

# Geschäftsmodellentwicklung im Licht der MaRisk-Novelle

## Wo sich Marktherausforderungen in der MaRisk-Novelle widerspiegeln

von Mathias Steinmann



Mit einem stark von Regulierung geprägten institutionellen Rahmen scheint es für Banken und Sparkassen schwierig, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder neu zu denken. Zu klar ist die klassische Rolle eines Finanzintermediärs und sind die Vorgaben zum Beispiel aus der Säule I, als dass mehr als nur Varianten eines Standardgeschäftsmodells denkbar wären. Dabei stellt sich aktuell vor dem Hintergrund von Niedrig- und Negativzinsen einerseits sowie der Digitalisierung andererseits für Kreditinstitute dringend die Frage, wie sie das Bankgeschäft auch in Zukunft rentabel betreiben können. Ein genauer Blick auf die MaRisk-Novelle zeigt aber, dass sich die notwendige Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle durchaus auch in der Regulierung widerspiegelt.

### Geschäftsmodellentwicklung als aufsichtsrechtliche Frage

Mit Blick auf AT 4.2 sind unter dem Stichwort der Strategien die laufende Überprüfung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durchaus ein Thema, das schon über mehrere Novellierungen Gegenstand der MaRisk ist. Neben Aspekten des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie der regulatorischen Rahmenbedingungen zielen die MaRisk - wenn auch indirekt unter dem Aspekt der technisch-organisatorischen Ausstattung - hier auch auf die Berücksichtigung technologischer Einflussfaktoren ab. Diese Anforderung des AT 4.2 bekommt in Verbindung mit dem „Supervisory und Evaluation Process“ (SREP) und der damit einhergehenden Analyse der Geschäftsmodelle durch die Aufsicht nun ein noch stärkeres Gewicht. Eine Betrachtung der von der Aufsicht betrachteten Key Risk Indicators (KRI) und vor allem der Auswirkung geschäftspolitischer Maßnahmen auf diese ist bei der Strategieentwicklung zwingende Nebenbedingung.

Fahrlässig wäre es aber, sich ausschließlich an diesen Kennzahlen auszurichten. Dies hieße, die unterschiedlichen Aufgaben von Regulatoren und Kreditinstituten zu verkennen. So können die Key Risk Indicators zwangsläufig nur dem Status quo von Geschäftsmodellen gerecht werden, während den Instituten weiterhin die unternehmerische Aufgabe zufällt, Kundenbe-

dürfnisse zu befriedigen und damit auch Produkte, Lösungen, Services und Wertschöpfung neu zu denken und zu gestalten. Dafür benötigen Banken das etablierte Instrumentarium aus Gesamtbank- und Risikosteuerung, das es vor dem Hintergrund sinkender Margen weiterzuentwickeln und zu verfeinern gilt: im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung, der Abbildung sich verändernder Wertschöpfungsprozesse und der Steigerung der Prognosefähigkeit. Transparenz über Ergebnis-, Kosten- und Risikobeiträge verschiedener Geschäftsfelder und Kundensegmente sind Grundvoraussetzung für eine Analyse von Stärken und Schwächen des bestehenden Geschäftsmodells und für eine belastbare Planung und Simulation von Szenarien möglicher zukünftiger Geschäftsmodelle. Neben die Key Risk Indicators treten die internen Key Performance Indicators (KPI), für die eine ebenso verlässliche Informationsqualität unerlässlich ist.

### MaRisk, BCBS 239 und Digitalisierung

Dieses Transparenzbedürfnis spiegelt sich in der MaRisk-Novelle, die stark von BCBS 239 geprägt ist, wider. Obwohl sich dieses Papier formal nur an die global und national systemrelevanten Banken richtet, sind die Prinzipien daraus maßgeblich in den neuen AT 4.3.4 eingeflossen. Vordergründig geht es dabei um die Bereitstellung einer IT-Infrastruktur im Reporting, mit der



eine jederzeitige Verfügbarkeit verlässlicher, aktueller Informationen sichergestellt ist. Doch diese Sicht greift zu kurz. Denn dahinter verbergen sich genau die Faktoren, die in der Digitalisierung erfolgskritisch sind: intelligente Nutzung der im Unternehmen vorhandenen Daten durch eine gute Data Governance, Datenqualität, leistungsfähige Möglichkeiten der Datenaggregation, ein leistungsfähiges und flexibles Reporting und natürlich Prozesse und eine IT, die das alles gewährleisten. Der Onlinehandel hat vorgemacht, wie dadurch etablierte Anbieter von den Herausforderern verdrängt werden können, die es verstehen, Kundenbedürfnisse besser zu erkennen und zu bedienen.

Digitalisierung hat nach unserem Verständnis daher zwei Komponenten. Die augenscheinliche ist die Veränderung von Vertriebs- und Wertschöpfungsprozessen, die sich zunehmend in den virtuellen Raum verlagern. Das ist allerdings kein Selbstzweck, sondern findet nur statt, weil dadurch Kundenbedürfnisse besser zufriedengestellt werden – und zwar deshalb, weil Informationen über Kunde und Geschäftssegmente besser genutzt werden.

Ein für das Banking vielversprechender Ansatz ist die potenzialorientierte Vertriebssteuerung unter Einsatz von Predictive Analytics. Ziel ist es, die Ergebnisse aus dem Kundengeschäft zu steigern, indem die Rentabilität einer Kundenbeziehung nicht mehr nur aus vergangenheitsbezogenen Deckungsbeiträgen abgeleitet wird, sondern gezielt auch zukünftige Potenziale ermittelt werden können. Damit lassen sich auch veraltete Kundensegmentierungen zeitgemäß neu gestalten.

Jeder kennt dieses Prinzip aus dem Onlinehandel: „Kunden, die Artikel X kauften, interessierten sich auch für Artikel Y.“ Der Kunde wird es danken, wenn die Bank seine Bedürfnisse zutreffend antizipiert und zum Beispiel Massen-Mailings mit ungenauer Zielgruppe der Vergangenheit angehören! Dabei ist Predictive Analytics nur eine erste Entwicklungsstufe auf dem Weg zur künstlichen Intelligenz mit selbstlernenden Systemen.

Die bessere Kenntnis des Kunden ist nur ein Aspekt, die größere Transparenz über das gesamte eigene Geschäftsmodell ist der andere. Auf den Bankbetrieb übertragen, lautet die große Vision daher: Digitalisierung der gesamten Steuerungsbank.

Der kurzfristige Nutzen aus der Erfüllung von AT 4.3.4 (beziehungsweise BCBS 239) mag in der End-to-End-Datenqualität, in besseren und schnelleren Reportingmöglichkeiten und besseren Frontends liegen. Mittel- bis langfristig ermöglichen die damit eingeführten Rechenkerne und Datenaggregationskapazitäten zudem die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung durch künstliche Intelligenz. Ein praktisches Beispiel ist die Frage optimaler geschäftspolitischer Entscheidungen als Optimierungsproblem mit verschiedenen Zielgrößen beziehungsweise KPIs. Hier schließt sich wieder der Kreis zur eingangs gestellten Frage der Geschäftsmodellentwicklung zwischen internen Zielgrößen und aufsichtlicher Überwachung.

## Fazit

Die von der Bankenaufsicht unter den Stichworten MaRisk-Novelle und BCBS 239 vorangetriebenen Anforderungen gehen im Kern deutlich über die Frage nach nur einer besseren IT für bestehende Steuerungsinstrumente hinaus. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist unerlässlich, um die vielfältigen, in den Kreditinstituten vorliegenden Informationen für die erfolgreiche Ausrichtung des Geschäftsmodells nutzbar zu machen. So, wie es „die Großen“ der Digital Economy bereits vormachen. Obwohl Herausforderer wie Fintechs oder sogar branchenfremde Unternehmen dabei einen Vorsprung im Know-how und eine IT ohne Altlasten mitbringen, sollten Banken und Sparkassen davor nicht wie das Kaninchen vor der Schlange erstarren. Denn gerade sie haben einen großen Vorteil gegenüber ihren Herausforderern: Sie verfügen über die direkten Kundenbeziehungen. Und damit über umfassende Informationen rund um ihre Kunden.

### Ansprechpartner



#### **Mathias Steinmann**

Partner,

Business Consulting

> [mathias.steinmann@msg-gillardon.de](mailto:mathias.steinmann@msg-gillardon.de)