



Bankenregulatorik im Fokus
Kostentreiber in der Regulatorik
und Ansätze zur Optimierung

Im Überblick	
Aktuelle Herausforderungen	05
Unter der Lupe	
Kostentreiber des Supervisory-Reportings	06
Der Blick über den Tellerrand	
Dem Kostendruck der gesamten Finanzorganisation begegnen	10
Ansätze des Regulators	
Die EBA empfiehlt 25 kostenreduzierende Maßnahmen	14
The Full Picture	
Holistischer Aufbau einer kosteneffizienten und modernen Finanzorganisation	20
Ihre Ansprechpartner	26



Im Überblick

Aktuelle Herausforderungen

Die EBA hat im Juli 2013 ein gemeinsames europäisches Rahmenwerk für die aufsichtliche Berichterstattung geschaffen, welches nationale und europäische Aufsichtsbehörden bei der einheitlichen Regulierung und Beaufsichtigung der Kreditinstitute unterstützt. Unter anderem werden die Überwachung institutsspezifischer Risiken durch eine gemeinsame vergleichbare aufsichtliche Berichterstattung und Risikobewertung erleichtert und die Überwachung und Steuerung systemrelevanter Risiken ermöglicht. Insgesamt führte die Harmonisierung der aufsichtlichen Berichterstattung in der gesamten EU zu einer Verbesserung der Datenqualität, einem kontinuierlichen Know-how-Wachstum in den Behörden, einer kohärenten Regulierung sowie gleichen Wettbewerbsbedingungen.

Die Zunahme der regulatorischen Anforderungen sowie deren Änderungsgeschwindigkeit in den vergangenen Jahren zogen aber auch negative Auswirkungen nach sich. Prozesse wurden komplexer und stärker voneinander abhängig, der manuelle Aufwand i.V.m. steigender Fehleranfälligkeit wuchs und teure IT-Projekte zur Einführung von Standardsoftware erhöhten die Kosten des externen Reportings signifikant.

Ein wichtiger Aspekt bei der Entwicklung und Aktualisierung der Implementing Technical Standards (ITS) und Regulatory Technical Standards (RTS) durch die EBA war von Beginn an die Berücksichtigung des Proportionalitätsgedankens. Gleichwohl stellte die EBA im Zeitablauf fest, dass weitere Verbesserungen möglich sind und eine noch striktere Orientierung am Proportionalitätsprinzip eine effektivere und effizientere aufsichtliche Berichterstattung für Institute und Aufsichtsbehörden gleichermaßen ermöglichen würde.

Die hierzu am 7. Juni 2021 veröffentlichte Studie EBA/Rep/2021/15¹ legitimiert sich aus Art. 430 (8) CRR und beschäftigt sich mit den Erfahrungen europäischer Kreditinstitute mit dem „EBA Reporting Framework“. Dabei fokussiert sie auf die mit der Erfüllung der Anforderungen verbundenen Herausforderungen und Kosten. Im Ergebnis wurden 25 Handlungsempfehlungen in vier Kategorien erarbeitet, deren Umsetzung den Aufwand und die Komplexität der Berichterstattung reduzieren und damit eine deutliche Kostensenkung für Kreditinstitute und auch die Aufsicht bewirken soll.

Die erwarteten Kostensenkungen im Reporting durch die skizzierten Pläne der EBA setzen jedoch grundsätzlich nicht den zunehmenden Druck auf deutsche Kreditinstitute außer Kraft, die gesamten Backoffice- und Steuerungseinheiten einer strategische Neuausrichtung zu unterziehen. Während die markt- und kundennahen Funktionen und IT-Abteilungen oftmals bereits einer agilen und digitalen Transformation unterzogen wurden, besteht in den Backoffice- und Steuerungseinheiten noch erhebliches Optimierungspotenzial, das weit über die erwarteten Kostensenkungen der EBA-Pläne hinausgeht. Ebenso wichtig wie eine Modernisierung ihrer Daten- und IT-Architektur, Prozesse und Organisation ist die Entwicklung ihrer Talente, um effizienter, agiler und digitaler zu werden. Denn nur so kann eine Finanzfunktion dem stetigen Change nachhaltig kosteneffizient und flexibel begegnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und von einer reinen Melde- und Berichtsfunktion zu einem echten Impulsgeber werden.

In der Vergangenheit waren die Budgets und Ressourcen im Finanzbereich zur Sicherstellung des laufenden Betriebes

weitestgehend durch gesetzlich verpflichtende Themen (IFRS, Basel, BCBS etc.) gebunden und es gab kaum Spielraum für eine strukturell notwendige Weiterentwicklung. Mit steigendem Kostendruck und veränderten Kundenbedürfnissen einerseits und einer höheren Unzufriedenheit mit den Steuerungsfunktionen andererseits wächst aktuell jedoch bei vielen etablierten Kreditinstituten deutlich sichtbar der Druck auf die Finanzfunktion. In unserem Beitrag gehen wir auf die Ergebnisse der EBA-Studie ein und beschreiben die erforderliche Revolution der Finance-Funktion entlang der vier Dimensionen Daten/IT-Architektur, Prozesse, Organisation und People, um Digitalisierung und Agilität zusammen zu denken und maßgeschneidert auf die strategische Ausrichtung anzupassen.

¹ REPORT EBA/Rep/2021/15: Study of the cost of compliance with supervisory reporting requirements (June 2021).

Unter der Lupe

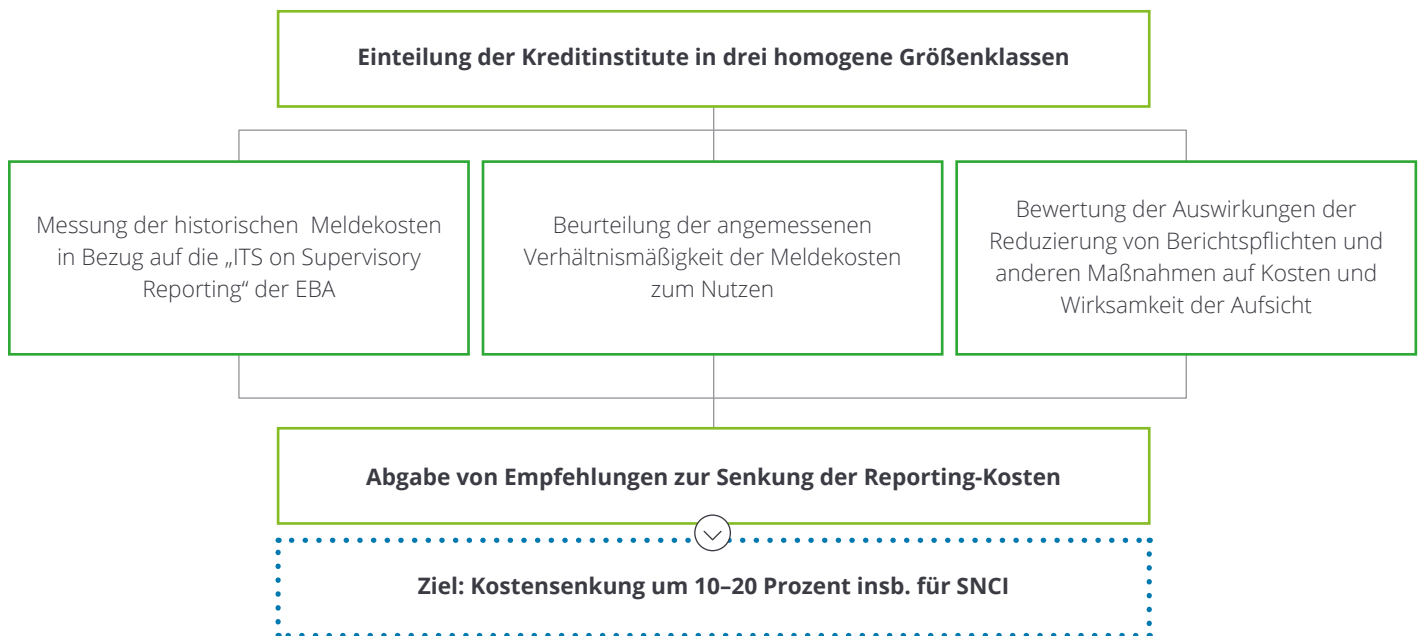
Kostentreiber des Supervisory-Reportings



Die EBA ist von der europäischen Kommission dazu mandatiert, in regelmäßigen Abständen die Kosten und Nutzen zu bewerten. In diesem Zusammenhang hat sie im Jahr 2021 auf Grundlage von Art. 430 (8) CRR eine Studie durchgeführt und erfüllt damit den an sie gerichteten Auftrag zur

- Erhebung der Kosten für das EBA-Reporting, zur
- Analyse der Herausforderungen für Kreditinstitute (KI) im Verhältnis zum Nutzen für die Aufsicht und zur
- Erarbeitung von Empfehlungen, mit denen der Berichtsrahmen und -prozess der EBA verbessert werden und eine Kostenreduktion um 10–20 Prozent erzielt werden kann, insbesondere für kleine und nicht-komplexe Institute, sogenannte SNCI (small and non-complex institutes).

Im Rahmen des Assessment wurden auf freiwilliger Basis qualitative und quantitative Informationen in Bezug auf das Framework, das Ad-hoc-Reporting sowie allgemeine Compliance-Kosten erhoben. Input lieferten 250 Kreditinstitute aller Größenklassen, Bankenverbände, Adressaten der aufsichtlichen Berichterstattung – im Wesentlichen Aufsichtsbehörden – sowie verschiedene Interessensgruppen mit diversen Fallstudien.

Abb. 1 – Schlüsselemente der Studie gemäß Artikel 430 (8) CRR²

Basierend auf den für die Jahre 2018 bis 2020 berichteten Kosten wurden wesentliche Aufwandstreiber und Herausforderungen identifiziert. Insgesamt kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die Kosten für das regulatorische Reporting rund 1/3 der gesamten Compliance-Kosten betragen. Der Wert unter SNCI³ liegt dabei mit 38 Prozent deutlich höher als bei mittleren und großen Instituten mit 26 bzw. 24 Prozent. Zu beachten ist hierbei die Grundannahme der Methodik, dass der Anteil der Meldekosten in einer homogenen, nach Größe, Geschäftsmodell und Land definierten Gruppe von Instituten ähnlich ist (Einteilung gemäß CRR).

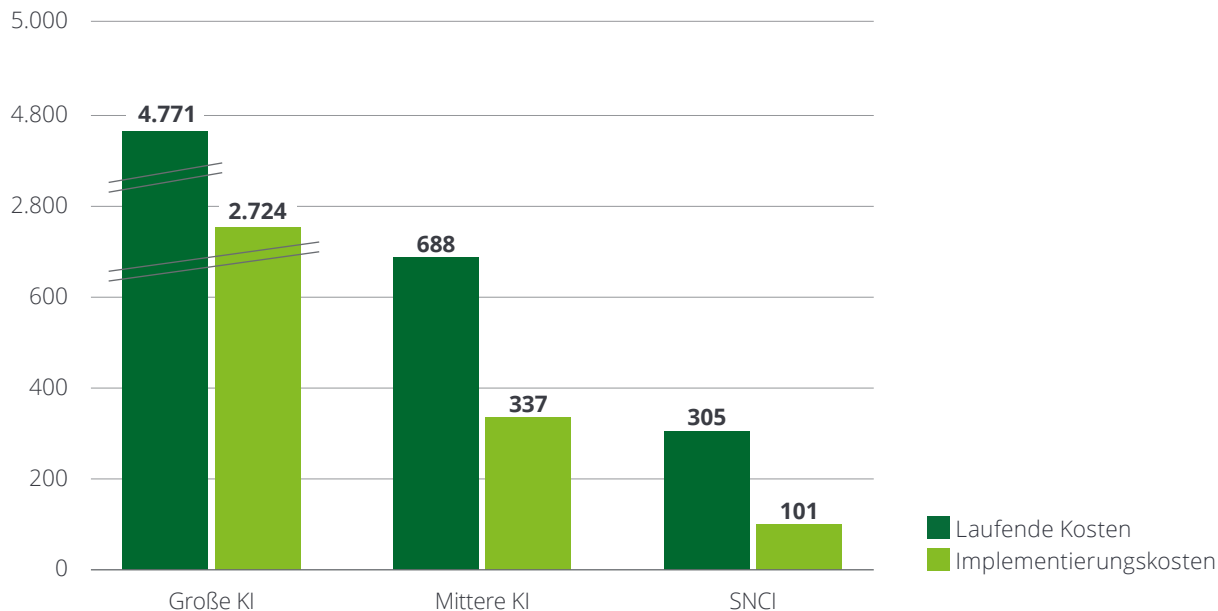
Durch die aufsichtlichen Meldepflichten der EBA haben die SNCI im EWR jährliche laufende Kosten in Höhe von rund 305 TEUR pro Institut. Bei den mittleren KI beträgt dieser Wert rund 688 TEUR und bei großen Instituten 4,8 Mio. EUR pro Jahr. Erhöht werden diese Meldekosten durch entsprechend notwendige jährliche Implementierungskosten i.H.v. rund 101 TEUR für SNCI, 337 TEUR für mittlere KI und 2,7 Mio. EUR für große KI.

² Vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 14, Abb. 3.

³ Zu Annahmen, Stichprobe der KI und Methodik vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 16–17.

Abb. 2 – Jährlich geschätzte Kosten pro Institut im Zusammenhang mit dem EBA-Meldewesen⁴

in T EUR



Die wesentlichen Herausforderungen in Bezug auf die derzeitigen aufsichtlichen Meldepflichten sowie den aufsichtlichen Berichtsrahmen der EBA lassen sich auf Basis der Institutsbefragungen in vier Kategorien einteilen: (1) Komplexität, (2) Umfang der Berichtspflichten, (3) interne Datenextraktion und Berechnungen sowie (4) fehlende Stabilität des aufsichtlichen Berichtsrahmens der EBA. Insgesamt sind sich die Institute der verschiedenen Größenklassen bezüglich der wesentlichen Kostentreiber weitgehend einig, lediglich die relative Bedeutung dieser Faktoren wird unterschiedlich beurteilt.

Unabhängig von der Größenklasse sind in erster Linie die Komplexität und der Umfang der Berichtspflichten die beherrschenden Themen. Als weitere bedeutende Treiber wurden zudem die Häufigkeit der Berichterstattung, die kurzen Einreichungsfristen sowie die mangelnde Klarheit bzw. Eindeutigkeit der Berichtsanforderungen identifiziert (Auslegungsfragen können

erst verspätet adressiert und beantwortet werden). Insbesondere Letztere wurde als besonders schwerwiegendes Problem und folglich als starker Kostentreiber genannt. Im Hinblick auf das EBA Framework im Speziellen sind sowohl dessen Umfang als auch die Häufigkeit seiner Änderungen mit hohen Kosten verbunden, wobei große Institute entsprechende Änderungen wohl etwas besser bewältigen können. Zudem besteht Einigkeit darüber, dass die Umsetzungszeit für größere Änderungen des Berichtsrahmenwerkes (z.B. CRR2/CRD5 oder auch BRRD2) zu kurz bemessen ist.

Auch bezüglich der Berichtsinhalte bewerten die Institute aller drei Größenklassen ähnliche Meldepflichten als aufwendig. Zu den zehn kostenintensivsten Einzelmeldepflichten gehören unter anderem verschiedene Meldebestandteile aus FINREP (Non-Performing Exposures), COREP (Kreditrisiko), Liquidity Coverage Ratio sowie Additional Liquidity Monitoring Metrics. Nach Angaben der Befragten ist insbeson-

dere die Anforderung bzgl. NPE komplex, da sie mehrere Dimensionen (Sektor der Gegenpartei, Art des Engagements, überfällige Tage usw.) umfasst und kurz vor der Einführung des an die Institute gerichteten Fragebogens erheblich erweitert worden war.

⁴ Medianwerte für den gesamten EWR-Bankenbestand, vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 17–18, Abb. 5 und 6.

Tab. 1 – Die zehn größten Kostentreiber⁵

Kostentreiber – Ranking aller Kreditinstitute	Individuelles Ranking		
	Große KI	Mittlere KI	SNCI
1 Komplexität der zugrundeliegenden regulatorischen Anforderungen	4	3	1
2 Umfang der Meldepflichten der EBA „ITS on Supervisory Reporting“	1	6	3
3 Umfang aufsichtlicher Meldepflichten (allgemein)	7	8	2
4 Umsetzungszeit im Falle größerer Änderungen des Berichtsrahmens	3	2	6
5 Komplexität der Berichtsanforderungen der EBA „ITS on Supervisory Reporting“	9	9	4
6 Interne Um- und Berechnungen zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen	8	1	8
7 Interne Aufbereitung und Datenextraktion	5	4	9
8 Interne Um- und Berechnungen zur Erfüllung der Berichtsanforderungen	10	5	7
9 Komplexität aufsichtlicher Meldepflichten (allgemein)	11	12	5
10 Umfang/Inhalt der Änderungen am EBA-Melderahmen (fehlende Stabilität)	2	10	10

Tab. 2 – Die kostenintensivsten Meldepflichten gemäß EBA „ITS on Supervisory Reporting“⁶

Kostenintensivste Meldepflichten		Individuelles Ranking		
		Große KI	Mittlere KI	SNCI
NPE-Zusatzinfo: Stromgrößen	(F 24)	1	8	–
NPE und Forebearance	(F 18, F 19)	2	7	4
Erhaltene Sicherheiten	(F 25)	3	–	–
Forebearance-Management	(F 26)	4	–	–
Kreditrisiko: IRB	(C 08, C 10)	5	3	–
LCR	(C 72–C 77)	6	4	1
ALMM: Fälligkeitsreihenfolge	(C 66)	7	2	2
NPE-Zusatzinfo: Bestände	(F 23)	8	9	–
Rückstellungen	(F 12, D 43)	9	–	–
ALMM: Finanzierungsfortschreibung	(C 70)	10	5	–
Kreditrisiko: SA	(C 07)	–	1	3

⁵ Vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 20, Abb. 8.⁶ Vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 22, Abb. 11.

Der Blick über den Tellerrand

Dem Kostendruck der gesamten Finanzorganisation begegnen



Die von der EBA identifizierten Kostentreiber im Reporting werden mit Blick auf die gesamte Finanzfunktion durch endogene Faktoren verstärkt, sodass die derzeitigen Herausforderungen der Funktion noch deutlich vielschichtiger sind. Überwachung und Einführung neuer sowie die Einhaltung bestehender aufsichtlicher und regulatorischer Anforderungen sowie Erwartungen werden immer komplexer und kostenintensiver und führen zu einer deutlichen Erhöhung der Kostenbasis europäischer Banken. Zusätzlich treiben temporäre Sonderbelastungen wie COVID-19-Reportings oder der EZB-Klimastresstest⁷ die Finanzfunktionen der Institute jüngst an ihre Kapazitätsgrenzen.

Um dem zunehmenden Kostendruck Rechnung zu tragen, stehen die Themen Komplexitätsreduktion und Kosteneffizienz gepaart mit der Digitalisierung ihrer Funktion auf der strategischen Agenda der CFOs führender Kreditinstitute ganz oben. Daneben bestimmen veränderte Erwartungen und Bedürfnisse externer Kunden einerseits und interner Stakeholder andererseits vermehrt die Tagesordnung und rücken Themen wie Forecasting-Fähigkeit, Simulationsmöglichkeiten und Nachhaltigkeit in den Fokus. Ausgehend von diesen strategischen Zielen für die Finanzfunktion lässt sich entlang der vier Dimensionen Daten/IT-Architektur, Prozesse, Organisation und People ein Zielbild ableiten, das die aktuellen Herausforderungen klassischer Finanzorganisationen aufgreift und deren moderne Version beschreibt, die langfristig wettbewerbsfähig ist und als echter Impulsgeber einen deutlich höheren Stellenwert innerhalb der Bank einnimmt.

Abb. 3 – Von der klassischen Finanzorganisation zu den Chancen des digitalen Umfelds





Daten/IT-Architektur

Derzeit verfügen die meisten Banken noch über eine historisch gewachsene IT-Infrastruktur mit einer Vielzahl von Datensilos. Im Rahmen der aufsichtlichen Meldepflichten sind folglich arbeitsintensive manuelle Datenaufbereitungen unausweichlich (u.a. aus mehreren Systemen). Zudem sind die angeforderten Daten, die für die zukünftigen Meldungen relevant sind, häufig nicht einmal verfügbar.

Eine moderne und flexible Finanzorganisation in dieser Branche bedarf jedoch einer homogenen IT-Architektur und Softwarelandschaft. Darüber hinaus empfiehlt sich nach dem Vorbild einzelner Vorreiter der Aufbau eines „Single Point of Truth“ mit zentralen, qualitätsgesicherten Daten, damit in Zukunft die Daten für tiefgreifendere und aussagekräftigere Analysen genutzt werden können. Zusätzlich empfiehlt sich eine klar definierte Data Governance, die sowohl die Verantwortlichkeit als auch das Vorgehen für eine qualitätsgesicherte Datenverwaltung definiert. Dies ermöglicht eine effektive Nutzung der Informationen und unterstützt die Organisation bei der Umsetzung ihrer Ziele.



Prozesse

Darüber hinaus ist der Aufbau von weitestgehend automatisierten und unterbrechungsfreien End-to-End-Prozessen von großer Bedeutung, um die Finanzfunktion nachhaltig als entscheidungsrelevanten Sparringspartner im Institut zu etablieren. Damit gelingt eine flexible Prozessorganisation, die sich mehr an der Wertschöpfungskette und den Ergebnissen orientiert und eine Aufstellung nach Arbeitsinhalten, Output sowie Stakeholdern ausrichtet. Die Verringerung der Schnittstellen und die Konzentration von Verantwortlichkeiten aus Steuerungs- und Meldesicht sind dabei wichtige Leitplanken des Prozessdesigns. Zusätzlich lassen sich a) ein eigenes Innovationszentrum, das bei den sich ständig verändernden Marktstrukturen und Kundenbedürfnissen dabei unterstützt, bei den Change-Fragen zielorientierter zu agieren, und b) ein „Analytics Center of Expertise“ installieren, welches das Verständnis und die Kommunikation zwischen den Disziplinen weiter fördert. Zu den Teams sollten Experten für Robotics, Blockchain und intelligente Technologien mit den unterschiedlichsten Talentmodellen gehören. Der Einsatz eines solchen Innovationszentrums bringt unter anderem die Vorteile, dass Doppelinvestitionen in Technologien verhindert werden, da alle Investitionen zentral gesteuert und zudem weitere Einsatzmöglichkeiten geprüft werden, in denen sie sinnvoll eingesetzt werden können, um die Synergieeffekte weiter zu verstärken.



Organisation

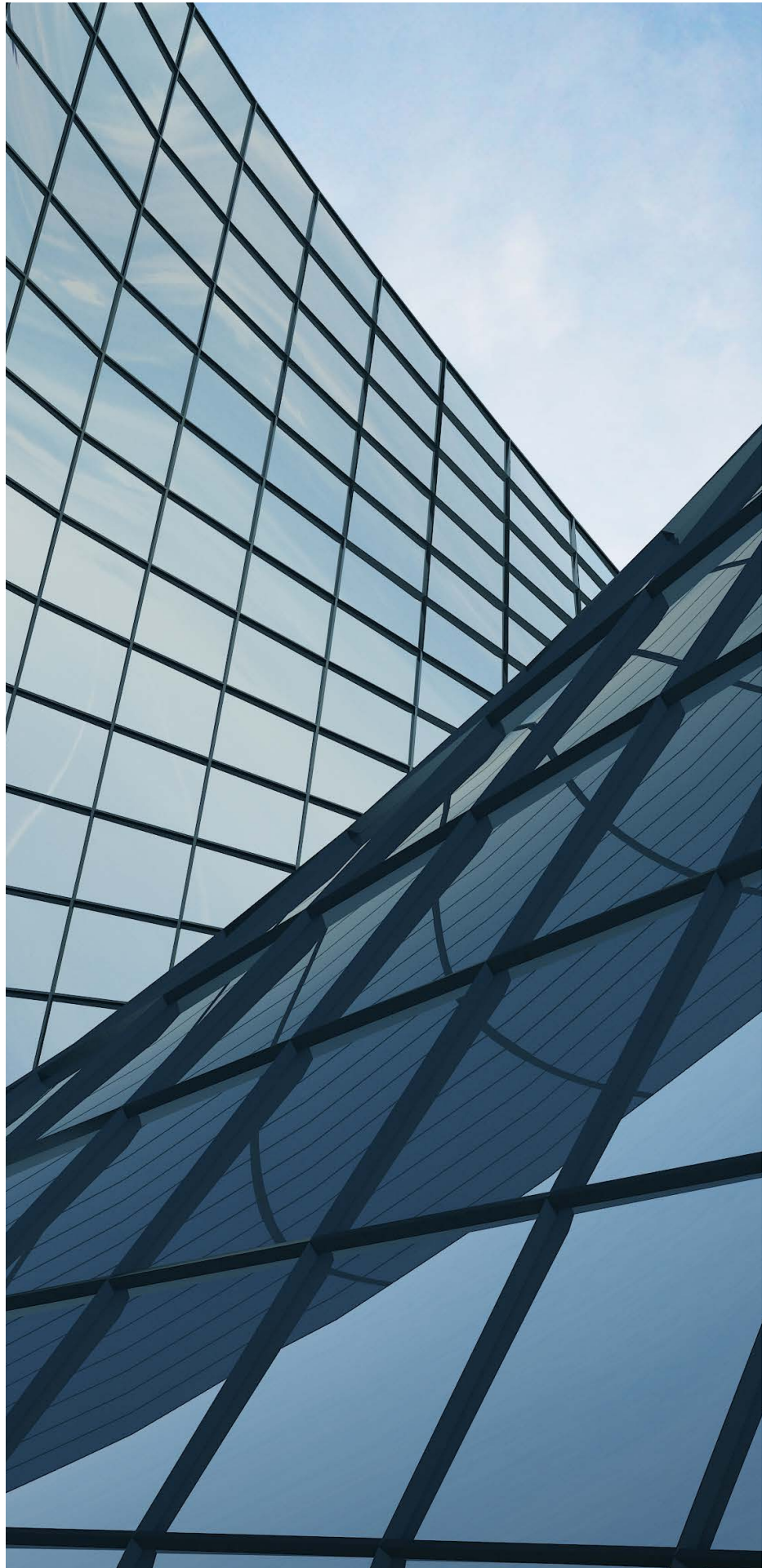
Unerlässlich für ein nachfolgend beschriebenes flexibles und digital-affines Personal ist zunächst eine flexible Aufbau- und Ablauforganisation, die ihren Mitarbeitern Freiräume gewährt. Dabei steht eine schnelle und effiziente Bewältigung von Aufgaben im Vordergrund, die zu einer fach- und funktionsübergreifenden Lösungsfindung befähigt. Die agile Aufbauorganisation ist deswegen so wichtig, da sie entsprechend den Projekten und Kompetenzen und nicht entlang fachlicher Themen ausgerichtet ist.

Darüber hinaus gehören ca. 30–50 Prozent der Belegschaft einer übergreifenden Einheit an, die bei Projekten unterstützt, Veränderungen vorantreibt und im Betrieb saisonale Spitzenbelastungen (z.B. bei Jahresabschlussarbeiten oder internen/externen Prüfungen) abfangen kann.



People

Im Zuge der Digitalisierung steigt neben traditionellen Business-Analysten der Bedarf an „Data Scientists“ und „Design-Experten“, die Berichte, Prognosen und Front-to-End-Prozesse automatisieren und externen sowie internen Kunden Informationen und Erkenntnisse in Echtzeit liefern können. Routineprognosen können über Algorithmen abgewickelt werden, die zukünftig von kleinen Ressourcenpools ausgewertet und interpretiert werden. Das Personal wird somit befähigt, sich künftig analytischeren und strategischeren Aufgaben zu widmen, die einen wertschöpfenden Beitrag leisten. Derartig flexibles und digital-affines Personal benötigt neben flachen und flexiblen Führungsmodellen mit wenig Hierarchiestufen auch ein klares Regelwerk, welches den Rahmen setzt. Über die Einrichtung kleiner, autonomer, sich selbst steuernder Einheiten kann der Managementaufwand drastisch reduziert werden, wenn nicht in gleichem Maße neue selbstverwaltende Instrumente und Meetings etabliert werden.



Ansätze des Regulators

Die EBA empfiehlt 25 kostenreduzierende Maßnahmen



Die von der EBA aus den Ergebnissen ihrer Befragung abgeleiteten Handlungsempfehlungen lassen sich in vier zentrale Bereiche unterteilen und nach vier Bewertungsdimensionen abschichten.

Sie zielen vor allem darauf ab, dem Proportionalitätsgedanken noch stärker Rechnung zu tragen, um mit ihrer Umsetzung die Kosten der Meldeanforderungen weiter senken zu können. Eine Kombination sämtlicher Maßnahmen soll die Kosten des Reportings um 15–24 Prozent reduzieren, was in etwa 1,124 bis 1,799 Mio. EUR für jedes großes Kreditinstitut entspricht. Zudem verfolgen die Empfehlungen eine effizientere Gestaltung des EBA-Rahmenwerkes allgemein.

Abb. 4 – Überblick über die verschiedenen Bereiche von Empfehlungen in den vier Bewertungsdimensionen

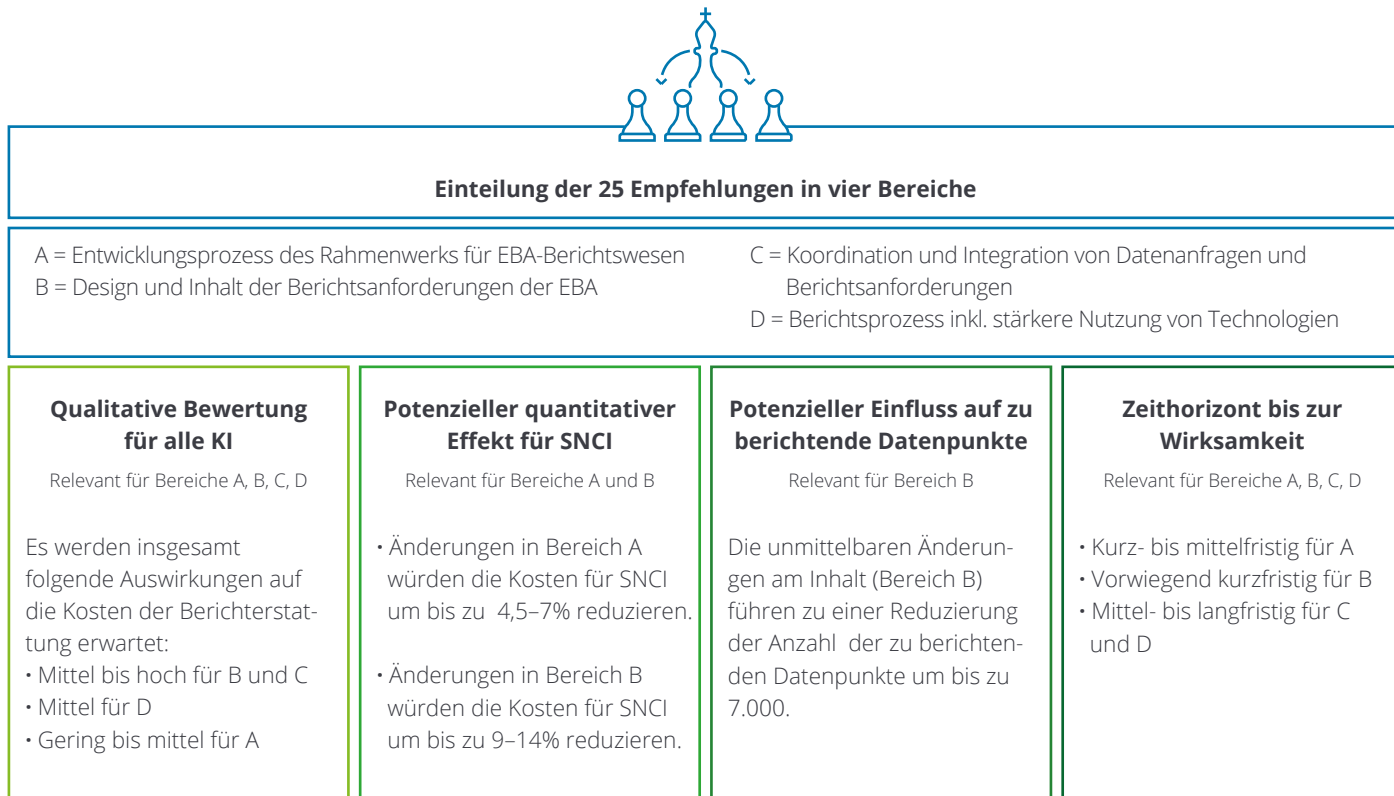


Abbildung 7 zeigt die vorgeschlagenen Maßnahmen, die im Wesentlichen von der EBA oder anderen Behörden umzusetzen sind, im Detail. Die enthaltene Einschätzung der potenziellen Wirksamkeit ist dabei auf zwei der zuvor dargestellten Bewertungsdimensionen – qualitative Bewertung und Zeithorizont bis zur Wirksamkeit – beschränkt. Ergänzt werden diese beiden Dimensionen um die Einschätzung der Wirksamkeit bei Kombination von Maßnah-

men sowie die potenziell durch die Maßnahmenumsetzung betroffene Kostenart.

Grundsätzlich sind die Maßnahmen der EBA zwar ein Schritt in die richtige Richtung, die Kreditinstitute müssen aber für die Entwicklung hin zu ihrem Zielbild auch selbst aktiv werden.

⁸ Vgl. EBA/Rep/2021/15 (2021), S. 10, Abb. 1.

Tab. 3a – Zusammenfassung der Empfehlungen und Bewertung von deren Auswirkungen auf die Berichtskosten⁹

Bereich	Empfehlung/Vorschlag	Potenzielle Wirkung			
		Qualitativ	Zeithorizont	Vorschläge kombiniert	Kostenart*
(A) Änderungen am Entwicklungsprozess des Rahmenwerks für das EBA-Berichtswesen					
Bewältigung der Komplexität aufsichtlicher Anforderungen	1 Allgemeine aufsichtliche Anforderungen: Kennzeichnung der Relevanz für die verschiedenen Größenklassen				
	2 Aufsichtliche EBA-Meldeanforderungen und -Meldevorlagen: Kennzeichnung der Relevanz für die verschiedenen Größenklassen "				
Bewahrung der Stabilität aufsichtlicher Meldepflichten	3 Update des Berichtsrahmens max. einmal jährlich sowie Bereitstellung von Umsetzungsmaterialien und -dokumenten zwölf Monate vor Erstanwendung			-	meist IK
	4 Erwägung der Einführung von Änderungen in bestehende Rechtsvorschriften oder der Entwicklung neuer Rechtsvorschriften zur Ermöglichung einer besseren „Verpackung“ von Meldeänderungen und einer längeren Umsetzungszeit			-	
	5 Erwägung der Einführung von Änderungen in bestehende Rechtsvorschriften oder der Entwicklung neuer Rechtsvorschriften zur Ermöglichung einer besseren „Verpackung“ von Meldeänderungen und einer längeren Umsetzungszeit	niedrig - mittel		-	
Verständlichere und einheitlichere Gestaltung der „ITS on Supervisory Reporting“	6 Bereitstellung besserer zusätzlicher Begründungen, Erklärungen, Beispielrechnungen und von unterstützendem Material für ITS				meist IK, auch LfdK
	7 Bereitstellung von Anweisungen zu Meldeanforderungen und anderen Datenerhebungen in maschinenlesbarem Format				meist IK
	8 Weitere Verbesserung interner EBA-Prozesse zur Vermeidung neuer Überschneidungen und Streichung bestehender Redundanzen				meist IK, auch LfdK

Niedrig/lang
 mittel
 kurz/hoch

* IK = Implementierungskosten
 LfdK = laufende Kosten

Tab. 3b – Zusammenfassung der Empfehlungen und Bewertung von deren Auswirkungen auf die Berichtskosten

Bereich	Empfehlung/Vorschlag	Potenzielle Wirkung			
		Qualitativ	Zeithorizont	Vorschläge kombiniert	Kostenart*
(B) Änderungen an Design und Inhalt der Berichtsanforderungen der EBA					
Berichterstattung auf individueller vs. konsolidierter Ebene	9 Prüfung, eine vereinfachte Berichterstattung auch auf konsolidierter Ebene zu ermöglichen, sofern dies mit dem Umfang der Anwendung der zugrundeliegenden Rechtsvorschriften und dem Datenbedarf für die Erfüllung der Aufsichtsaufgaben vereinbar ist			-	
Gesamtumfang Berichtspflichten: Kern- und Zusatzberichte	10 Verfolgung eines „Kern- und Zusatz-Ansatzes“ (falls geeignet) bei der Aus- und Überarbeitung neuer bzw. bestehender Meldepflichten	niedrig - mittel		-	
Spezifische Berichtspflichten: Belastung von Vermögenswerten	11 Befreiung der SNCI von der F-33-, F-34 -und F-36-Meldung	bei SNCI		-	meist LfdK
	12 Review der Asset-Encumbrance-Definition zur Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen unabhängig vom angewandten Rechnungslegungsstandard			-	
	13 Erwägung der Einführung von Änderungen in bestehende Rechtsvorschriften oder der Entwicklung neuer Rechtsvorschriften zur Ermöglichung einer besseren „Verpackung“ von Meldeänderungen und einer längeren Umsetzungszeit			-	
Anforderungen mit seltenster Nutzung	14 Prüfung der Berichtspflichten (Anwendungsbereich, Häufigkeit, Inhalt) mit seltenster Nutzung durch Datenempfänger	niedrig - mittel		-	
Bereits in den „ITS on Reporting Requirements umgesetzte Änderungen“	15 Großkredite: Aufschlüsselung nach Laufzeitbändern, i.W. mittlere und große KI/ Verschuldungsgrad: Streichung C 41.00 und C 42.00/Entwicklung einer speziellen und einfacheren Berichterstattung für KI, die vereinfachte NSFR nutzen/andere kleinere Änderungen			-	

Niedrig/lang
 mittel
 kurz/hoch

* IK = Implementierungskosten
 LfdK = laufende Kosten

Tab. 3c – Zusammenfassung der Empfehlungen und Bewertung von deren Auswirkungen auf die Berichtskosten

Bereich	Empfehlung/Vorschlag	Potenzielle Wirkung			
		Qualitativ	Zeithorizont	Vorschläge kombiniert	Kostenart*
(C) Änderungen an Koordination und Integration von Datenanfragen und Berichtsanforderungen					
Bessere Koordination zw. verschiedenen Meldepflichten	16 Verpflichtung zur besseren Koordination zusätzlicher Meldepflichten (auf nationaler Ebene) mit dem EBA-Melderahmen, unter Verwendung derselben Definitionen und Taxonomie; Anwendung bis zur Einführung der integrierten Berichterstattung und der Nutzung ihrer Vorteile	mittel bis hoch		-	meist LfdK
Verfahrensverbesserung zur Erhebung von Ad-hoc-Daten	17 Entwicklung von „Best Practice“-Leitlinien für Aufsichtsbehörden zur besseren Koordination von Ad-hoc-Informationsanforderungen				meist IK, auch LfdK
	18 Entwicklung eines Ad-hoc-Anfragen-Verzeichnisses (durch die EBA) zur möglichen Konsultation der Beteiligten vor Erarbeitung eigener Anfragen				
Übergang zur Datenintegration	19 Förderung der integrierten Berichterstattung zur Verringerung von Überschneidungen zwischen den Informationen mit verschiedenen Adressaten und von Definitions-/Taxonomie-Unterschieden			-	meist LfdK
	20 Fortsetzung der laufenden Integration von Berichterstattung und Offenlegung			-	

Niedrig/lang
 mittel
 kurz/hoch

* IK = Implementierungskosten
 LfdK = laufende Kosten

Tab. 3d - Zusammenfassung der Empfehlungen und Bewertung von deren Auswirkungen auf die Berichtskosten

Bereich	Empfehlung/Vorschlag	Potenzielle Wirkung				
		Qualitativ	Zeithorizont	Vorschläge kombiniert	Kostenart*	
(D) Änderungen am Reportingprozess inkl. stärkere Nutzung von Technologien						
Bessere Aggregationsfähigkeit und Digitalisierung interner Risikodaten	21	Umfassendere Nutzung einer besseren internen Risikodatenaggregation und verhältnismäßige Umsetzung des BCBS 239	niedrig - mittel	kurz/hoch	-	IK + LfdK
	22	Bessere Digitalisierung von Dokumenten/Verträgen (bei KI) zur Sicherstellung der Verfügbarkeit der zugrundeliegenden granularen Daten		mittel	-	
Zugänglichkeit zu Technologien und ihre breitere Nutzung	23	Sensibilisierung insb. der SNCI für mögliche Anwendungsfälle von FinTech/RegTech	mittel	kurz/hoch	-	LfdK
	24	Empfehlung der Zusammenarbeit von Branchenverbänden (die SNCI vertreten) mit FinTech/RegTech-Anbietern zur Verbesserung deren Verständnisses für die technologischen Bedürfnisse von SNCI	mittel	kurz/hoch	-	
Gemeinsamer Ansatz für Daten-Wiedervorlage	25	Ausarbeitung von Leitlinien (oder Empfehlungen) für die Wiedervorlagepolitik	mittel	kurz/hoch	-	LfdK

Niedrig/lang
 mittel
 kurz/hoch

* IK = Implementierungskosten
LfdK = laufende Kosten

The Full Picture

Holistischer Aufbau einer kosteneffizienten und modernen Finanzorganisation



Im Zielbild einer modernen Finanzorganisation kommen fortschrittlichste Technologien deutlich stärker zum Einsatz. Zum einen verbessern sie die Datenqualität und zum anderen reduzieren sie die Notwendigkeit manueller Eingriffe. Zusätzlich kann durch die automatisierten Prozesse eine Vielzahl weiterer Analysen und Forecasting-Modelle betrieben werden, die für weitere Steuerungsimpulse genutzt werden können und somit auch eine effiziente Compliance ermöglichen. Auch wird durch das agile Arbeitsmodell die Organisation flexibler und anpassungsfähiger.

Zum Erreichen des Zielbildes ist eine Vielzahl verschiedener Wege denkbar. Allerdings lassen sich die vier Dimensionen nicht im Einzelnen betrachten und umsetzen, da hierbei gewisse Abhängigkeiten zu berücksichtigen sind.

Abb. 5 – Der Weg zur modernen Finanzorganisation





Daten/IT-Architektur

Um eine homogene IT-Architektur und Softwarelandschaft zu erlangen, bedarf es zunächst einer Bestandsaufnahme aller Softwarelösungen mit einer anschließenden Prüfung deren bestehender Notwendigkeit sowie einem Kompatibilitätscheck mit den bisher eingesetzten Tools. Das Ziel ist dabei, die Anzahl der eingesetzten Anwendungen zu reduzieren und zeitgleich auf eine reibungslose Synchronisation der Systeme zu achten.

Zudem muss eine klare IT-Strategie entwickelt werden, die den Bedarf einer Standardsoftware oder kundenindividuellen Lösung aufzeigt, die dann zielorientiert umgesetzt wird. Zusätzlich kann durch den Einsatz von cloudbasierten Datenvisualisierungssoftwares eine Echtzeitanalyse erfolgen, die zu einer verbesserten Prozesseffizienz und einer steigenden Datenqualität führt. Hierfür ist eine Auseinandersetzung mit roboterassistierter Prozessautomatisierung (RPA) und künstlicher Intelligenz unabdingbar. Denn durch die Nutzung solcher modernen Technologien wird es immer mehr Potenziale zur Datennutzung geben, die sich aktuell noch nicht vollumfänglich beschreiben lassen.¹⁰



Prozesse

Durch den vermehrten Einsatz von digitalen Prozessen müssen die bisherigen teilweise neu definiert werden. Denn in Zukunft werden die manuellen Arbeitsschritte nicht nur schlanker, sondern entfallen teilweise auch in Gänze. Hierzu bedarf es einer Prozessaufnahme aller bestehenden Prozesse und einer Beurteilung des Mehrwerts für die Bank und seine Kunden, um dann einen neuen Soll-Zustand zu definieren. Wichtig ist hierbei, dass die Prozesse effizient und wertschöpfend ausgerichtet sind sowie eine transparente und zielgerichtete Kommunikation ermöglichen.



Organisation

Traditionelle Hierarchien sollten durch vernetzte, flache Teamnetzwerke ersetzt werden, um die fachliche Spezialisierung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Dabei bieten sich zum Beispiel Teams mit einer agilen Arbeitsweise an. Zudem sollten zum Ausbau des Schnittstellenverständnisses die Mitarbeiter innerhalb der einzelnen Abteilungen regelmäßig rotieren. Um diese Kollaborationen zu unterstützen, können agile Methoden eingesetzt werden, da durch ihre funktionsübergreifende Besetzung ein Austausch unter den Abteilungen besser möglich ist. Hierfür empfiehlt es sich, dass neben den einzelnen Fachabteilungen auch die IT hinzugezogen wird, da die Daten in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen.

Zusätzlich muss auch über Outsourcing und Offshoring nachgedacht werden. Denn durch den Einsatz externer Dienstleistungen können Umsetzungs- als auch Fortbildungskosten eingespart werden. Outsourcing und Offshoring von IT-Dienstleistungen ist ein erster möglicher Ansatz, seine Kostenstruktur zu reduzieren. Bei einer solchen Auslagerung sind aber gewisse Leitlinien der EBA zu beachten. Sollte es sich bei der Auslagerung auch um eine Datenauslagerung handeln, deren Informationen als sensibel und schützenswert einzustufen und somit gewissen Sicherheitsrisiken ausgesetzt sind, bedarf es eines vertrauensvollen Partners mit strengen Sicherungs- und Überprüfungssystemen. Zusätzlich müssen beim Offshoring von Daten die derzeitigen und zukünftigen Datenschutzrichtlinien beachtet werden. Da auch die IT- und Datenanforderungen immer strenger und umfangreicher werden, entstehen auch hier Kostenpotenziale, sodass ein Outsourcing der IT-Dienstleistungen Sinn ergeben



kann. Auch der kurzfristige Einsatz von Externen kann für die Übergangsphase Sinn ergeben, sofern ein dynamischer Personalbedarf angezeigt ist. Hierbei ist aber zu beachten, dass nicht zu viele Prozesse gleichzeitig ausgelagert werden, damit der Wissensverlust der Bank nicht zu groß ist und es zu keiner Abhängigkeit gegenüber Dritten kommt. Eine Mischung aus fest angestellten und freien Mitarbeitern kann dem Unternehmen aber auch neue Impulse liefern.

People

Neben den technologischen und organisatorischen Aspekten ist auch die Personalplanung frühzeitig vorzubereiten. Die Gesamtbankstrategie sollte neben der Erfassung und Priorisierung von zukünftigen Trends eine Ist-Beschreibung des gegenwärtigen Personalstands sowie eine Soll-Beschreibung des zukünftigen Status aufzeigen.

Dabei sind folgende Themen zukunftsweisend:

- Einstellung von Mitarbeitern mit IT- und Schnittstellenverständnis
- Sicherstellung des Fachwissens trotz Stellenabbau

Durch den technologischen Fortschritt werden in Zukunft in den einzelnen Abteilungen immer mehr freie Kapazitäten geschaffen, die durch den Wegfall von trivialen repetitiven Tätigkeiten für wertsteigerndere und strategischere Aufgaben genutzt werden können. In den meisten Fällen müssen Talente nicht nur wirtschaftlich und sozial gebildet sein, sondern auch technisch. Hierbei sind modernste Technologien wie robotergestützte Prozessanalysen, Blockchain und künstliche Intelligenz prominente Beispiele. Da das Angebot an diesbezüglich geschulten Talenten knapp ist, sollten schon heute die Bereiche mit zukünftigem Bedarf an neuen Mitarbeitern ermittelt werden. Anstatt einer siloähnlichen Talentakquise sollte diese in Zukunft global erfolgen. Das heißt, dass der Austausch der verschiedenen Stakeholder gemäß einer einheitlichen, bedarfsgerechten Strategie erfolgen muss, um basierend darauf die Abteilungen neu zu strukturieren und gegebenenfalls neue Mitarbeiter einzustellen.

Im folgenden Abschnitt wollen wir auf die von uns angebotenen Dienstleistungen eingehen, um aufzuzeigen, wie wir Sie bei der Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen unterstützen können.

Wir unterstützen Sie bei der Transformation Ihrer Finanzorganisation

Deloitte begleitet Ihre Finanzfunktion auf dem Weg in die Zukunft. Es geht darum, maßgeschneiderte Lösungen für Ihr Institut zu finden, damit Sie die Chancen und Möglichkeiten nutzen können, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und als echter Impulsgeber einen deutlich höheren Stellenwert innerhalb der Bank einzunehmen. Es kommt darauf an, neue Aufgaben für die Finanzfunktion zu erschließen, Prozesse zu ordnen und die Arbeit zwischen Menschen und Maschinen sinnvoll neu zu gestalten. Das wiederum hat Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsplätze und die Profile der Beschäftigten.

Deloitte kann maßgeblich dazu beitragen, dass Ihre Finanzfunktion von dem durch innovative Technologien ausgelösten Umbruch profitiert und damit künftig den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen, das Management, die Mitarbeiter und die Kunden erbringt. Mit unseren breit aufgestellten Services und Kompetenzprofilen sind wir der ideale Partner für Sie, da wir sämtliche Handlungsfelder zur Neuausrichtung Ihrer Finanzfunktion bedienen. Hierzu tragen unsere Erfahrungen zu den Anforderungen an Strukturen, Prozesse, Kontrollen und Technologie aus Sicht der Aufsicht, Prüfung und Beratung maßgeblich zum Erfolg bei. Denn als Wirtschaftsprüfer und Berater bringen wir ein deutlich breiteres Spektrum an Dienstleistungen mit, das uns von unseren Wettbewerbern unterscheidet, sodass wir die Kompetenzen klassischer Beratungs- und Software-Dienstleister vereinen können. Gerne unterstützen wir Sie bei Ihren Überlegungen zur Neuausrichtung Ihres Finanzbereichs:

- Mit der Durchführung eines Workshops auf Basis eines innovativen Lab-Ansatzes, um Status quo und Zielbild zu bestimmen, die wichtigsten Maßnahmen zu erarbeiten und gemeinsam mit Ihnen Ihre Vision des CFO 2030+ zu gestalten.
- Bei der Erstellung eines ersten Entwurfs zur Neuaufstellung Ihrer Finanzfunktion auf Basis unserer individuellen Blueprints.
- Bei der anschließenden Umsetzung sowie der damit einhergehenden Transformation Ihres Finanzbereichs.

Lassen Sie uns gerne gemeinsam an Ihrer künftigen Finanzorganisation arbeiten und Digitalisierung und agile Organisation zusammen denken.





Ihre Ansprechpartner



Peter Lellmann

Partner
Tel: +49 69 75695 6858
plellmann@deloitte.de
Frankfurt



Georg Vetter

Director
Tel: +49 69 75695 6561
gvetter@deloitte.de
Frankfurt

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.