

Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) AT 9 – direkte Auswirkungen auf das Auslagerungsmanagement

Mit der Novellierung der MaRisk konkretisiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Anforderungen an das Risikomanagement und erhöht damit auch die regulatorischen Anforderungen an das Auslagerungsmanagement von Finanzinstituten. Die Novellierung trägt damit dem neuen Risikofokus der Aufsicht der vergangenen Jahre Rechnung. Dieser adressiert neben den Anforderungen an das Steuern von Auslagerungen auch die Risikodatenaggregation, die Risikoberichterstattung oder die Risikokultur.

Mit der fünften Novellierung hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) am 19. Februar 2016 die erste Aktualisierung der prinzipienbasierten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) seit 2012, zunächst noch als Konsultationsentwurf, veröffentlicht. Das Grundlagenpapier der qualitativen Bankenaufsicht erfährt damit eine bereits überfällige Aktualisierung, die den veränderten Risikofokus der Aufsicht widerspiegelt. Dieser fußt überwiegend auf Erfahrungen aus der Aufsichtspraxis aus den vergangenen Jahren, in denen die Aufsicht in zahlreichen Sonderprüfungen mit einer Reihe von Zweifelsfragen konfrontiert wurde. Diese finden nun ihre Berücksichtigung in der Novelle. Aktuell befindet sich das Papier nach den Stellungnahmen aus der Finanzwirtschaft in der Überarbeitung. Mit der Veröffentlichung der finalen Fassung wird im Frühjahr 2017 gerechnet.

Neben umfangreichen Änderungen mit denen die BaFin den Anforderungen des Baseler Papiers zu Grundsätzen der Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung (BCBS 239) Rechnung trägt, wurden die Anforderungen an das Management von Auslagerungsrisiken ebenfalls maßgeblich spezifiziert.

Sonderprüfung nach § 44 Abs. 1 KWG

Sonderprüfungen nach § 44 Abs. 1 KWG können von der BaFin anlassbezogen beauftragt werden und werden meist von der Bundesbank durchgeführt. Themenschwerpunkte dieser Prüfungen sind häufig die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation nach § 25 KWG, die Einhaltung der MaRisk oder Kreditsonderprüfungen.

Wesentliche Änderungen der MaRisk-Novellierung

AT 9 Tz. 1	AT 9 Tz. 2	AT 9 Tz. 4, 5	AT 9 Tz. 6	AT 9 Tz. 8	AT 9 Tz. 12, 13
Auslagerungsdefinition; Abgrenzung „sonstiger Fremdbezug“	Risikoanalyse; Prüfung auf Wesentlichkeit	Auslagerbarkeit von Aktivitäten und Prozessen von Kontroll- und Kernbankbereichen	Neu: Ausstiegsstrategien bzw. Ausstiegsprozesse	Neu: Konkrete Vorgaben zu Weiterverlagerungen	Neu: Einrichtung eines zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM)
Konkretisierung der Auslagerungsdefinition	Standardisierung der Risikoanalyse	Auslagerung Compliance- und Risikocontrolling / IR	Verabschiedung von Ausstiegsstrategien	Verankerung von Vorgaben in Auslagerungsverträgen	Einrichtung ZAM
Fremdbezogene Software und die ergänzende Unterstützungsleistung die zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken genutzt wird, ist künftig als Auslagerung zu behandeln.	Die Risikoanalyse soll auf Basis gruppen- oder konzernweit gültiger Vorgaben regelmäßig als auch anlassbezogen durchgeführt werden.	Risikocontrolling und Kernbankbereiche sind unter Auflagen nun auslagerbar. Vor allem muss der ordnungsgemäße Betrieb auch im Falle einer Beendigung der Auslagerung gewährleistet sein (siehe auch AT 9 Tz. 6).	Für den Fall der beabsichtigten oder erwarteten sowie für die unbeabsichtigte und unerwartete Beendigung hat das Institut Ausstiegsstrategien festzulegen, zu verabschieden und diese zu überprüfen.	Weiterverlagerungsmodalitäten für das Auslagerungsunternehmen mit Subdienstleistern sind im Auslagerungsvertrag festzuhalten oder müssen zumindest mit diesem in Einklang stehen.	Institute haben ein ZAM mit entsprechenden Kontroll- und Überwachungsprozessen einzurichten. Das ZAM hat mindestens einmal jährlich an die Geschäftsleitung zu reporten.

Quelle: TME AG Research, 2016

Im Abschnitt „Auslagerungen“ wurden verschiedene Passagen wie z. B. die Definition von Auslagerungssachverhalten (AT 9 Tz. 1), Anforderungen an das Auslagern von Kernbankbereichen (AT 9 Tz. 5), Anforderungen an Ausstiegsstrategien (AT 9 Tz. 6) erweitert und konkretisiert. Darüber hinaus hat die BaFin auch mit vier neuen Textziffern die Mindestanforderungen ergänzt und damit den Anspruch an das angemessene Steuern der Risiken durch Auslagerungen erhöht. Die BaFin legt neue Vorgaben zur Auslagerung von Kernbankbereichen, interner Revision, Compliance, Risikocontrolling sowie der organisatorischen Verankerung eines zentralen Auslagerungsmanagements fest. Dabei beruft sich die BaFin auf die Erfahrungen aus § 44 Abs. 1 KWG Sonderprüfungen, die sie bei Finanzinstituten in den vergangenen Jahren zum Thema Auslagerungen vermehrt durchgeführt hat.

Zielsetzung der Novellierung der Vorgaben für das Management von Auslagerungen ist die Sicherstellung einer effektiven Steuerung und Überwachung von Auslagerungssachverhalten.

Eine Übersicht der wesentlichsten Änderungen der MaRisk-Novellierung für den Allgemeinen Teil (AT) 9 ist in der oben stehenden Abbildung dargestellt.

Konkretisierung der Auslagerungsdefinition AT 9 Tz. 1

Auslagerungssachverhalte sind zukünftig unabhängig von der zivilrechtlichen Konstruktion zu betrachten. Damit werden Auslagerungen klarer als in der Vergangenheit definiert und abgegrenzt.

Eine weitere Neuerung betrifft die sogenannte fremdbezogene Software. Mit der Novellierung soll fremdbezogene Software nicht mehr als sonstiger Fremdbezug, sondern als Auslagerung

bezeichnet werden. Dazu zählt eine Software, die an die individuellen Bedürfnisse eines Instituts angepasst wurde und der Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung oder der Kommunikation von Risiken dient oder eine wesentliche Rolle für die Durchführung der Bankgeschäfte (wie z. B. bei Kernbanksystemen) spielt. Gleichmaßen betroffen sind damit verbundene Unterstützungsleistungen durch Dritte, wie der Betrieb, die Anwendungspflege oder die Weiterentwicklung.

Was bedeutet dies in der Praxis? Die Klassifizierung als Auslagerungssachverhalt erhöht den Aufwand für das Risikomanagement von fremdbezogener Software. Diese sind zukünftig dem Regelprozess zur Steuerung der Risiken zu unterziehen.

Aus Stellungnahmen zu der MaRisk-Novelle durch verschiedene Banken geht hervor, dass die Banken erheblichen Mehraufwand durch die Verschärfung der Definition des Fremdbezugs von Software befürchten. Kritikpunkte richten sich gegen Pauschalisierung des Auslagerungstatbestands bei Softwarebezug sowie die damit verbundenen Unterstützungsleistungen.

Standardisierung der Risikoanalyse AT 9 Tz. 2

Gemäß den neuen Anforderungen der Novelle sind Risikokonzentrationen aus Auslagerungen sowie Risiken aus Weiterverlagerungen im Rahmen der Risikoanalysen zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollen die Risikoanalysen, die auf einheitlichen Regelungen beruhen, sowohl regelmäßig als auch anlassbezogen erstellt werden.

Auslagerbarkeit von Kontroll- und Kernbankbereichen AT 9 Tz. 4, 5

Die Voll- oder Teilauslagerung von Kontroll- oder Kernbankbereichen erfahren durch die Novellierung eine Konkretisierung durch die Textziffern 4 und 5. Künftig sollen Voll- und Teilauslagerungen von Aktivitäten und Prozessen in Kernbank- und Kontrollbereichen wie Compliance, Risikocontrolling oder interner Revision, an Bedingungen geknüpft sein. Voraussetzung wird sein, dass das auslagernde Institut stets über genügend „fundierte“ Kenntnisse verfügt, um im Falle einer Beendigung der Auslagerung den ordnungsmäßigen Betrieb fortführen zu können. Eine vollständige Auslagerung der Risikocontrolling-Funktion wird künftig nicht mehr zulässig sein.

Eine Vollauslagerung der Compliance-Funktion oder der internen Revision ist zukünftig nur noch für kleinere Institute zulässig. Kleine Institute sind in diesem Zusammenhang gemäß der Novelle jene, die eine Bilanzsumme von unter 30 Mrd. € ausweisen. Entscheidend hierfür sind Ausstattung an Personalressourcen sowie Art, Umfang und Komplexität des Risikogehalts der Geschäftstätigkeit. Teilauslagerungen aller genannten Bereiche werden weiterhin möglich sein.

Ausstiegsprozesse und Handlungsoptionen AT 9 Tz. 6

Institute haben für wesentliche Auslagerungen im Fall erwarteter oder beabsichtigter Beendigung eines Auslagerungsvertrags weiterhin Maßnahmen für die Kontinuität und Qualität der Geschäftsprozesse bereitzuhalten. Diese werden meist wie bisher im Rahmen des Business Continuity Managements (BCM) adressiert.

Ausstiegsstrategie

Eine Ausstiegsstrategie ist eine für das gesamte Institut definierte Vorgabe zur Sicherstellung der angemessenen Weiterführung ausgelagerter Prozesse oder Bereiche im Falle einer unbeabsichtigten bzw. ungeplanten Beendigung.

Das gleiche gilt für den Fall der unerwarteten oder unbeabsichtigten Beendigung, also einem sofortigen Aus- oder Wegfall der Dienstleistung. Dieser Sachverhalt war auch bereits vor der Novellierung des prinzipienorientierten Rahmens für die meisten Institute herausfordernd, da der schlagartige Wegfall des Dienstleisters zu meist nicht durch BCM Maßnahmen abgedeckt wird.

Eine neue Qualität gewinnt die Tz. 6 daher aus der Anforderung, dass die Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Betriebes der ausgelagerten Aktivitäten nun auch explizit in Ausstiegsstrategien pro Auslagerungssachverhalt zu dokumentieren und zu verabschieden sind. Die mittels angemessener und risikoorientierter Verfahren festzulegenden Handlungsoptionen sind darüber hinaus regelmäßig sowie anlassbezogen auf ihre Funktionalität und Risikoangemessenheit zu überprüfen. Die Aufsicht nimmt die Institute damit explizit in die Pflicht, einem Fall unerwarteter oder ungeplanter Beendigung vorzusorgen und die Vorkehrungen zu dokumentieren.

Die Einhaltung dieser Anforderungen ist durch die jeweils zuständigen steuernden Einheiten, den Service Relationship Ownern (SRO), kontinuierlich nachzuhalten und zu dokumentieren. Eine umfassende, zentrale Überwachung dieses Sachverhaltes wird auch vom neu zu implementierenden zentralen Auslagerungsmanagement zur erfüllen sein (siehe AT 9 Tz. 12, 13).

Weiterverlagerungen AT 9 Tz. 8

Im Rahmen der Novelle konkretisiert die BaFin zusätzlich, dass im Auslagerungsvertrag für den Fall der Weiterverlagerung entweder Zustimmungsvorbehalte des auslagernden Instituts oder konkrete Voraussetzungen für die Weiterverlagerung einzelner Arbeits- und Prozessschritte bestimmt werden müssen. Ferner besteht eine Informationspflicht für die Auslagerungs-

und Weiterverlagerungsunternehmen gegenüber dem auslagernden Institut. Die Institute werden daher die bestehenden Auslagerungsverträge auf einen entsprechenden Anpassungsbedarf hin zu überprüfen haben. Zusammen mit den Modalitäten von Weiterverlagerungen ist die Bestimmung eines akzeptablen Grades der Schlechtleistung sowie eines Kündigungsrechtes erforderlich und vertraglich festzuhalten. Mit der Definition der akzeptablen Schlechtleistung werden Überschreitungen vertraglich dokumentiert und damit gegenüber dem Dienstleister sanktionierbar gemacht. Ebenfalls sind uneingeschränkte Informations- und Prüfungsrechte sowie die Kontrollmöglichkeiten der BaFin sicherzustellen.

Zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM) AT 9 Tz. 12, 13

Eine wesentliche und grundlegende Neuerung hinsichtlich der einheitlichen und konsistenten Steuerung von Auslagerungen ist die konkrete Formulierung der Anforderung an die Finanzinstitute, ein zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM) zu etablieren. Das ZAM hat Kontroll- und Überwachungsprozesse zu implementieren sowie die auslagerungsspezifische Dokumentation inkl. Weiterverlagerungen in einem definierten institutsspezifischen Standard zu formulieren und dessen Einhaltung zu überwachen. Darüber hinaus hat das ZAM die von den zuständigen Fachbereichen durchgeführten Risikoanalysen zur Prüfung der Auslagerungen auf Wesentlichkeit gemäß Tz. 2 zu überprüfen und zu koordinieren.

Zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM)

Das zentrale Auslagerungsmanagement ist ein übergreifendes Organ zur Durchführung von Kontroll- und Überwachungsprozessen. Das ZAM hat eine vollständige Dokumentation von Aus- und Weiterverlagerungen anzulegen und nachzuhalten. Darüber hinaus hat das ZAM die Einhaltung der institutsinternen und gesetzlichen Anforderungen an Auslagerungen zu überwachen und die durch die zuständigen Bereiche durchgeführten Risikoanalysen zu koordinieren und zu überwachen.

Zu den Aufgaben eines ZAMs werden im Wesentlichen die Implementierung und Weiterentwicklung von Kontroll- und Überwachungsprozessen gehören, die u. a. die Einhaltung der institutsinternen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben für Auslagerungen überwachen soll. Zusätzlich wird die Sicherung der Einheitlichkeit der instituts- oder gruppenweiten Risiko- bzw. Wesentlichkeitsanalysen zu den Aufgaben gehören, sowie die Erstellung eines mindestens jährlichen Berichtes mit Analysen zur Vertragstreue, Qualität und Steuerungsmöglichkeiten für die

Aus- und Weiterverlagerungen. Damit soll sichergestellt werden, dass ein wahrheitsgemäßes und angemessenes Bild der aktuellen Risikosituation bis in den Vorstand berichtet werden kann.

Praktische Herausforderungen für die Institute – Ansatz der TME

Basierend auf jahrelanger Erfahrung bei der Umsetzung und Betreuung eines effektiven

Auslagerungsmanagements mittels integrierendem und ganzheitlichen Ansatz, hat die TME zur Unterstützung von Instituten bei der Erfüllung der neuen Anforderungen der MaRisk, ein Vier-Phasen Vorgehensmodell entwickelt, mit dessen Hilfe ein ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung und Überwachung von Auslagerungen ermöglicht wird. Die vier Phasen decken dabei den kompletten Zyklus der Auslagerung von der

Bestimmung der Wesentlichkeit, über die Risikoanalyse, Steuerung und das Reporting an das zentrale Auslagerungsmanagement sowie die Beendigung ab. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf Einzelauslagerungsebene, also individuelle Auslagerungssteuerungen bzw. -verträge, sondern auch auf übergeordneter Ebene im zentralen Auslagerungsmanagement. Zunächst wird die Ausgangssituation im Auslagerungsmanagement analysiert, daraus werden Handlungsbedarfe abgeleitet. Die TME unterstützt bei der Identifizierung der Handlungsfelder sowie deren Umsetzung. Die Grafik „TME Vorgehensmodell – MaRisk AT 9“ schematisiert die einzelnen Bausteine der TME Dienstleistung.

TME Vorgehensmodell – MaRisk AT 9



Fazit:

Durch die Novellierung der MaRisk werden für Institute die Anforderungen an die angemessene Steuerung von Auslagerungen weiter erhöht. Der Umfang der Änderungen verdeutlicht, dass das Thema auch zukünftig weiter im Fokus der Aufsicht stehen wird. Institute sind daher gut beraten, frühzeitig den Handlungsbedarf zu identifizieren um die notwendigen Anpassungen zeitgerecht umzusetzen.



Das TME Vorgehensmodell stellt eine End-to-End Lösung dar und hilft Ihnen die aktuellen Herausforderungen optimal zu bewältigen.

Quelle: TME AG Research, 2016

TME AG

RISK & REGULATORY

- Risk Management
- Financial & Regulatory Reporting
- Sourcing Management
- KPI & Management Reporting u. w.

TRANSFORMATION MANAGEMENT

- Business Model Transformation
- Change Management
- Projekt- und Programm-Management
- Innovation Management u. w.

DIGITAL BANKING

- Digital Audit & Strategy
- Customer Experience Design
- Prototyping & App Development
- Digital Transformation u. w.

kontakt@tme.ag | www.tme.ag

TME INSTITUT FÜR VERTRIEB UND TRANSFORMATIONS MANAGEMENT E.V.

Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

AUTOREN

THOMAS DEIBERT ist Partner und Co-Founder der TME AG und verantwortet den Bereich Risk & Regulatory. Er ist ein ausgewiesener Experte in der Planung, Steuerung und Durchführung umfangreicher Transformationsvorhaben.

deibert@tme.ag

SEBASTIAN HEINZELBECKER ist Senior Consultant bei der TME AG. Seine Themenschwerpunkte umfassen Risikomanagement, Sourcingmanagement sowie Regulatorik für Banken.

heinzelbecker@tme.ag

JAN FRANZ ist Consulting Manager bei der TME AG, er ist Fachexperte im Thema Sourcingmanagement und verantwortet im Bereich Digital Banking den Sektor innovative/s sowie digitale/s Baufinanzierung & Bausparen.

franz@tme.ag

Weitere Publikationen

TME Factbook: Innovative Geschäftsmodelle im Banking



TME Factbook: Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management



TME Whitepaper: BCBS 239 Vorgehensmodell

Die fünfte MaRisk-Novelle überführt die BCBS 239 in den Geltungsbereich aller deutschen Banken

Global und national systemrelevante Banken (G-SIB bzw. D-SIB) sind zur Beachtung und Erfüllung der Anforderungen der BCBS 239 (Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung) verpflichtet. Die BCBS 239 stellen umfangreiche und weitreichende Anforderungen an die IT-Infrastruktur und die Prozesse im Risikomanagement von Banken. Institute können diesen neuen Auflagen mit einem 5-Phasen-Modell gegenübertreten.

Die Umsetzungshorizonte sind im Konsultationspapier der MaRisk nicht benannt, jedoch wird im Rahmen der Stellungnahmen über eine Umsetzungslösung von drei Jahren analog der BCBS 239 Vorschläge diskutiert.

Die MaRisk / BCBS 239 Anforderungen stellen weitreichende Anforderungen an die Organisation, Prozesse und IT einer Bank. Für die Erreichung der Compliance ist dabei essenziell, den individuellen Handlungsbedarf zu identifizieren, um darauf aufbauend ein Implementierungsprojekt planen zu können. Hierzu sind eine vollständige Identifikation des Handlungsbedarfs und eine Reduktion von Komplexität notwendig.

Um die individuellen Compliance-Lücken zu identifizieren, sind Maßnahmen zur Erreichung der Compliance zu definieren, wird ein fünfstufiges Vorgehensmodell empfohlen (siehe Abb. 2). Mithin ergibt sich aus dem vorgestellten Ansatz eine strukturierte Vorgehensweise, die die Komplexität reduziert und somit Strukturherstellung und dem Umsetzungsprojekt für die Compliance zuordnen.

Die Basis des Vorgehensmodells bildet eine klassische Gap-Analyse, die die Lücken zwischen der aktuellen Compliance einer Bank und der von der Bankaufsicht geforderten Anforderungen identifiziert.

Vorgehensmodell

Um die Abweichung zwischen Ist- und Soll-Compliance zu bestimmen ist es notwendig, eine umfassende Problemdiagnose der Bank in Bezug auf die aktuelle Compliance durchzuführen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Zielbild (Soll-Compliance) durch die MaRisk / BCBS 239 formuliert ist, jedoch ist das individuelle Bankziel in Einklang gebracht werden muss.

Das in Abbildung 2 dargestellte, fünfstufige Vorgehensmodell führt von der Problemstellung bis hin zur Identifizierung der Handlungsfläche und den damit verbundenen Lösungsoptionen.

Übersicht über BCBS 239 in die MaRisk

MaRisk AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten	1. Gesamtrisikoführung & Infrastruktur 1. Governance 2. Verantwortlicher IT-Infrastruktur	3. Risikostrukturaufbau 3. Risikostrukturaufbau 4. Risikostrukturaufbau 6. Anpassungsfähigkeit	MaRisk AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten
MaRisk BT 3 Anforderungen an die Risiko-berichterstattung	7. Risiko-berichterstattung 7. Genauigkeit 8. Integrierender Charakter 9. Klarheit und Nutzen 10. Vergleichbarkeit 11. Verknüpfung	8. Risikostrukturaufbau 8. Risikostrukturaufbau 9. Risikostrukturaufbau 12. Überprüfung 13. Konsistenz 14. Konsistenzrelevante Zusammenhänge	Keine Übernahme in die MaRisk

Abbildung 1: Übernahme der BCBS 239 Anforderungen in die 5. MaRisk-Novelle

* Im April 2015 sah 20,2% der Banken großen deutschen * Im Grundgesetz (Art. 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000.

Wie branchenfremde Unternehmen Banking neu erfinden

Weltweit entstehen zurzeit neue Banking-Geschäftsmodelle in den Kategorien Bezahlen, Anlegen, Verwalten und Finanzieren. Diese meist von branchenfremden Anbietern vorangetriebenen Lösungen zeigen Banken die strategische Notwendigkeit auf, selbst aktiv zu werden, Handlungsfelder zu erkennen und eigene mobile Lösungen anzubieten, um direkte Kundenbeziehung zu sichern.

Dieses Factbook gibt erstmals einen konsolidierten Überblick über die relevantesten Geschäftsmodelle im Mobile-Banking-Markt und bietet somit eine Referenz für die anstehenden Entwicklungen im Privatkundengeschäft.

Wie Digitalisierung und FinTechs das Private Banking revolutionieren wollen

Neben den Bereichen „Bezahlen“ und „Finanzieren“ und Themen wie „Crowdfunding“ sind gerade im Digital Wealth Management neue und hochentwickelte Geschäftsmodelle entstanden, die im Fokus dieser Neuauflage stehen.

Basierend auf einer Analyse von über 140 Anbietern werden über 70 Modelle in diesem Buch vorgestellt, die dem Leser einen guten Überblick über die Bereiche Research Tools, Online Brokerage, Social Community, Robo Advisory sowie Crowdinvesting verschaffen. Ergänzt wird dies durch ausführliche Beschreibungen einzelner Kategorien.

Die fünfte MaRisk-Novelle überführt die BCBS 239 in den Geltungsbereich aller deutschen Banken

Global und national systemrelevante Banken (G-SIB bzw. D-SIB) sind zur Beachtung und Erfüllung der Anforderungen der BCBS 239 (Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung) verpflichtet. Die BCBS 239 stellen umfangreiche und weitreichende Anforderungen an die IT-Infrastruktur und die Prozesse im Risikomanagement von Banken. Institute können diesen neuen Auflagen mit einem 5-Phasen-Modell gegenübertreten.