könne bedeuten, dass der Realwirtschaft nötige Finanzierungssicherheit genommen werde oder sich Geschäft zu nicht/weniger regulierten Wettbewerbern verlagert.

Bafin-Präsident **Felix Hufeld** betonte, dass es bei den Maßnahmen, die noch auf die Banken zukämen, nicht um



Frank Westhoff

ein Basel IV gehe, sondern um eine Ausgestaltung von Basel III. „Niemand hat Interesse daran, ein neues Basel-Paket aufzumachen. Ich würde dringend davon abraten, aus Basel IV eine Kampfvokabel zu machen“, so Hufeld. Gleichzeitig machte er deutlich, dass Aufseher und Regulatoren nun verstärkt die Wechselwirkungen, die zwischen den verschiedenen regulatorischen Impulsen und Anforderungen bestehen, in den Fokus nehmen wollten.

Dr. Matthias Danne sagte, die Botschaft, dass Kosten reduziert und Ergebnisse verbessert werden müssten, habe man in der Industrie verstanden. Den Banken müsse aber die Zeit gegeben werden, den gewaltigen Transformationsprozess, der noch vor ihnen liege, zu bewältigen: „Sonst können wir auf Ihre schärfste Waffe, nämlich die Forderung nach mehr Kapital, nicht antworten“, so Danne. Kontrovers diskutiert wurde die Frage, welcher Zusammenhang zwischen abnehmender Liquidität in den Märkten, zunehmender Volatilität und dem Abbau des Kapitalmarktgeschäfts bei den Banken bestehe.



Vor allem letztere würden als Folge der Regulierung als Market Maker an den Kapitalmärkten immer mehr ausfallen, betonte **Prof. Dr. Thomas Heidorn**. **Dr. Marcus Schenck** machte deutlich, dass das zu Unsicherheit unter den Investoren führe. **Stefan Walter** räumte ein, es gebe Volatilität, man sehe recht hohe Schwankungen in den Märkten, die durch relativ kleine Volumina ausgelöst würden. Aber man könne noch



nicht davon ausgehen, dass das auch ein langfristiger Zustand sei: „Wo das richtige Gleichgewicht ist, kann man jetzt noch nicht sagen.“ Bafin-Präsident **Felix Hufeld** warnte davor, die Beobachtung mangelnder Liquidität monokausal auf einzelne Ursachen der Regulatorik zurückzuführen.

Ein weniger umstrittenes Thema war das Nebeneinander von internen Risikomodellen der Banken und den extern von den Regulierern vorgegebenen Kennzahlen, die mehr und mehr beginnen, die internen Modelle zu verdrängen. Keiner der Diskussionsteilnehmer mochte sich für eine Abschaffung der interne Modelle zur Risikoberechnung aussprechen, allerdings waren sich die Vertreter von Branche und Aufsicht einig, dass trotz dem Nutzen interner Modelle die Parallelität der eigenen Berechnungen und der regulatorischen Vorgaben letztendlich eine Frage von Kosten und Aufwand sei.

Anschließend teilte sich das Publikum in zwei parallele Themenreihen. In seinem Auftaktvortrag zu *Themenreihe A „Risikomodellierung und Stress Testing“* beleuchtete **Robert Stindl**, Leiter Risk, Fraud & Compliance bei SAS®, eine immer wichtiger werdende Kernkompetenz in der Umsetzung der Banksteuerung: die Fähigkeit, zukünftige Szenarien zeitnah zu simulieren. Sowohl die wiederkehrenden Stresstests als auch Vorbereitung auf IFRS9 zeigen, dass in Banken noch

immer große Herausforderungen bestehen, diese Simulationen einfach, effizient und schnell durchzuführen. Zusätzlich wirken auf die Banksteuerung gerade in diesem Umfeld in den nächsten Jahren sowohl regulatorischen Vorhaben als auch die Digitalisierung. „Die granulare Datensammlung von Aufsichten, die enormen Fortschritte im Deep Machine Learning sowie die Tendenz, immer mehr Entscheidungen in Echtzeit zu treffen und zu automatisieren, können innerhalb der Banksteuerung durchaus als disruptiv angesehen werden. In vielen Häusern wird kein Stein auf dem anderen bleiben,“ sagte Robert Stindl. Lösungsansätze müssten rasch umgesetzt werden, dabei sei vor allem ein Fokus auf Qualität, insbesondere Datenqualität notwendig, da Daten die Grundlage dieser Überlegungen sind. Technologie könne sowohl hier als auch





bei der Beschleunigung und Automatisierung von Prozessen helfen. Zusammenfassend stehe fest, dass Banken diesen Themen Raum für Innovation geben und sie evolutionär im Unternehmen etablieren sollten.

Vertieft wurde das Thema „Stress Testing“ anschließend in einem Impulsvortrag von **Dr. Thomas Kick**, Leiter der Hauptgruppe Bankenaufsichtliche Stresstests in der Deutschen Bundesbank, in den Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zur „Ertragslage und Widerstandsfähigkeit deutscher Kreditinstitute im Niedrigzinsumfeld“ einfließen. Die anschließende Gesprächsrunde wurde von **Prof. Dr. Thomas Heidorn** moderiert. An dem Podium beteiligten sich neben den beiden vorgenannten Sprechern auch **Dr. Bettina Mohr**, Leiterin Konzernrisikocontrolling der Landesbank Baden-Württemberg, und **Prof. Dr. Christian Schmaltz** vom Department of Economics and Business der Aarhus University.



Zeitgleich hierzu widmete sich die *Themenreihe B* dem Thema „Data Governance“. Zunächst stellte **Karsten Ebersbach**, Berater bei Accenture im Bereich „Finance & Risk Services“, in seiner Keynote vor, welche Lehren bereits aus den verschiedenen Data-Governance-Projekten gezogen werden konnten, bei denen Accenture Finanzinstitute begleitet. „Es gibt viele aufsichtsrechtliche Anforderungen, gerade an die Data Governance, aber der direkte Mehrwert der Erfüllung dieser Anforderungen ist schwer messbar“, so Ebersbach.

Betriebswirtschaftlich müsse dem Aufwand auch Nutzen gegenüber gestellt werden, etwa Kosteneinsparungen, die Vereinheitlichung von Prozessen, höhere Effizienz oder Wettbewerbsvorteile. Man müsse berücksichtigen, dass man mit Data Governance nicht nur Projektaufwände habe, sondern auch neue Organisationen und Prozesse aufbaue, die langfristig angelegt seien und kontinuierliche Kosten mit sich brächten. Auf zentraler Unternehmensebene stehe der Chief Data Officer im Vordergrund, der für die Etablierung und Durchführung zuständig sei. „Der Chief Data Officer muss eine ganze Menge mitbringen“, so Ebersbach. „Er muss ein fachlicher Experte sein, der die verschiedenen Nutzer und ihre Anforderungen versteht, er muss mit den Lieferanten der Daten diskutieren können und ein technisches Verständnis mitbringen.“ Nicht zu vergessen seien die erforderlichen Management-Fähigkeiten. Ebersbach verglich dieses Anforderungsprofil mit der sprichwörtlichen „eierlegenden Wollmilchsau“. Diese Position könne aber auch leicht zu einem zahnlosen Tiger werden, falls dem CDO nicht der entsprechende Instrumentenkasten zur Verfügung gestellt werde. Deshalb müsse Data Governance innerhalb der Organisation entsprechend verankert und incentiviert sein. Auch auf das Thema IT-Sicherheit ging Ebersbach ein: „Die Harmonisierung der Daten ist ein großes Risiko für die Häuser.“ Ein Verlust der Daten schade der Reputation, und die ließe sich nicht von heute auf morgen wiederherstellen, das sei vielmehr ein langwieriger Prozess. Die Banken bräuchten eine digitale Ethik, ein modernes Nutzer- und Zugriffsmanagement, Governance und Compliance-Regeln. „Damit diese Richtlinien dann auch gelebt werden ist ein Bewusstmachen Ihrer Mitarbeiter dringend erforderlich“, so Ebersbach.

Moderiert von **Prof. Dr. Peter Roßbach**, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Frankfurt School of Finance & Management, diskutierte anschließend eine Runde aus Vertretern der Beratungsindustrie, der BaFin und der Wissenschaft über die Umsetzung von Data Governance. **Stefan Iwankowski**, Referatsleiter SSM



Koordinierung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, ergänzte die aufsichtsrechtliche Relevanz von Data Governance: „Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Reaktionsfähigkeit einer Bank, was die Datenallokation betrifft, und der Einschätzung der Aufsicht zu dem betreffenden Institut“, so Iwankowski. Das spiegle sich in einer Note wider. Sei die Datenallokation schlecht, werde diese Note gegebenenfalls übersetzt in eine Kapitalanforderung. „Unzureichende Datenallokation kann darin resultieren, dass eine Bank mehr Kapital vorhalten muss“, so Iwankowski. Nicht nur wegen der aufsichtsrechtlichen Vorschriften müsse es im ureigensten Interesse des Vorstandes der jeweiligen Banken sein, eine gute Data Governance zu haben. Nur so könnten informierte Geschäftsentscheidungen in einer angemessenen Zeit und auf einer soliden Basis getroffen werden. Das könne ein Wettbewerbsvorteil sein. „Besonders wichtig ist uns das Commitment bei Vorständen und in der Geschäftsleitung, dass man nachhaltig besser werden will, und dass man entsprechend die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt“, so Iwankowski.

Carsten Krahl, Business Expert Competence Center Risk Management bei SAS®, betonte, das Thema Data Governance komme langsam raus aus der Technologie-Ecke und erobere

die Fachbereiche. Auch werde inzwischen zugegeben, dass Datenqualität ein Problem sei, das habe vor zwei Jahren noch kaum jemand anerkannt.

Prof. Dr. Matthias Goeken, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, ergänzte, Data Governance sei ein Nachhaltigkeitsthema: „Ich glaube nicht, dass die analytischen Systeme die alleinige Lösung sind. Es braucht auch die entsprechende Organisationsstruktur und Qualitätskultur.“ Solange Data Governance in die IT oder in die analytischen Anwendungen abgedrängt werde, könne es keinen Mehrwert schaffen. „Banken glauben oft, man muss einmal Datenqualitätsmanagement durchführen, dann ist der Keller aufgeräumt und man hat Ruhe, aber so ist es nicht“, so Goeken. Man müsse diese Aufgabe auch dauerhaft betreiben.

Die Diskussionsteilnehmer stimmten überein, dass es bei Data Governance keinen Endpunkt geben könne, es müsse vielmehr ein kontinuierliches Bestreben zugrunde liegen. „Für eine funktionierende Data Governance müssen die Banken die Ärmel hochkrempeln, den Blaumann anziehen und das Thema umsetzen“, so Ebersbach.





Nach den Themenreihen kamen alle Teilnehmer für den nächsten Vortrag von **Claus Döring**, dem Chefredakteur der Börsenzeitung, wieder zusammen. Er gab einen Überblick über die journalistische Begleitung von Bankenindustrie und Regulierung. „Im Durchschnitt haben wir pro Zeitungsausgabe 2,5 Artikel über Regulierung, das ist unser tägliches Brot“, so Döring. Nicht nur die Finanzinstitute, sondern bisweilen auch die Regulierer und Aufseher stünden im Wettbewerb untereinander. Konkret nannte Döring die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und die Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung sowie die Europäische Zentralbank und die Europäische Bankenaufsichtsbehörde. Umso intensiver würden die jeweiligen Institutionen um öffentliche Wahrnehmung werben, so Döring. Frankfurt habe sich zur Regulierungshauptstadt entwickelt, Fachleute und Ansprechpartner seien auf die Stadt am Main fokussiert.

Ein völlig anderer geographischer und inhaltlicher Fokus prägte den Vortrag von **Jörg Hessenmüller**, Vice President of the Management Board und Chief Financial Officer der mBank, der viertgrößten Bank in Polen. Als Teil der Commerzbank-Gruppe ist die mBank eine der führenden Online-Banken in Zentraleuropa. Hessenmüller ging vor allem darauf ein, wie die mBank Internet- und Mobile-Banking versteht und umsetzt. „Das Smartphone kann heute mehr als die Computer der NASA konnten, als Menschen das erste Mal auf den Mond geschossen wurden“, so Hessenmüller. Die mBank sei Omni-Channel-

Anbieter mit optimiertem Filialangebot. Es gebe nur eine kleine Anzahl von Filialen, die insgesamt fünf Millionen Kunden in Zentraleuropa gehörten zu der Zielgruppe, die online und mobil besonders aktiv sei. „Diese Zielgruppe versteht nicht, warum die Buchung einer Reise mobil oder im Netz schneller und einfacher sein soll als ein Bankgeschäft. Dass bei uns viel mehr Regulierung im Spiel ist als bei einem Reiseveranstalter, spielt für den Kunden keine Rolle“, so Hessenmüller. Man brauche als Bank dieselben User-Interfaces und Response-Zeiten wie bei vielen andern Internetgeschäften, die weniger reguliert seien. Die Kunden wollten mit möglichst wenig Klicks alles erreichen können, mobil müssten alle relevanten Funktionen in einer App enthalten sein. „Wir haben es uns aufgezwungen, die Sache aus Kundensicht zu sehen“, so Hessenmüller. Convenience stehe bei der Palette der angebotenen Funktionen klar im Vordergrund, die mBank biete etwa Peer-to-Peer Überweisung, NFC-Zahlungen mit dem Smartphone und sogar Aktien- und Währungshandel. Die mBank könne einen Konsumentenkredit innerhalb von 30 Sekunden auf dem Smartphone anbieten. „Als wir das das erste Mal beworben haben, hatten wir zwei Tage später einen Brief vom Aufseher im Postfach, der uns gefragt hat, wie das denn mit der Kreditwürdigkeitsprüfung funktioniert. Wir konnten ihn davon überzeugen, dass es geht“, so Hessenmüller. Grundvoraussetzung für alle mobilen Funktionen und Angebote sei, dass die Prozesse realtime-fähig seien. Alles andere finde im Kopf statt, so Hessenmüller. „Wenn die Mitarbeiter diese Tools selbst nicht einsetzen und nicht so denken, wird auch eine Bank nicht so sein können.“





Im Anschluss rundete **Adam Pradela**, European Vice President Corporate Accounting & Controlling bei der Deutschen Post DHL Group, das Thema „Risikoeinschätzung und Finanzsteuerung“ durch die Perspektive eines globalen Logistikunternehmens ab. Grob unterteile die deutsche Post drei Risikogruppen, angefangen bei unternehmensinternen Risiken wie etwa Streiks über Risiken aus dem Unternehmensumfeld, wozu auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, Markt- und Währungsrisiken gehörten, bis hin zu geopolitischen oder geographischen Risiken, etwa Naturkatastrophen. „Unsere Risiken haben ihren Ursprung in mehr als 200 Ländern, sie tauchen an allen möglichen Orten der Welt auf“, so Pradela. Für das Management der Risiken müssten alle operativen Einheiten zur Identifikation beitragen. „Das bedeutet ein alltägliches Risikomanagement durch jeden Mitarbeiter, über alle Funktions- und Geschäftsbereiche“, so Pradela.

Zum Abschluss präsentierte **Prof. Dr. Thomas Heidorn** die Auswertung einer Umfrage unter den Teilnehmern der Konferenz „Gesamtbanksteuerung 2016“. So hatten nur 32 Prozent der Teilnehmer die Frage „Führt SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) zu einem sicheren Bankensystem?“ mit Ja, 36 Prozent dagegen mit „Nein“ beantwortet. Auf die Frage „Wie wirken sich die regulatorischen Veränderungen seit 2014 auf ihren Return on Equity (ROE) aus?“ erwarteten die meisten Teilnehmer ein Absinken um 2 bis 5 Prozentpunkte. Auch die Standardmodelle des Aufsichtsrechts konnten bei den Teilnehmern nicht punkten, was die adäquate Abbildung von Risiken betraf. Am wichtigsten sei jedoch, so Prof. Heidorn, „dass man das darunterliegende Risiko verstanden hat, egal wie man es abbildet.“

