



„Brexit means Brexit“ – und was bedeutet er für Unternehmen der Finanzbranche?

Aktuell birgt das Thema Brexit für alle Betroffenen noch viele offene Punkte und damit große Unsicherheiten. Der Zeitplan zur Umsetzung konkreter Handlungen ist insbesondere für die Unternehmen der Finanzbranche („Finanzinstitute oder Unternehmen“) aufgrund des festgelegten Austrittsdatums des Vereinigten Königreichs (UK) im März 2019 begrenzt. Finanzinstitute müssen daher bereits heute Handlungsalternativen analysieren und etwaige Umstrukturierungen sowie Neu-

ausrichtungen strategisch planen. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die derzeitige Situation und beschäftigt sich mit Handlungsalternativen sowie abgeleiteten Auswirkungen für die Finanzinstitute. Aufgrund der hohen Komplexität und der diversen Entscheidungsmöglichkeiten gilt für Finanzinstitute, die sich für den Brexit vorbereiten:

Aktives Handeln statt Abwarten und spätes Reagieren!

Die Ausgangslage: Ungewissheit, soweit das Auge reicht

Das UK hat am 23. Juni 2016 seinen Austritt aus der Europäischen Union (EU) per Referendum beschlossen. Die Mitteilung an den zuständigen EU-Rat sowie der Antrag bei der EU folgten im März 2017. Artikel 50 der europäischen Verträge sieht eine Zwei-Jahres-Frist vor, über die verhandelt werden kann.

Im Juli 2017 haben die Gespräche zwischen der Europäischen Kommission (KOM) und dem UK begonnen. Die EU ist erst zu weiteren Verhandlungen bereit, wenn die Scheidungsphase (Divorce) abgeschlossen ist.

Die derzeitige politische Unklarheit und viele Spekulationen sind hierbei charakteristisch für die Stimmung der vorhergegangenen Monate zum Thema Brexit – sie ist geprägt von Ungewissheit auf allen Seiten.

Derzeit werden viele mögliche Szenarien diskutiert, wobei verschiedene Experten den „harten Brexit“ als das wahrscheinlichste Szenario einstufen.

Der Brexit-Prozess im Zeitablauf

Der Brexit-Prozess soll bis zum 29. März 2019 planmäßig abgeschlossen sein. Mit diesem Datum wird das UK die EU endgültig verlassen. So wird zunächst gemäß den Leitlinien der KOM in 2017 nur über den „Scheidungsvertrag“ verhandelt. Die weiteren Verhandlungen über die zukünftige Beziehung zwischen EU und UK erfolgen danach bis Oktober 2018. Vergleichbare Verhandlungen zu Freihandelsabkommen dauern normalerweise zwischen sechs und neun Jahren; zudem regeln diese Abkommen bisher nichts über Finanzdienstleistungen. Damit betreten die Verhandlungen hier Neuland.

Im Oktober 2018 wollen sich die verbleibenden 27 EU-Mitgliedsstaaten (EU 27) auf einem gemeinsamen Brexit-Gipfel abstimmen und den finalen Rahmen des Austritts festlegen.

Von dem bevorstehenden Austritt aus der EU sind sowohl Banken und Finanzdienstleister, Versicherer und Asset-Manager sowie die in London ansässige European Banking Authority (EBA) stark betroffen. Die EBA hat die Aufgabe, europäische Aufsichtsstandards im Bankaufsichtsrecht zu entwickeln.

Als Konsequenz des Brexits plant die EBA, den Standort London zu verlassen. Bereits heute haben sich acht europäische Länder (Belgien, Irland, Deutschland, Frankreich, Tschechien, Luxemburg, Österreich und Polen) als neuer Standort für die EBA beworben.

Abb. 1 – Der Brexit-Prozess im Zeitablauf



Die Minister der EU 27 Staaten werden im November 2017 über die Verlegung der EBA abstimmen.

Wie die zukünftige Bankenlandschaft und die Neuverteilung der europäischen Behörden konkret aussehen werden, wissen derzeit weder die Politiker, noch die betroffenen Aufsichtsbehörden oder die Finanzinstitute selbst. Aus diesem Grund wurden die Finanzinstitute in UK im ersten Halbjahr 2017 von der Bank of England als Prudential Regulation Authority (PRA) aufgefordert, über ihre Umsetzungspläne bezüglich des Brexits Auskunft zu geben. Eine ähnliche Anfrage wurde von der Europäischen Zentralbank (EZB) an die Kreditinstitute mit Sitz im Euroraum gerichtet, die in UK tätig sind. Die PRA hat Anfang August bekannt gegeben, dass sie mehr als 400 Antworten von Marktteilnehmern erhalten hat, die noch auszuwerten sind. Die PRA ist mit ihrer Abfrage der „contingency plans“ an einem reibungslosen Fortbestehen des Finanzmarktes interessiert. Sie hat einen besonderen Fokus auf ein Brexit-Szenario mit noch nicht geregelten Verträgen zwischen UK und EU zum Austrittszeitpunkt.

Die möglichen Brexit-Szenarien und die sich daraus ableitenden Handlungsalternativen für die Banken werden in Abbildung 2 skizziert.

Als politische Szenarien werden der Vollständigkeit halber auch die Möglichkeiten eines „Exits vom Brexit“ sowie des „Cherry Picking“ genannt. Als wahrscheinlichste Lösung wird der „harte Brexit“ angenommen. Die Brexit-Szenarien wirken sich auf die Handlungsalternativen der einzelnen Marktteilnehmer aus.

Die Brexit-Szenarien – Exit vom Brexit

Auch wenn der Austritt gemäß Artikel 50 des Vertrags über die Europäische Union (EUV) bereits erklärt wurde, ist immer noch nicht vollständig auszuschließen, dass der Austritt noch einmal infrage gestellt wird.

Harter Brexit

Beim „harten Brexit“ gibt es unterschiedliche Ausprägungen: entweder Abschluss eines Freihandelsabkommens zwischen EU und UK oder die Abspaltung ohne entsprechendes Abkommen. Ein unregelmäßiger Ausstieg hätte sowohl für die europäische, als auch für die britische Wirtschaft erhebliche Konsequenzen.

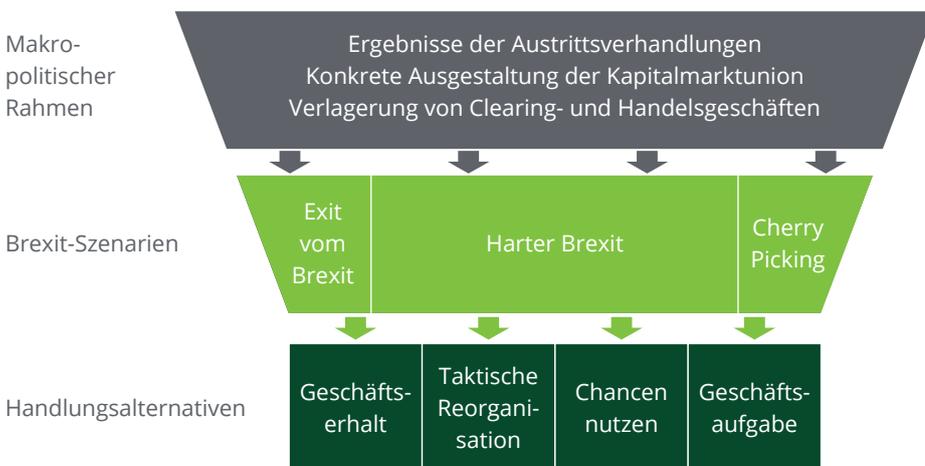
Alle bisherigen Freihandelsabkommen regeln jedoch nur den Warenaustausch und nicht den Rahmen für (Finanz-)Dienstleistungen. Eine Vereinbarung zwischen UK und EU, die sich positiv auf die Finanzdienstleistungsbranche auswirkt, wird zwischen dem engen Verhandlungszeitraum bis zum Austrittstermin nicht erwartet.

Cherry Picking – das Beste aus beiden Welten

Eine Regelung, die eine Beibehaltung nahezu sämtlicher Privilegien einer Mitgliedschaft des UK ohne die Übernahme der damit einhergehenden Pflichten beinhaltet, wäre zwar als ein beeindruckender britischer Verhandlungserfolg zu bewerten, ist wegen möglicher Nachahmeffekte jedoch sehr unwahrscheinlich.

Weitergehende Überlegungen im Hinblick auf eine entsprechend angepasste geschäftliche Ausrichtung sind für dieses Szenario nicht zielführend, weil u.a. der Zugang zum Binnenmarkt für Dienstleistungen, die Anerkennung des Europäischen Gerichtshofs und die gemeinsame Regulierung bisher nicht erfüllte Voraussetzungen dafür darstellen.

Abb. 2 – Makropolitische Rahmen und Brexit-Szenarien sowie Handlungsalternativen



Auf Basis dieser Einschätzungen werden nachfolgend zum einen aktuelle Entwicklungen und zum anderen mögliche Handlungsalternativen für Finanzinstitute unter einem „harten Brexit“ als wahrscheinlichstes Eintrittsszenario dargestellt.

Wie sollen die Finanzinstitute hinsichtlich dieser Szenarien agieren?

Es besteht dringender Handlungsbedarf, sich auf den harten Brexit und die damit verbundenen Folgen einzustellen. Warten auf eine politische Entscheidung ist keine Option, da die dann verbleibende Zeit nicht ausreicht, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Unabhängig davon, welches Szenario am Ende eintritt, bedeuten die notwendigen Analysen und Prognosen im Zuge des Brexits bereits heute einen enormen Aufwand für die Finanzinstitute. So haben gemäß einer Deloitte-Studie¹ vom April 2017 40 Prozent der befragten Finanzinstitute intern bereits eine eigene Brexit-Task-Force zur Einschätzung möglicher Folgen aufgesetzt.

Neben dem erhöhten Aufwand wird die Situation zusätzlich durch den oben beschriebenen zeitlichen Druck erschwert, der bei anhaltender Unsicherheit und Abwarten ständig zunimmt.

Aktuelle Entwicklungen für derzeit aus dem UK agierende Finanzinstitute

Aktuell ist zu beobachten, dass immer mehr Finanzinstitute als Antwort auf den Brexit die Verlagerung eines Teils ihrer Geschäftsaktivitäten aus London heraus in die EU 27 planen. Das Bestreben liegt vor allem darin, eine Bank- oder Finanzdienstleistungslizenz in einem anderen Land der EU zu erhalten, um so über Tochtergesellschaften oder Drittlandniederlassungen weiterhin in der EU bzw. der European Economic Area (EEA) tätig sein zu können. Hat die Tochtergesellschaft eine Lizenz erhalten, kann diese

den EU-Pass nutzen und so auch in den verbleibenden EU-Mitgliedsstaaten Niederlassungen errichten oder grenzüberschreitende Dienstleistungen anbieten.

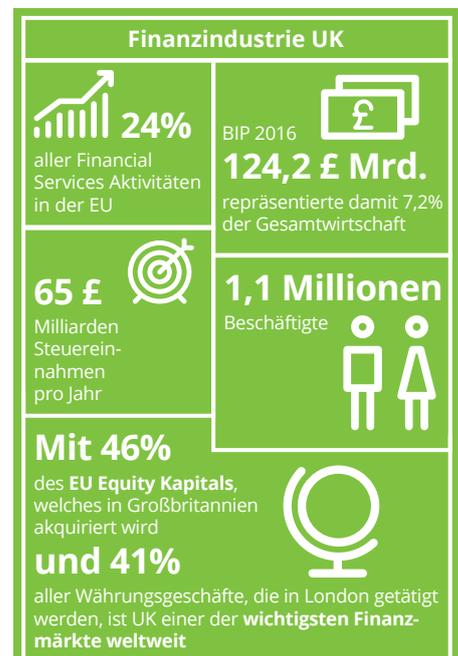
Neben Standortentscheidungen für Paris, Dublin, Madrid oder Luxemburg haben bereits viele Finanzinstitute die Verlagerung ihrer EU-Geschäftsaktivitäten nach Frankfurt angekündigt. Bei der Standortentscheidung spielen Faktoren wie Infrastruktur, Talent Pool, Steuersysteme sowie die Nähe zu Kunden, zu anderen Marktteilnehmern und zur EZB eine wesentliche Rolle.

Viele Institute wägen genau ab, welche Lizenz sie beantragen. Während eine Vollbanklizenz (Einlagenkreditinstitut/ CRR-Kreditinstitut) ihnen ermöglicht, sämtliche Bankgeschäfte zu betreiben, ziehen viele Institute eine Lizenz z.B. als Wertpapierhandelsbank oder Finanzdienstleistungsinstitut (Investment Firm) in Betracht. Lizenzen für Investment Firms sind nicht Gegenstand der Entscheidungen der EZB. Diese werden ausschließlich von den lokalen Aufsichtsbehörden, also etwa in Deutschland durch die BaFin, beaufsichtigt und sind aktuell nicht Teil des Single Supervisory Mechanism (SSM), in dem die EZB die Aufsicht über CRR-Kreditinstitute ausübt.

Investment Firms versprechen sich hiervon im Allgemeinen einen schnelleren Zulassungsprozess. Auf europäischer Ebene wird hingegen regulatorisch ein „Race to the Bottom“ befürchtet, bei dem unterschiedliche Länder in einen Wettbewerb treten, um die Investment Firms mit vergleichsweise flexiblen Umsetzungsanforderungen von Regularien anzulocken. Hat sich ein Unternehmen dennoch dazu entschieden, ein CRR-Kreditinstitut zu gründen, stellt sich die Frage, ob es eine Significant Institution (SI) oder Less Significant Institution (LSI) wird.

¹ <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/strategy/articles/brexit-briefings.html>.

² CRR – capital requirements regulation, siehe Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (Kapitaladäquanz)



Für die EU ist das UK mit 24 Prozent aller Financial Services Aktivitäten zurzeit hauptverantwortlich für die Gewährleistung eines funktionsfähigen und effizienten Kapitalmarkts. Mit 46 Prozent des EU Equity Kapitals, das in UK akquiriert wird, und 41 Prozent aller Währungsgeschäfte, die in London getätigt werden, ist die britische Hauptstadt nicht nur eine der wichtigsten Finanzmetropolen in der EU, sondern der Welt.

Neben London als weltweit größtem Finanzzentrum und Prestigeobjekt ist die Finanzmarktindustrie ein wesentlicher Faktor in der britischen Wirtschaft. Im Jahr 2016 trug sie 124,2 Mrd. Pfund zum britischen Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei und repräsentierte damit 7,2 Prozent der Gesamtwirtschaft.

Zusätzlich generiert der Finanzsektor rund 65 Mrd. Pfund an Steuereinnahmen pro Jahr und beschäftigt 1,1 Millionen Menschen. Neben London ist Edinburgh in den letzten Jahren zu einem weiteren wichtigen Finanzstandort im UK aufgestiegen.

Die Standortwahl ist deshalb von zentraler Bedeutung, da die Signifikanz eines Instituts u.a. anhand seiner Größe im Verhältnis zum BIP bestimmt wird. In kleineren EU-Ländern ist diese Schwelle deutlich geringer als in großen Volkswirtschaften.

Des Weiteren könnte in Erwägung gezogen werden, mehrere Tochtergesellschaften zu betreiben, um somit die Bilanz der einzelnen Töchter unter den relevanten Schwellenwerten zu steuern. Auch Konstrukte mit einer kleineren Tochtergesellschaft und einer parallel betriebenen Drittlandniederlassung als Booking Entity, welche derzeit ebenfalls nicht der direkten EZB-Aufsicht unterliegt, sind aktuell im Gespräch.

Die laufende CRR-II-/CRD-V-Konsultation adressiert durch die Einführung von sogenannten Intermediate Parent Undertakings (IPU) dieses Thema. Der Vorschlag sieht vor, dass künftig Institute, die Teil einer Gruppe von mindestens zwei gruppenangehörigen Unternehmen mit Sitz innerhalb der EU sind und deren gemeinsames Mutterunternehmen seinen Sitz in einem Drittstaat hat, eine Zwischengesellschaft in der EU errichten müssen. Hiervon sind nur solche Gruppen ausgenommen, bei denen der Gesamtwert der Vermögenswerte in der EU 30 Mrd. Euro nicht übersteigt. Nicht ausgenommen sind global systemrelevante Gruppen, deren Mutterinstitut oder (gemischte) Finanzholdinggesellschaft ihren Sitz nicht in der EU hat.

Derzeit wären hiervon insbesondere Gruppen mit einem CRR-Kreditinstitut betroffen. Daher fordert die EZB immer wieder die Erweiterung dieses Vorschlags auf CRR Investment Firms und auf Drittlandniederlassungen. Außerdem fordert die EZB, dass ihre Kompetenzen bezüglich der Aufsicht auf CRR Investment Firms und auf Drittlandniederlassungen ausgeweitet werden.³

³ <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2017/html/ssm.sp170425.en.html>.

Auch wenn es potenziell absehbar ist, dass die EU ein „Level Playing Field“ im gesamten Finanzsektor anstrebt, bleibt für die Berücksichtigung dieser Überlegungen aktuell nur wenig Zeit. Zum einen ist unklar, wie die Anforderungen final ausgestaltet sein werden, zum anderen steht der schnelle Erhalt der Lizenz im Vordergrund. Wenn man bedenkt, dass der Zulassungsprozess nach Abgabe aller relevanten Dokumente sechs Monate in Anspruch nimmt und das Errichten von Niederlassungen nach Erhalt der Lizenz ebenfalls ähnlich lange dauert, bleibt für strategische Überlegungen kaum Zeit. Daher werden taktische Lösungen angestrebt. Das Aufsetzen einer kleinen „Briefkastenfirma“ wird von den Aufsichtsbehörden sehr kritisch gesehen (s. u.a. Sabine Lautenschläger, EZB-Direktorin⁴).

Unter Aspekten des „Level Playing Field“ sehen EZB und EBA nationale Regelungen zu Outsourcing, Drittlandniederlassungen und Befreiungsmöglichkeit grundsätzlich als kritisch an.

Eine erhöhte Nachfrage nach Bankengründungen in Deutschland macht sich seit der Abgabe der Austrittsmitteilung bemerkbar. Die BaFin hat diesem Sachverhalt durch eine „neue Checkliste“, die mit der EZB abgestimmt ist, Rechnung getragen.⁵

Auch die Presse berichtet über eine gestiegene Nachfrage. So hat bspw. die BaFin erklärt, dass sie sich mit über 20 unterschiedlichen Banken in Gesprächen zur Brexit-Thematik befindet.⁶ Die EZB legt allen Brexit-Banken ans Herz, sich schnellstmöglich um eine Banklizenz zu bemühen, denn der Prozess braucht viel

⁴ <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-03/brexit-europaeische-zentralbank-eu-bankenlizenz-geschaeftsverlagerung>.

⁵ https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/EN/Meldung/2017/meldung_170720_Erlaubnisverfahren_en.html.

⁶ <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/brexit-mehr-als-20-banken-bekunden-interesse-an-deutscher-banklizenz/19985858-2.html>.

Zeit. Die aktuelle Stimmung unter diesen Banken ist momentan zu entspannt.⁷

Ausblick für EU-27-Finanzinstitute mit Zweigniederlassung in UK

Für deutsche und alle anderen Institute mit Hauptsitz in den EU 27 stellt der Erhalt einer UK-Lizenz und das Erfüllen der UK-spezifischen Auflagen die zentrale Herausforderung dar, um ihre Geschäftsaktivitäten im UK fortführen oder ausbauen zu können. Durch den Wegfall des EU-Passes bestehen für Zweigniederlassungen die folgenden Möglichkeiten:

1. Einstellung der Geschäftsaktivitäten im UK
2. Verlagerung in ein anderes EU-Land
3. Möglichkeit der UK-Lizenzierung der bisherigen Niederlassung
4. Umwandlung in eine zu lizenzierende Tochtergesellschaft im UK

Die Wahl der Handlungsalternative wird wesentlich durch die Ergebnisse der Austrittsverhandlungen im Hinblick auf den EU-Pass, die Übergangsregelungen und die Personenfreizügigkeit beeinflusst.

Es ist davon auszugehen, dass jede Alternative mit hohem Aufwand verbunden ist und rechtzeitig geplant und umgesetzt werden muss.

⁷ <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/ecb.sp170613.en.html>.

Szenarien für alle Banken und Finanzdienstleister

Auf Basis der vorher aufgeführten Überlegungen sollten alle Finanzinstitute kurzfristig die folgenden vier generellen Handlungsalternativen bewerten, um zeitnah Vorbereitungen für eine Neuausrichtung treffen zu können. Diese Überlegungen gelten sowohl für Finanzinstitute mit Hauptsitz in der EU als auch für solche mit Hauptsitz im UK:

I. Geschäftserhalt

Die erste Handlungsalternative umfasst den Geschäftserhalt, der auf das Fortführen der gegenwärtigen Geschäftsaktivitäten im bisherigen Umfang abzielt. Vorteil dieses Ansatzes bildet die weitgehende Kontinuität des Geschäftsmodells.

Wesentliche Herausforderungen sind:

1. Erhalt der Banklizenz bzw. des EU-Passes im Zielland
2. Erfüllung spezifischer Auflagen des Regulators und Aufsehers sowie die Einhaltung der jeweiligen Normen im Land der Geschäftsaktivitäten (z.B. Local GAAP, Steuer- und Arbeitsrecht, etc.)
3. Konkrete Ausgestaltung des Rechtsträgers (unterschiedliches Unternehmensrecht)
4. Zeit- und qualitätsgerechte Personalbeschaffung sowie ggf. Überwindung von Sprachbarrieren
5. Konsequente Prüfung von Auslagerungs- und Verlagerungspotenzialen sowie Übernahmemöglichkeiten bestehender Prozesse und Systeme
6. Erhalt der Profitabilität unter veränderten Rahmenbedingungen

Als primäre Abhängigkeit für die Handlungsalternative „Geschäftserhalt“ lässt sich das Verhandlungsergebnis mit Blick auf die Übergangsregelungen, die Personenfreizügigkeit sowie den Arbeits- und Immobilienmarkt identifizieren. Ebenso ist

der Aufbau einer sachgerechten IT-Infrastruktur zu berücksichtigen.

II. Taktische Reorganisation

Die zweite Handlungsalternative umfasst eine taktische Reorganisation, die sich idealerweise an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpasst und dementsprechend das Zielgeschäftsmodell optimiert. Bei dieser maßgeschneiderten und zeitoptimierten Geschäftsausrichtung sind aufbauend auf den Herausforderungen 1 bis 4 des ersten Szenarios zusätzlich die folgenden wesentlichen Punkte zu berücksichtigen:

1. Orchestrierung des Gesamtvorgehens bei bis zuletzt hoher regulatorischer Unsicherheit auf einem maximal zeitkritischen Umsetzungspfad
2. Entwicklung paralleler und marktindividueller Target Operating Models
3. Besonders spätes Auftreten am Markt als Anbieter und Nachfrager

Bei der Handlungsalternative „taktische Reorganisation“ ist stets das Vorgehen anderer Institute im Auge zu behalten. Zudem müssen sowohl die hohe dynamische Entwicklung in Regulatorik und Verhandlungsergebnissen als auch der Prozessablauf zum Erhalt der Banklizenz als zentrale Abhängigkeiten berücksichtigt werden.

III. Chancen nutzen

Die dritte Handlungsalternative verfolgt das Ziel, zusätzliche Marktanteile und/oder ergänzende Geschäftsfelder zu erschließen, um damit von der erhöhten Marktdynamik nachhaltig zu profitieren. Ebenfalls über die Herausforderungen 1 bis 4 des ersten Szenarios hinaus ergeben sich folgende kritische Aspekte:

1. Identifikation geeigneter Ausbaupotenziale gepaart mit dem richtigen Markteintritts-Timing
2. Konzeption des neuen Target Operating Models inklusive dessen aufsichtsrechtlicher Akzeptanz

3. Ausgestaltung der für eine Expansion erforderlichen Mittel

Die Handlungsalternative „Chancen nutzen“ ist insbesondere vom Verhalten anderer Institute, von den konkreten Eintrittsmodalitäten sowie dem Erhalt der Banklizenz durch ein funktionierendes Zusammenarbeitsmodell mit dem Aufseher abhängig. Aufgrund der verhältnismäßig späten Positionierung ergibt sich zudem eine hohe Interdependenz zum Arbeits- und Immobilienmarkt sowie zum zeitgerechten Aufbau der IT-Infrastruktur.

IV. Geschäftsaufgabe

Die letzte Alternative beinhaltet als Ultima Ratio das ersatzlose Einstellen bisheriger Geschäftsaktivitäten innerhalb des UK oder in der EU 27. Die damit einhergehende Entscheidungsklarheit und die Reduktion regulatorisch verursachter Aufwände bilden neben der Beseitigung politischer Unsicherheiten die zentralen Vorteile dieses Ansatzes.

Entsprechende Handlungsfelder stellen zum einen das Management der Schließung bzw. Verlagerung unter Berücksichtigung der Rechtssituation für das Bestandsgeschäft, der termingerechte Bestandsverkauf, die Freisetzungs- und Verlagerungsprozesse sowie das Kundenmanagement dar. Zum anderen müssen ggf. der Wegfall bisheriger Deckungsbeiträge kompensiert und alternative Geschäftsmodelle entwickelt werden. Wesentliche Abhängigkeiten ergeben sich aus dem Ergebnis der Rechtsklärungen und dem Vorgehen anderer Institute, was Einfluss auf Marktnachfrage und -preise haben wird.

Was müssen Finanzinstitute bereits heute tun?

Die Darstellung der verschiedenen BrexIt-Szenarios und die daraus abgeleiteten Handlungsalternativen zeigen die Relevanz für die betroffenen Finanzinstitute, sich sofort intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die große Unsicherheit über die Ausgestaltung einzelner Regularien

aufseiten der Politik und Aufsichtsbehörden sowie die schwindende Zeit für notwendige Umsetzungen erschweren die finalen Entscheidungen über die erforderlichen Anpassungen innerhalb der Finanzinstitute immens.

Deloitte beschäftigte sich bereits vor dem Austritts-Referendum mit möglichen Auswirkungen des Brexits und zeigt in diversen Projekten bereits heute maßgeschneiderte Vorgehensweisen für die Finanzinstitute auf. Hierbei gilt es, nicht nur Strategien zu entwickeln, sondern konkrete Handlungsalternativen zu analysieren und zu quantifizieren. Dabei werden u.a. Kosten für Standortverlagerungen kalkuliert sowie Institutsgründungsvorhaben in einem der Mitgliedsstaaten von uns begleitet. Deloitte hat hierfür umfangreiche Erfahrungen

bei der Gründung von Finanzinstituten. Dabei werden die Finanzinstitute von den ersten strategischen Überlegungen bis zur finalen Umsetzung des Gesamtvorhabens unterstützt.

Eine klare und strukturierte Vorgehensweise mittels eines Target Operating Model (s. Abb. 3) ist dabei die Basis, um die relevanten Fragestellungen bzgl. des Brexits für Finanzinstitute zu identifizieren und eine effiziente Lösung zu erarbeiten. Auf dem Fundament der rechtlichen, insbesondere der aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen werden alle relevanten Punkte analysiert und können in ein Umsetzungsprojekt aufgenommen werden.

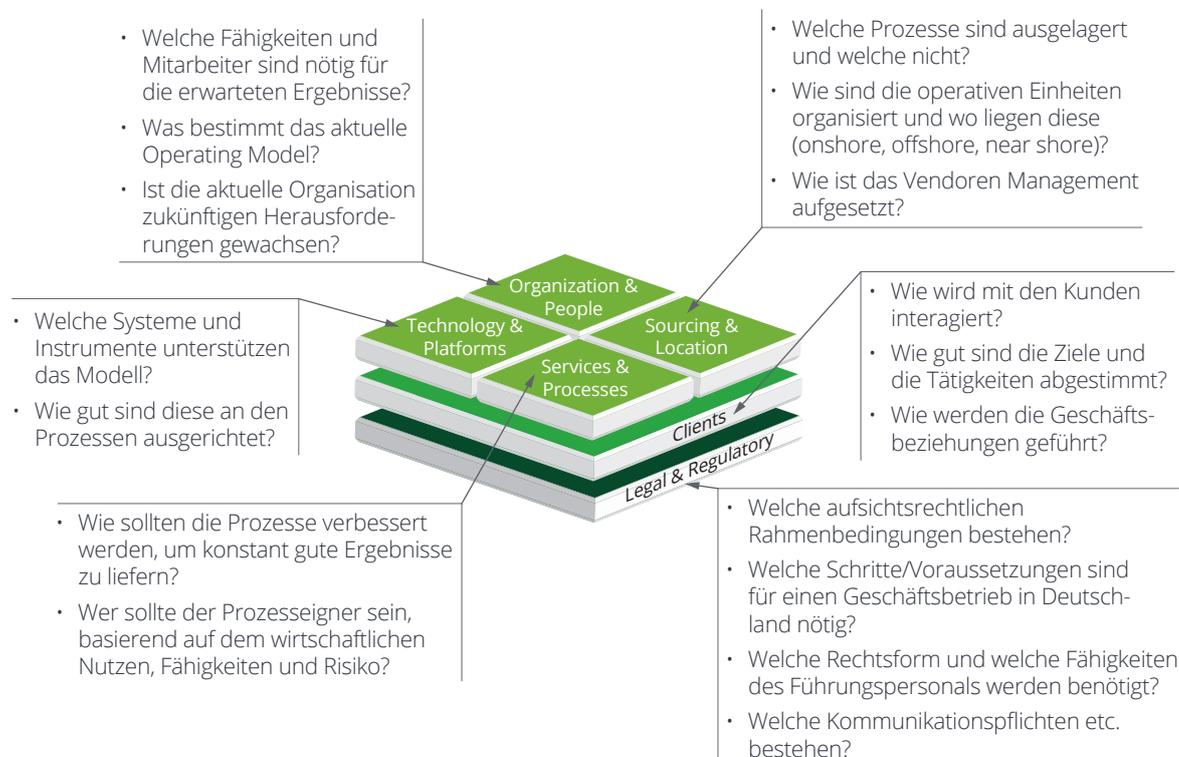
Hierbei unterstützen wir unsere Kunden mit unserem internationalen Netzwerk von Unternehmensberatern, Rechtsan-

wälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sowie der eigens gegründeten Deloitte Brexit Task Force.

Gerne unterstützen wir auch Sie bei der Analyse und Umsetzung der bevorstehenden Herausforderung. Dafür erhalten Sie die umfängliche Leistung eines multidisziplinären Projektteams, das die funktionalen, prozessualen und organisatorischen Aspekte für Sie analysiert. Im Anschluss daran hilft Ihnen Deloitte bei der Implementierung und gewährleistet aufgrund der umfangreichen Erfahrungen die fristgerechte Umsetzung aller Anforderungen.

Kontaktieren Sie uns für Ihre Fragen zum Brexit. Gerne vertiefen wir Ihre weiterführenden Fragen zum Brexit in einem persönlichen Gesprächstermin.

Abb. 3 – Deloitte Target Operating Model (TOM-)Methodik für den Brexit



Ihre Ansprechpartner

Hans-Jürgen Walter

Partner | Banking Lead EMEA und FSI Lead Deutschland
Mobile: +49 (0)175 5882 651
hawalter@deloitte.de

Dr. Alexander Börsch

Director | Lead Brexit Initiative Deutschland
Mobile: +49 (0)151 5800 5081
aboersch@deloitte.de

Dr. Mathias Hanten

Partner | FSI Brexit Legal
Mobile: +49 (0)175 7234 496
mhanten@deloitte.de

Tilmann Bolze

Director | FSI Brexit Consulting
Mobile: +49 (0)172 2073 783
tbolze@deloitte.de

Thomas Peek

Director | FSI Brexit Risk Advisory
Mobile: +49 (0)179 6913 428
tpeek@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basis-tarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.