

Zinswende, ESG und künstliche Intelligenz – die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Bankenbranche

Die Herausforderungen für Kreditinstitute in den Themenbereichen Finance, Risikomanagement, Meldewesen und Compliance sind seit Jahren anspruchsvoll. Wir haben mit Experten aus der Branche Banking über die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen in diesen Bereichen gesprochen und gefragt, wie Banken mit ihnen umgehen. Unser Vorstandsvorsitzender Dr. Frank Schlottmann stellt seine Sicht auf die Entwicklungen in der Bankenbranche vor und erörtert, wie msg for banking als erfahrenes Software- und Beratungsunternehmen die Institute für die Zukunft stärken kann.

Zinswende, Inflation, Kriege und Klimawandel haben die wirtschaftlichen Vorzeichen in den letzten Jahren verändert. Wie wirken sich die Ereignisse auf die Bankenbranche aktuell und in den kommenden Jahren weiter aus?

Frank Schlottmann: Aktuell – das zeigt sich auch in den Statistiken der Deutschen Bundesbank – sind die **Geschäftsmodelle von Banken** seit der Zinswende wieder attraktiv. Die Betriebsergebnisse sind in den vergangenen Quartalen gestiegen.

Auslöser für die Zinswende war im Wesentlichen die **Inflation**. Grundsätzlich ist es volkswirtschaftlich sehr günstig, dass der Zeitwert des Geldes wieder positiv geworden ist. Denn Negativzinsen sind – wirtschaftlich betrachtet – dauerhaft kein guter Zustand. Aber auch in Zeiten mit positiven Zinsen ist aufgrund ihrer Volatilität ein gutes Risikomanagement und eine gute Ausrichtung des Geschäftsmodells im Banking notwendig. Wegen der absehbaren Trendwende von der relativen Hochzinsphase wieder zurück auf niedrigere Zinsniveaus sind Banken angehalten, ihre eigene Positionierung zu überprüfen und auf die zukünftigen Zinserwartungen auszurichten.

Letztlich wurde ein nicht unerheblicher Teil der Inflation indirekt durch die **Kriegshandlungen** in Europa verursacht. Dadurch haben sich die Energiepreise, aber auch die Preise weiterer Güter und Dienstleistungen erhöht. Der Druck auf die Europäische Zentralbank ist irgendwann so groß geworden, dass sie die Höhe des Zinsniveaus anpassen musste. Dies wirkte sich bei der Industrie, den Finanzinvestoren, wie Banken und Finanzdienstleistern, aber auch bei Privatleuten auf die Entscheidung über ihre Investitionsmaßnahmen aus.

Wir müssen unsere Sicht auf die Nachhaltigkeit der Verteidigungsindustrie völlig neu denken.

Die EU hat in ihrer Taxonomie für Nachhaltigkeit die **Rüstungsgüterhersteller** bislang als „braun“, also „nicht grün“ klassifiziert. Das muss in der heutigen Zeit neu gedacht werden. Es existieren große Finanzierungsbedarfe für die Investitionen in Verteidigung und damit in unsere Freiheit. In der Gesellschaft hat sich das Bewusstsein für das Thema Verteidigung gewandelt. Insofern müssen wir unsere Sicht auf die Nachhaltigkeit der Verteidigungsindustrie völlig neu denken.

Leider fehlen die Mittel, die in Verteidigung investiert werden müssen, für die Finanzierung der Transformation des Klimawandels – das ist völlig unstrittig. Die Staaten haben auch nur begrenzte Mittel und die Belastungsfähigkeit der Wirtschaft und Gesellschaft ist ebenfalls begrenzt.

Es ist bei den begrenzten Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen, umso wichtiger, die Transformation zu einer nachhaltigeren Welt in der Besteuerung zu berücksichtigen. Das reflektieren die MaRisk, die mit der siebten Novellierung auch das Thema Nachhaltigkeit in die Säule 2 integriert haben. Nachhaltigkeit wirkt sich unter anderem auf die Themen Risikomanagement und Bepreisung von Geschäften in der Bank aus. Im Laufe der Zeit wurden die Anforderungen immer weiter verfeinert. Banken müssen die notwendigen Datenquellen identifizieren, ihre eigene Datenbasis verbessern, geeignete externe Datenquellen heranziehen und auch über das Pooling von Daten entscheiden.

Das Thema Kalkulation beschäftigt die Banken seit über 40 Jahren. Gibt es in diesem Bereich noch Innovationen?

Es ist heute noch wichtiger als früher, möglichst präzise zu bepreisen. Das liegt einerseits am Wettbewerbsdruck in der Finanzbranche, andererseits an der gestiegenen Preissensitivität der Kunden.

Durch die Analytik und die Beschäftigung mit dem Thema Pricing generieren wir immer wieder Innovationen. So arbeiten wir permanent an der Verfeinerung der Pricing-Modelle in unserer Kalkulationssoftware MARZIPAN. Beispielweise nutzen wir den Megatrend künstliche Intelligenz auch in der Kalkulation. Und auch bei der Abbildung von Eigenkapitalkosten haben wir ganz wichtige Innovationen, denn durch die in den letzten 15 Jahren sukzessive steigenden Eigenkapitalanforderungen für Banken besteht großer Handlungsbedarf.

Bei den Instituten ist der Druck durch „knappe Eigenmittel“ inzwischen so groß geworden, dass sie diese Ressource bei der Vergabe von Krediten – und bei anderen Geschäften mit Eigenmittelanforderungen – auch bepreisen müssen.

Um die Belastung der regulatorischen Eigenmittel möglichst präzise kalkulieren zu können, benötigen die Institute geeignete Methoden. Das heißt, Eigenkapitalkosten müssen in der Kalkulation steuerungsadäquat abgebildet werden. Und auch die Vertriebsprozesse müssen schnell und in der heutigen Zeit digital ablaufen.

Diese Anforderungen können mit MARZIPAN sehr schnell, effizient und konsistent abgebildet werden, auch durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Eigenkapitalkosten müssen in der Kalkulation steuerungsadäquat abgebildet werden.

Blicken wir aufs Risikomanagement: Führen die Anforderungen an das Risikomanagement, die die Aufsicht seit Beginn dieses Jahrtausends immer wieder ergänzt und verschärft hat, zu einer verbesserten Risikotragfähigkeit der Banken in der aktuellen Stresssituation?

Seit den MaH über die MaK und schließlich ab 2005 den **MaRisk**, den Mindestanforderungen an das Risikomanagement, sind die ökonomischen Eigenkapitalanforderungen deutlich gestiegen. Die verschärf-



ten Anforderungen an das Risikomanagement in der Säule 2 haben dazu geführt, dass die Banken in der Methodik besser geworden sind, sowohl was die Quantifizierung von Risiken angeht als auch bezüglich der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials.

Die erfreuliche Nachricht ist: Obwohl die Risiken teilweise größer geworden sind, als man früher erwartet hatte, fallen in der Realität nur sehr wenige Banken aus. Die Resilienz im Finanzsektor hat sich seit den Krisen ab Anfang der 2000er stark verbessert. Natürlich hat das Ganze auch Grenzen. Wir sehen, wie viele Institute mit den steigenden Kapitalanforderungen kämpfen und wie hoch der dadurch entstehende Konsolidierungsdruck in der Branche ist.

Insofern stellt sich die Frage, welche alternativen Wege es gibt, um den Herausforderungen steigender Kapitalanforderungen in der Säule 2, aber auch in der Säule 1, zu begegnen. Eine Möglichkeit wäre, den Ansatz zu wechseln, mit dem die Institute ihre Eigenmittelanforderungen berechnen. Durch die Novellierung der **CRR III** kann ein bisheriges KSA-Institut, das den Kreditrisikostandardansatz nutzt, zukünftig einfacher als bisher mit einem Wechsel auf den auf **internen Ratings basierenden Ansatz (IRBA)** Möglichkeiten schaffen, Eigenmittelanforderungen zu reduzieren und zusätzliche Geschäfte zu machen. Was aus meiner Sicht in der CRR III besonders spannend ist, ist die Ausweitung des **Partial Use**. Damit wird es zukünftig möglich sein, auch einzelne Portfolioteile des Instituts aus dem KSA in den IRB-Ansatz zu überführen. Und das bringt nach meiner Einschätzung für viele Institute eine spürbare Entlastung der Eigenkapitalanforderung, sowohl in der Säule 1 als auch bei geschickter Modellierung und Parametrisierung in der Säule 2.

Erwartest du weitere Verschärfungen im Aufsichtsrecht in den kommenden Jahren?

Ja. Wie gerade erwähnt, steht die **CRR III** vor der Tür. Neben den genannten Erleichterungen werden auch etliche Verschärfungen erwartet. Insbesondere gibt es für die Eigenmittelunterlegung einen schärferen **Output-Floor**. Damit steigen für viele bisherigen Nutznießer des IRB-Ansatzes die Kapitalanforderungen.

Außerdem stehen die Unternehmen unter Druck, die kurze Umsetzungsfrist im Meldewesen einzuhalten. Die Institute müssen in ihren jeweiligen Projekten die zusätzlichen Datenanforderungen rechtzeitig umsetzen. Das Ganze wird flankiert von einem Paradigmenwechsel im Meldewesen hin zu einem **Integrated Reporting Framework (IReF)**. Das wird ein massiver Wechsel – weg von der Lieferung aggregierter Meldeinformationen, hin zu der Möglichkeit der Bankaufsicht, granulare Daten zu beurteilen und eigene Analysen durchzuführen.

Darüber hinaus erwarten wir weitere Entwicklungen in der Säule 2. Wir gehen davon aus, dass sich speziell für die Messung und Steuerung von **Kreditspreadrisiken im Anlagenbuch (CSRBB)** in den kommenden Jahren ein Standard entwickeln wird, ähnlich wie beim Zinsänderungsrisiko. Für uns als Lösungsanbieter sind das keine neuen Themen. Aber wir erwarten, dass viele Institute, die auf die Methodik der Messung der Zinsänderungs- und auch der Kreditspreadrisiken bisher nicht den Fokus gelegt hatten, hier künftig mehr tun müssen als bisher.

Das Thema künstliche Intelligenz (...) ist bei der Bankenaufsicht salonfähig für die Anwendung im Banking geworden.

Das Thema **künstliche Intelligenz** als leistungsfähige Technologie im Rahmen der gerade laufenden kognitiven Revolution ist bei der Bankenaufsicht salonfähig für die Anwendung im Banking geworden. Das betrifft zum einen das Frontoffice der Bank, also Digitalisierung und Assistenzmöglichkeiten an der Kundenschnittstelle, 24/7-Beratung mit Hilfe von digitalen Assistenten, etc., außerdem die Steuerung der Bank an der Kundenschnittstelle, zum Beispiel Vorschläge, wem die Bank welches Produkt als nächstes anbietet.

Und zum anderen sind das Middle- und Backoffice betroffen, beispielsweise bei der Dunkelverarbeitung von Krediten im Backoffice. Auch im Risikomanagement und in der Banksteuerung kann KI

eingesetzt werden. Hier wurde in jüngeren MaRisk-Novellen explizit künstliche Intelligenz für die Modellbildung zugelassen. Der Einsatz von KI in Kreditinstituten, speziell auch im risikosensitiven Bereich, erfordert jedoch KI-Methodiken, die Nachvollziehbarkeit mit sich bringen, um zu erkennen, welchen Output das Modell aus welchem Grund produziert. Das kann mit neueren Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz erfüllt werden.

Abschließend erwarten wir, dass das Thema **ESG** bei der Aufsicht weiterhin eine große Bedeutung behält. Das wird die Institute vor die Herausforderung stellen, die Nachhaltigkeitsdaten, die ihnen nicht zur Verfügung stehen, extern zu beschaffen. Sie müssen die eigene Datenbasis verbessern und dafür sorgen, dass die relevanten Daten verarbeitet werden können. Idealerweise in Neartime oder gar in Echtzeit, wenn man beispielsweise an die Bepreisung von Kreditgeschäften denkt.

Du hast eben den Paradigmenwechsel im Meldewesen erwähnt. Wie reagieren wir als msg for banking darauf?

Unsere Kunden müssen die **CRR-III**-Anforderungen im Meldewesen noch in diesem Jahr umsetzen, in wesentlichen Teilen bis zum Jahresende. Dabei unterstützen wir sie intensiv, sowohl mit unseren Meldewesen- und Software-Lösungen als auch mit unserem Meldewesen-Consulting und auf Wunsch auch mit unseren Meldewesen-Services. Letztere sind aktive Unterstützungsleistungen bei der Erstellung von Meldungen im Meldewesen.

Das heißt, wir können den Instituten hier einen Rundum-Service bieten, immer angepasst auf den gewünschten Unterstützungsgrad. So können die Kunden eine maßgeschneiderte Lösung für diese regulatorische Anforderung im Meldewesen bekommen.

Für das Thema **IReF** haben wir eine sehr aktive Community eingerichtet. Hier unterstützen wir die Institute dabei, die Meldung von granularen Daten für die Bankenstatistik und für die Erfüllung anderer aufsichtsrechtlicher Anforderungen fristgerecht und auch effizient umzusetzen.

Wir gehen davon aus, dass die aggregierten Meldedaten in Zukunft in granulare Daten zerlegt und schrittweise an die Bankaufsicht übermittelt werden müssen. Diesen Transformationsprozess unterstützen wir sowohl mit digitalen Lösungen als auch personell. Wir sind uns bewusst, dass die Umstellung des Meldewesens auf granulare Daten ein großes Vorhaben ist. Und wir sind uns auch bewusst,



Dr. Frank Schlottmann

Wir sind uns bewusst, dass die Umstellung des Meldewesens auf granulare Daten ein großes Vorhaben ist.

dass das sehr weitreichende finanzielle und strukturelle Auswirkungen auf die Kreditwirtschaft in den kommenden Jahren haben wird.

Gibt es Synergien zwischen den verschiedenen Themenbereichen Kalkulation, Risikomanagement, Meldewesen? Welchen Vorteil haben Banken dadurch, dass wir Beratungsleistungen, Software und Services zu allen drei Themen anbieten?

Ich führe kurz aus, was msg for banking anbietet, und erläutere dann den Nutzen.

Banken können bei uns Unterstützungsleistungen inhaltlicher oder auch ressourcenmäßiger Art einkaufen. Wir bieten marktführende Softwarelösungen zu jedem der drei genannten Themen an. Kalkulation mit MARZIPAN, Risikomanagement mit ORRP/THINC und Meldewesen mit ORRP/BAIS. Unsere Kunden erhalten von uns sowohl produktbasiertes Consulting für unsere eigenen Lösungen sowie produktneutrales Consulting auf Basis ökonomischer und regulatorischer Konzepte. Und wir bieten sogar digitale Services in Form von APIs sowie Teilauslagerungen von Prozessen als Services an.

Der Nutzen für die Banken lässt sich mit vier K-Worten und einem W-Wort zusammenfassen: Kostenersparnisse, Konsolidierung, Konsistenz, Komplexitätsreduktion sowie Wettbewerbsvorteile. Das

würde ich gerne kurz erläutern.

Kostenersparnisse erzielt die Bank insbesondere dadurch, dass wir die Prozesse digitalisieren und automatisieren. Aber auch dadurch, dass wir mit unserem Wissen Effizienz in das Institut tragen. Das bedeutet, dass das Institut nicht jede regulatorische Neuerung selbst analysieren muss, sondern sich von uns entsprechend unterstützen lassen kann. Und unsere API-Services bieten große Kostenersparnisse, weil Banken in Zukunft keine lokale Infrastruktur mehr betreiben müssen, sondern unser Know-how in digitalisierter Form, beispielsweise eben durch API-Aufrufe auf entsprechenden Plattformen, konsumieren können. Somit haben sie im Vergleich zur heutigen Ausgangslage weniger Infrastruktur, weniger Personal und insgesamt weniger Kosten.

Konsolidierung ist ein weiterer Nutzen: Wir sorgen dafür, dass zwischen den unterschiedlichen Sichten Kalkulation, Risikomanagement und Meldewesen Konsolidierungen möglich sind. Das heißt, wir ermöglichen auf der einen Seite einen Abgleich zwischen diesen Sichten mit Methodenkonsistenz. Andererseits ermöglichen wir der Bank, ihre IT-Landschaft und die dahinterstehenden Systeme zu konsolidieren. Weg von Best-of-Breed hin zu einer Zukunft des Bankings aus einer Hand in Kalkulation, Risikomanagement und Meldewesen.

Konsistenz: Es ist absolut erstrebenswert, bereits vor Abschluss von Geschäften einen konsistenten Blick auf die Auswirkung dieses Geschäfts im Risikomanagement, auf die Eigenmittelunterlegung und im Meldewesen zu haben. Das kann mit unserem System automatisiert und konsistent abgebildet werden. Dies führt bei bankaufsichtlichen Prüfungen erfahrungsgemäß zu weniger Anmerkungen als beim Betreiben einer Best-of-Breed-Landschaft. Und es ermöglicht gute, konsistente Entscheidungen in der Steuerung der Bank, in der Steuerung des Geschäfts und auch im Abgleich mit der Erwartungshaltung der Bankaufsicht.

Komplexitätsreduktion wirkt fachlich, weil sich das Institut dadurch, dass wir als Gesamtlösungsanbieter dieselben Methoden in allen drei Sichten anwenden, methodisch nicht mit unterschiedlichen Modellen, mit unterschiedlichen Anbieterlogiken herumschlagen muss. Und gleichzeitig hat das Institut in der IT-Landschaft nur einen Lösungspartner anstatt vieler. Das heißt, die Komplexitätsreduktion ist auch im IT-Betrieb und bei der Interaktion mit dem externen Dienstleister greifbar, weil weniger Partner notwendig sind, um die gleichen Leistungen zu erbringen.

Der **Wettbewerbsvorteil** ist klar: Die msg-Kunden sparen Kosten durch Konsolidierung, durch Konsistenz und reduzierte Komplexität. Und wir bieten unseren Kunden auch Wettbewerbsvorteile durch Gesamtpakete, die die Kunden bei uns erwerben können. Das ist für den Markt sehr attraktiv.

Wir haben schon intensiv über die Themenbereiche Finance, Risikomanagement und Meldewesen gesprochen. Warum ist msg for banking auch auf dem Gebiet Compliance ein relevanter Geschäftspartner für die Finanzindustrie?

Ohne Compliance geht heute nichts. Gerade die Themen **Geldwäschebekämpfung und Verhinderung von Terrorismusfinanzierung** sind ganz wichtige Aufgaben, bei denen wir sehr gut unterstützen können.

Ohne Compliance geht heute nichts.

Wir schauen aber nicht nur auf die Anti Financial Crime Compliance als eines unserer Schwerpunktthemen, sondern wir beachten auch die gesamte **Regulatory Compliance**, also die Notwendigkeit, regulatorische Vorgaben zu erfüllen. Das umfasst insbesondere die Compliance zu den Regelungen in



den drei Baseler-Säulen mit den jeweiligen Ausprägungen in Europa und speziell in Deutschland. Das schließt auch, wie gerade erwähnt, Anti Financial Crime ein. Hier unterstützen wir mit Beratungsleistungen, Softwarelösungen, digitalen Services und zukünftig auch mit neuen, auf künstlicher Intelligenz basierenden Services.

Unser Compliance-Lösungsangebot umfasst außerdem die Unterstützung der **internen Revision** bei der Überprüfung der gesamtheitlichen Compliance in den Instituten. Und es umfasst die **prüfungsnaher Beratung**, das heißt insbesondere die Erfüllung der notwendigen Anforderungen, damit Prüfungen seitens der Bankaufsicht erfolgreich verlaufen. In diesem Prozess unterstützen wir vor der Prüfung, während der Prüfung und auch bei der Abarbeitung von Prüfungsfeststellungen.

Wir sind in dieses Interview mit den verschiedenen Krisen, die aktuell auch Auswirkungen auf die Banken haben, eingestiegen. Wenn man die Krisen auch als Chancen betrachtet, welche Chancen bietet die aktuelle Situation?

Für unsere Kunden ist die Situation doch sehr erfreulich. Der Bedarf an **Finanzintermediation** steigt. Insbesondere sind meiner Meinung nach viele Kundinnen und Kunden von Banken- und Finanzdienstleistern durch die Zinsvolatilitäten und starken Preisschwankungen von zinslosen Assets, z. B. Gold, sehr verunsichert und suchen nach qualifizierter Beratung. Als Endkunde muss man genau hinschauen, für welche Finanzprodukte man sich entscheidet. Hier ist qualifizierte Beratung vonnöten. Und das kann durch die Branche hervorragend geleistet werden. Sie ist sowohl vom Instrumentarium, von den verschiedenen Geschäftsarten als auch vom Personal in den Kreditinstituten her gesehen sehr gut ausgerüstet und kann diesen steigenden Bedarf seitens der Endkunden gut mit qualifizierter Beratung und attraktiven Angeboten decken.

Auch die **Vermögensanlage der Banken** ist nach meiner Einschätzung **wieder profitabel**. Man muss dabei beachten, dass wir jetzt eine leichte Inversität der Zinskurve haben. Insgesamt muss man, wie immer bei der Fristentransformation, das Zinsänderungsrisiko und die eigene Positionierung eng im Blick behalten.

Wer hätte gedacht, dass es innerhalb weniger Wochen einen so großen Zinsanstieg gibt, wie bei der Zinswende.

Es sind auch Überraschungen aufgetreten. Wer hätte gedacht, dass es innerhalb weniger Wochen einen so großen Zinsanstieg gibt, wie bei der Zinswende. Wir können davon ausgehen, dass unter normalen Umständen – das heißt, wenn keine konflikt- oder andersinduzierte Ausnahmesituation entsteht – die Zinsen durch die Zentralbanken weiter mit Augenmaß gesteuert und bei Bedarf sukzessiv verändert werden. Trotzdem sind das **Zinsänderungs- und das Creditspreadrisiko** sehr wichtige Risikoarten. Insofern bieten sich Chancen zur Ertragsgenerierung, sowohl im Kundengeschäft als auch im Kapitalmarktgeschäft unter Berücksichtigung der jeweiligen Risikosicht und integriert in eine gute Steuerung.

Auch beim **Kreditrisikomanagement** gibt es neben Risiken auch Chancen.. Die Statistiken der amtlichen Institutionen und der Deutschen Bundesbank zeigen steigende Ausfallraten von Kreditnehmern in Deutschland. Das bedeutet, dass die Ergebnis-sicherung große Bedeutung hat. Aktive Steuerungsmaßnahmen zur Absicherung oder zum Transfer von Portfolien bieten Möglichkeiten, die eigene Positionierung im Risk-Return-Diagramm bewusst zu verändern.

Und dann bietet meiner Meinung nach der Trend zu **Customer-Centric- and Data-Driven-Enterprise**, also zu Kunden- und datenzentrierten Organisationen im Banking, eine riesige Chance. Aufgrund der Möglichkeiten und der Informationen, die Banken über ihre Kunden haben, lohnt es sich, die Kunden in den Mittelpunkt zu rücken und mit diesem Know-how direkten Kundennutzen zu stiften. Dabei können Banken ihre eigenen Datenschätze sowohl zu Zwecken der eigenen Steuerung, als auch zum Wohle des Kunden verwerten, sodass eine Win-win-Situation entsteht.

Banken können in eine stärkere Kundenzentrierung, in stärkere Datenzentrierung und in den Einsatz von künstlicher Intelligenz investieren und sowohl effektiver als auch effizienter werden. Effektiv bedeutet hierbei, den Kunden stärker an sich zu binden, größeren Kundennutzen zu stiften und die Organisation voll auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Effizient zielt darauf, eine bessere Cost-Income-Ratio zu erreichen und insgesamt auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Durch **Digitalisierung und künstliche Intelligenz** haben wir ein riesiges Potenzial für einen „Effizienz-Boost“. Banken können mit den Erträgen aus den Geschäftsmodellen, die aufgrund der heutigen Zinssituation gut funktionieren, die notwendige Transformation finanzieren. Sie können jetzt an der Effizienzsteigerung mittels Digitalisierung arbeiten und den Fachkräftemangel auch durch Einsatz von künstlicher Intelligenz bekämpfen. Das bietet für die Institute die Chance, Banking auch in der Zukunft erfolgreich zu machen.