



Robert Urtheil (Euro Finance magazin) diskutierte in zwei Power Talk-Runden zum Thema „Erfolgsstrategien zwischen Regulierung, Digitalisierung und Geldpolitik“ mit Wolfgang Kirsch (DZ Bank, links) und Herbert Hans Grüntker (Helaba Landesbank Hessen-Thüringen)

nach der neuen perfekten Welle sei längst angebrochen, wie von Schmettow betonte. Dennoch würden ein paar Startups in Zusammenarbeit mit den großen Banken überleben.

Die Digitalisierung ist das große Zukunftsthema, das alle Finanzinstitute beschäftigt. „Es muss eine Plattform mit allen Services geben, aus der man sich nicht mehr ausloggt, wie es in China WeChat vormacht“, sagte der CEO der ING-DiBa Nick Jue. Doch die große OverApp sei noch nicht gefunden. „Die Bank der Zukunft ist eine Technologieplattform“, ist sich auch die HSBC-Vorstandssprecherin sicher. „Der Trend geht zur Personalisierung von Finanzprodukten.“ Von Schmettow betonte, dass das Wachstum der Welt in Asien stattfindet. „Der American Dream des 20. Jahrhunderts ist der Asian Dream des 21. Jahrhunderts“, bekräftigte sie, weshalb jede deutsche Firma eine Asienstrategie habe.

Auch der „Banker of the Year“ Ralph Hamers, CEO & Chairman Executive Board ING Group, sieht die Zukunft der Banken auf einer grenzübergreifenden Online-Plattform. Als Vorbilder nannte er Ali Baba oder Facebook. Christian Sewing, Privat- und Firmenkundenvorstand der Deutschen Bank AG, stimmte Hamers zu. Ziel sei es, eine Plattform zu kreieren, auf der Echtzeitüberweisungen stattfänden, die maßgeschneidert

auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sei. „Wir müssen dem Kunden schnell genug etwas offerieren, das er noch nicht hat“, nennt er die Herausforderung. „Dazu muss man den Verbraucher in den Mittelpunkt stellen.“ Er setzt dabei den Fokus auf Retail-Plattformen wie Airbnb und Uber.

Hamers mahnte an, dass der Brexit ein starkes europäisches Bankensystem erforderlich sei. Sewing wies darauf hin, dass nach der



Zweiter Power Talk: Carola von Schmettow (HSBC Deutschland), Nick Jue (ING-DiBa)

Vollendung der Europäischen Bankenunion die Zeit für eine grenzüberschreitende Fusion der Banken gekommen sei. „Deutschland ist offensichtlich overbanked“, betonte der Deutsche-Bank-Vorstand. Auch wenn die Zahl der Institute bereits um fast ein Drittel auf 1700 gesunken sei, wäre das mit Blick auf unsere südlichen Nachbarstaaten immer noch viel zu gering. Das werde sich seiner Einschätzung nach aber durch den Regulierungsdruck und die Dauerniedrigzinspolitik ändern. Sewing rechtfertigte so auch die Integration der Bonner Tochter Postbank, die sein Institut auf 20 Millionen Kunden anwachsen ließ.

Ein starkes wettbewerbsfähiges Europa mit einheitlichem Wirtschaftsstandort forderte der scheidende CEO der Deutschen Börse, Karsten Kengeter, um der Konkurrenz mit den Märkten in Asien und den USA begegnen zu können. Dazu rufe auch die von der Deutschen Börse unterstützte Initiative „We for Europe“ auf. Der Brexit und die Regulierung seien die kommenden Herausforderungen, die sicherlich auch auf der Euro Finance Week in den nächsten Jahren thematisch diskutiert würden. Kengeter nannte in seinem Grußwort zum 20. Geburtstag des größten Branchentreffs der Finanz- und Bankenwirtschaft in Europa die Euro Finance Week als wichtigen Sammelpunkt und festen Termin im Kalender, wo am Puls der Zeit die Themen diskutiert würden, die die bewegte Geschichte der Branche widerspiegeln.

Kurswandel bei europäischen Banken



Vor zehn Jahren hat die Finanzkrise ihren Anfang genommen. Seither haben Europas Banken hart an ihrer Sanierung und der Umgestaltung ihres Geschäfts gearbeitet. Dennoch lag ihre Eigenkapitalrendite 2016 bei gerade einmal 4,4 Prozent.

VON ROBERT URTHEIL

Die europäische Bankbranche verdient derzeit im Durchschnitt nicht einmal ihre Eigenkapitalkosten. Dabei haben die Finanzhäuser viel Zeit und erhebliche Mittel in Restrukturierungsmaßnahmen gesteckt. Strukturell unrentable Geschäftsbereiche wurden veräußert oder geschlossen, die eigenen Bilanzen gestärkt, sämtliche strengerer aufsichtsrechtlicher Anforderungen erfüllt. Lohn der Mühen: Die durchschnittliche Kernkapitalquote stieg von 3,7 Prozent im Jahr 2008 auf 5,8 Prozent im Jahr 2016.

Ergriffen wurden darüber hinaus weitreichende Maßnahmen zur Kostenreduzierung. Sie allerdings helfen den europäischen Banken nicht, ihre operative Effizienz zu

steigern. Vielmehr sind die Gesamtausgaben der Branche zwischen 2008 und 2016 nominal um 1 Prozent pro Jahr gestiegen. Auch beim Aufwand-Ertrag-Verhältnis lassen sich kaum Veränderungen zum Positiven hin feststellen. Im europäischen Durchschnitt liegt es bei 65 Prozent und kommt damit auf den zweithöchsten Wert seit dem Krisenjahr 2008. Hier wurden Kostensenkungen durch eine noch schneller schrumpfende Ertragsbasis weitestgehend zunichte gemacht.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich zwischenzeitlich die Rahmenbedingungen grundlegend gewandelt haben. Die Bankenindustrie sieht sich mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören sich ändernde Kundenbedürfnisse ebenso wie die rasant fortschreitende Digitalisierung und der ungebrochene Trend hin zum Plattform-Banking.

Beim digitalen Fortschritt mithalten

Tatsache ist, dass die Zeiten der traditionellen Hausbank, die sämtliche Kundenbedürfnisse exklusiv bedient, zu Ende gehen. Die Modularisierung der Finanzbranche beginnt mit dem Aufbrechen der exklusiven Kundenbeziehung. Vergleichsportale erlauben es sowohl Privat- als auch Firmenkunden, sich ohne großen Aufwand zu informieren und Bankdienstleistungen verschiedener Anbieter gegeneinander abzuwägen und zu beziehen. Neue Marktteilnehmer gewinnen Kunden, weil sie ihr Angebot auf wenige, aber profitable Produkte beschränken und diese zu attraktiven Konditionen anbieten können. Im Gegensatz zu traditionellen Universalbanken müssen diese Wettbewerber keine unprofitablen Produkte quersubventionieren.

Daneben sind Europas Banken gefordert, sich dem digitalen Fortschritt anzupassen. Neue Technologien machen es möglich, eine Vielzahl an Prozessen zu automatisieren und damit erhebliche Kostensenkungen zu erzielen. Diese belaufen sich nach Berechnungen von Oliver Wyman europaweit auf rund 60 Milliarden Euro.

Immerhin sehen immer mehr europäische Banken die Herausforderungen als Chance an, mittels Innovationen mittelfristig wieder eine Eigenkapitalrendite oberhalb

der Eigenkapitalkosten zu erreichen. Einige Institute haben bereits eigene Vergleichsportale gegründet oder kooperieren mit bestehenden Anbietern. So ermöglichen Socié Générale, Crédit du Nord, Banque Populaire und Caisse d'Épargne ihren Kunden über ihre elektronischen Angebote den Zugang zu Wettbewerbsbanken. HSBC und Santander haben eine Zusammenarbeit mit der Plattform Tradeshift angekündigt, um Handelsfinanzierungen anbieten zu können. Bei deutschen Banken, die in diesem Bereich noch Rückstand haben, dürfte es in den nächsten Jahren zu deutlich mehr Kooperationen mit FinTechs kommen.

Gleichzeitig sind zum Teil radikale Änderungen in der Umsetzung von IT-Strategien erkennbar. Mehr und mehr Finanzhäuser gründen für bestimmte Geschäftsbereiche eine neue, „digitale“ Bank, die zusätzlich zu den existierenden Infrastrukturen etabliert wird („Greenfield Approach“). Die oft hohen Investitionen, die durch Neugründung und Ausgestaltung der digitalen Bank entstehen, werden in der Regel zeitnah ausgeglichen durch deutlich geringere laufende Kosten. Veraltete IT-Systeme müssen dadurch nicht dem mühsamen Erneuerungsprozess unterzogen werden, sondern werden direkt durch modernste Ansätze und Lösungen ersetzt. Die Ziele, die mit der digitalen Bank anvisiert werden, sind anspruchsvoll.

Die Zeit drängt

Die Herausforderungen für Europas Banken sind ohne Zweifel enorm. Denn auch Themen wie die Konsolidierung innerhalb der Branche oder die Mitarbeiterqualifizierung (Stichwort: „Workforce of the Future“) gewinnen an Bedeutung. Doch werden die Aufgaben zeitnah und effizient angegangen, sind die Chancen größer als die Risiken. Klar im Vorteil sind Institute, die ihre Restrukturierung bereits weitgehend abgeschlossen haben und sich auf die Neugestaltung ihres Geschäftsmodells konzentrieren können. Die Zeit drängt. Kein Finanzhaus kann es sich leisten, nicht schon heute erste Schritte in das neue Bankenjahrzehnt zu machen.

Robert Urtheil ist Partner und Leiter der Financial Services Practice von Oliver Wyman

Hessenagentur 186141

Interview zum Thema Non-Financial Risk Management mit Hans-Jürgen Walter, Managing Partner, Financial Services Leader Germany, Deloitte



Herr Walter, was verstehen Sie unter Non-Financial Risk Management (NFR)?

Über einen langen Zeitraum konzentrierte sich das Risikomanagement von Banken alleine auf die Identifizierung, Analyse und Bewertung der Financial Risks. Verluste ließen sich zu einem großen Teil auf Kreditausfälle, Marktturbulenzen und erhöhte Refinanzierungskosten zurückführen. Folglich standen für Banken sowie deren Aufsichtsbehörden das Management von Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken im Vordergrund.

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Situation jedoch dramatisch verändert. Marktmanipulationen, fehlerhafte Beratung und betrügerische Handlungen führten zu schwerwiegenden Verlusten und substantiellen Strafzahlungen. Schätzungen gehen von weit mehr als 270 Milliarden Euro in den letzten sieben Jahren aus. Ganz zu schweigen von dem verursachten Reputationsschaden. Diese Verluste resultieren insbesondere aus Risiken, die im klassischen Financial Risk Management nicht abgedeckt werden. Hierzu zählen neben dem bisher am umfassendsten gemanagten Operational Risk u.a. Conduct Risk, Compliance Risk, Regulatory Risk, Cyber Risk und Reputation Risk. Zusammenfassend bezeichnet man diese Risiken als Non-Financial Risks.

Ist NFR nicht ein Thema, das viele Banken bereits im Rahmen des Managements ihrer operativen Risiken, etwa in Bezug auf Prozesse und IT, abdecken?

Diese Vermutung liegt nahe, da Banken bereits vor Jahren damit begonnen haben, Operational Risk Management (ORM) als Teil des Basel-Frameworks einzuführen. ORM wurde in Bezug auf Daten, Prozesse und Technologie quantitativ aufgebaut, um die bestehenden regulatorischen Anforderungen, wie Basel und MaRisk, hinreichend abdecken zu können und die damit verbundenen Kapitalanforderungen zu quantifizieren. Wir glauben jedoch nicht, dass bestehende ORM-Strukturen in Gänze die kommenden Anforderungen eines aktiven

Managements von NFR abdecken können. Inhaltliche Feinheiten, wie Risikobewusstsein, Risikokultur oder Notwendigkeiten zum Risikomanagement als Business-Support wurden meist ausgeblendet. Dies liegt unter anderem daran, da sich diese Risiken schwerer identifizieren und quantifizieren lassen als Financial Risks oder Operational Risks. Aktive Kontrolle und Management von Non-Financial Risks ist jedoch von elementarer Bedeutung, um Kosten und Eigenkapitalbelastungen zukünftig unter Kontrolle zu halten.

Warum gewinnt NFR so sehr an Bedeutung?

Integriert umgesetzte NFR-Strukturen können helfen, Risiken besser zu handhaben, Kosten zu senken und perspektivisch die Eigenkapital-Anforderungen zu mindern. Banken haben in den vergangenen Jahren weltweit hohe Verluste realisiert und Strafen gezahlt aufgrund wiederkehrend eintretender Risiken aus Schwachstellen und Vorfällen in diversen NFR-Risikoarten. Banken haben somit ein großes Eigeninteresse, diese Risiken in den Griff zu bekommen und proaktiv zu managen. Auch den Aufsichtsbehörden und Regulatoren sind die Verluste aufgrund dieser Schwachstellen nicht verborgen geblieben. Teils führte das Versagen der Überwachung in den Banken zu extrem kritischen Situationen mit potenziellen Ansteckungseffekten in der Branche. Aufsichtsbehörden und Regulatoren arbeiten mit Hochdruck daran, die Transparenz in diesen Risikoarten zu erhöhen. So mussten die Banken im letzten EBA-Stresstest erstmals eine Schätzung von Verlusten und Strafzahlungen aus Conduct Risks durchführen. Die Intransparenz führt zu hohen Aufschlägen in den Kapitalanforderungen der Banken.

Was sind aus Ihrer Sicht kritische Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von NFR?

Der mit Abstand kritischste Erfolgsfaktor ist die Unternehmens- und Risikokultur. Die Unternehmenskultur sowie eine adäquate Governance-Struktur und der „Tone-from-the-top“ sind von zentraler Bedeutung bei der Transformation hin zu aktivem NFR-Management. Darüber hinaus ist eine ganzheitliche und umfassende Betrachtung von NFR wichtig. Diese beginnt in der Regel bei der kritischen Prüfung des bestehenden Geschäftsmodells und setzt sich dann in der Festlegung von Risikokapazität und Risikoappetit fort. Die Prüfung des Geschäftsmodells umfasst hierbei auch explizit Entscheidungen, bestimmte Geschäfte und damit verbunden Risiken konsequent zu eliminieren. Darüber hinaus ist es enorm wichtig, stark qualitative NFR-Risiken mit einem methodischen Ansatz standardisiert zu quantifizieren. Wir haben in

Projekten in diesem Bereich mit unseren Kunden gute Ergebnisse erzielt, die bis zu konkreten Reduktionen in Eigenkapitalanforderungen aufgrund verbesserter Transparenz der NFR-Strukturen führten.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass die Transformation aufgrund der hohen Komplexität in abgeschlossenen Einzelprojekten entlang einer klar definierten und priorisierten Roadmap erfolgen und eine Umsetzung immer in modularer Weise stattfinden sollte. Versuche, ein NFR-Managementframework in einem groß angelegten Gesamtprojekt umzusetzen, sind bisher kaum von Erfolg gekrönt.

Was macht der Markt bisher zu diesem Themenkomplex?

Generell sehen wir einen sehr heterogenen Markt unabhängig von der Ausrichtung eines Instituts. Ein Großteil der Institute, mit denen wir sprechen, sieht perspektivisch den Bedarf, NFR als strategische Komponente des Risikomanagements zu etablieren und hat zwischenzeitlich Überlegungen zu NFR angestellt. Darüber hinaus sehen wir NFR-relevante Komponenten wie Taxonomie, Organisation, Kontrollansätze und Risikobewertungen zwischenzeitlich in Teilen implementiert oder in der Umsetzung befindlich. Weniger Bewegung sehen wir hingegen beim konsequenten Einsatz moderner NFR-Technologien zur Prävention oder einer notwendigen detaillierten Geschäftsmodellanalyse inklusive quantifizierter Darlegung des Risikoappetits. Wir werden derzeit meist dann um Unterstützung gebeten, wenn es um die Moderation eines Dialogs mit Regulatoren, der Aufsicht und anderen Banken geht, um die jeweiligen Sichten, Erwartungen und Erfahrungen auszutauschen. Des Weiteren unterstützen wir unsere Kunden bei der Entwicklung von Zielbildern für ein integriertes Risk Management sowie der erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen. Umfassende Transformationsprojekte sind derzeit noch eine Ausnahme.

Vorausgesetzt Banken und Finanzinstitute setzen die NFR-Frameworks perfekt um. Wie wirkt sich das auf ihre Profitabilität aus?

Eine Bank, die in der Lage ist, Risiken auf Basis eines validen Geschäftsmodells schnell und richtig zu identifizieren und zu managen, dürfte in der Lage sein, ein Mehr an Geschäft zu generieren beziehungsweise Geschäftsausfälle besser zu vermeiden. In Anbetracht der immensen Verluste und Strafzahlungen können durch ein effektives NFR-Framework Kosten in signifikanter Höhe vermieden sowie die aufsichtsrechtlichen Kapitalanforderungen reduziert werden. Meines Erachtens keine Frage des Ob, sondern nur des Wie und Wann