



zeb.Weiterbildung

Herausforderung Bankmanagement 2.0



MÜNSTER, NOVEMBER 2019

Die Banksteuerung wird erwachsen – von der integrierten Ergebnisrechnung zum zukunftsorientierten Bankmanagement

Kernaussagen zum Bankmanagement 2.0

- Die integrierte Ergebnisrechnung (Marktzinsmethode, Kostenrechnung, Risikorendite) ist das Basisinstrument
- Das neue Risikomanagement ist zukunftsorientiert und berücksichtigt ein sich änderndes Risikouniversum (Kulturrisiken, Cyber Risk, Strat. Risiken etc.)
- Die neue Gesamtbanksteuerung berücksichtigt die agile Entwicklung von Geschäftsmodell und Organisation
- Die moderne Banksteuerung berücksichtigt Nachhaltigkeit, insbesondere in der Form des Interessenausgleichs der Stakeholder
- Die neue Banksteuerung integriert veränderte Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Digitale Transformation

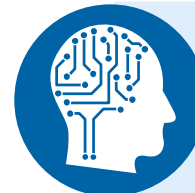
Drei Grundbausteine ab 2020



Integrierte
Banksteuerung



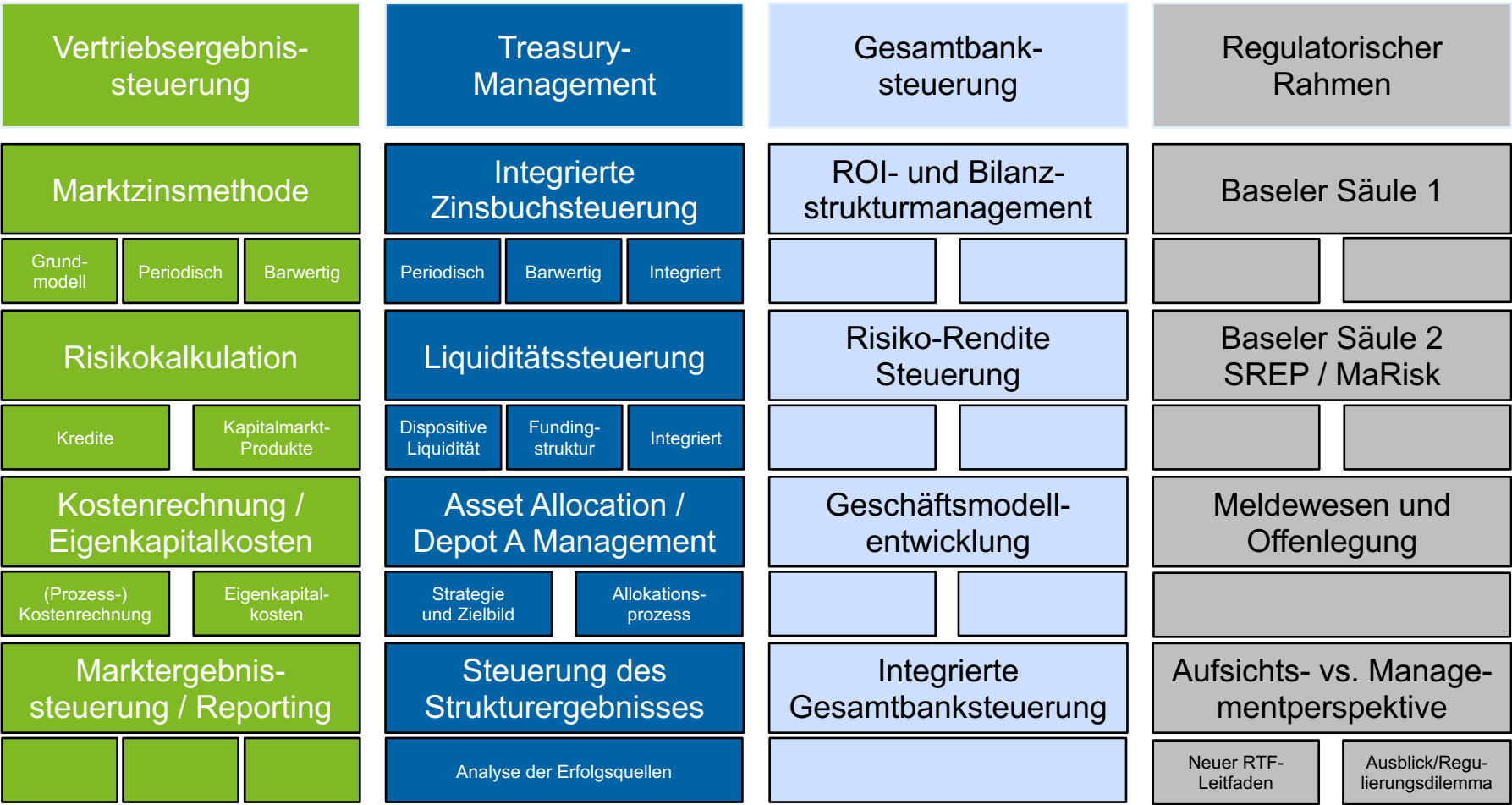
Risiko
Management



Digitale
Transformation

Die Module der integrierten Banksteuerung fokussieren auf Vertriebs- und Treasury-Steuerung einschließlich der Geschäftsmodellentwicklung

Übersicht Modulinhalte integrierte Banksteuerung





Jeder ergebnisorientierte Bereich einer Bank ist praktisch ein Unternehmen im Unternehmen. Um die jeweiligen Erfolgsbeiträge sichtbar zu machen und Entscheidungen vorzubereiten, benötigen die Entscheidungsträger entscheidungsorientierte Ergebnisinformationen, einschließlich entsprechender Analysen.

Die Seminarreihe **Integrierte Banksteuerung** liefert den Ergebnisverantwortlichen und ihren internen Beratern (z. B. den Controllern) die erforderlichen theoretischen und praktischen Grundlagen, um ihre Aufgaben zielorientiert wahrzunehmen. Auch für Anwarter auf die Geschäftsleitung nach § 25 c KWG ist diese Reihe eine ideale Grundlage. Sie gliedert sich in die Module Vertriebsergebnissteuerung, Steuerung zentraler Ergebnisbereiche (Zinsbuchsteuerung/ Treasury/Depot A) sowie Gesamtbanksteuerung, inkl. der strategischen Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Den Abschluss bilden die regulatorischen Rahmenbedingungen.



Die einzelnen Module sind unabhängig voneinander und grundsätzlich auch in beliebiger Reihenfolge buchbar. Wir empfehlen jedoch die Module in der angeführten Reihenfolge zu buchen, da sie aufeinander aufbauen.

Zielgruppe: Die Seminarreihe **Integrierte Banksteuerung** wendet sich an alle Verantwortungsträger für Vertriebs- und zentrale Ergebnisse inkl. Treasury und Depot A Management, das Senior Management, die Geschäftsleitung sowie Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Controlling, Risikocontrolling, Produktentwicklung und Orga/EDV.



Der kleinste separat entscheidbare Beitrag zum Vertriebsergebnis einer Bank ist im Prinzip das einzelne Geschäft. Im Rahmen einer Deckungsbeitragsrechnung werden die einzelnen entscheidungsrelevanten Ergebniskomponenten eines Bankgeschäftes hergeleitet und analysiert. Wesentlicher Schwerpunkt ist die Marktzinsmethode mit all ihren Facetten in periodischer und barwertiger Betrachtung als Voraussetzung, um den Zinsbeitrag einzelner Geschäfte zu ermitteln. Die Zurechnung von Kreditrisikokosten, anteiliger Betriebskosten sowie Eigenkapital-Verzinsungsansprüche runden das Vertriebsergebnis ab.

Die Teilnehmer gewinnen neben der entscheidungsorientierten Herleitung des Vertriebsergebnisses, insbesondere ein vertieftes Verständnis über die Steuerungsimplicationen in der täglichen Praxis.



Termin: 11. Februar – 13. Februar 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 4. August – 6. August 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Einführung Grundmodell
Marktzinsmethode

Grundmodell Marktzinsmethode –
unterschiedliche Zinsprodukte

Erweiterungen Marktzinsmethode –
Liquiditätskosten und Struktur-
beitragsbilanz

Barwertkonzept und Steuerungs-
impulse



2. Seminartag

Fallstudien Marktzinsmethode

Kalkulation Kreditrisikokosten –
Kundengeschäft

Kalkulation Kreditrisikokosten –
Kapitalmarktprodukte

Fallstudien Kreditrisikokosten



3. Seminartag

Kalkulation Prozesskosten

Kalkulation Eigenkapitalkosten

Fallstudien

Marktergebnissteuerung und
Reporting/Ausblick/Nachhaltigkeits-
komponenten in der Steuerung

Beginn: 9:00 Uhr

Ende: 17:00 Uhr

Kaffeepausen: 10:30 Uhr und 15:00 Uhr

Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr



Das Gegenstück zu den dezentral entschiedenen und erwirtschafteten Vertriebsergebnissen bilden die Ergebnisse aus der zentralen Struktursteuerung und dem Treasury.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Transformationsergebnisse aus der integrierten Zinsbuch- und Liquiditätssteuerung sowie die Ergebnisse aus den Eigenanlagen bzw. der Umsetzung der Asset Allocation im Depot A.

Die Teilnehmer verstehen die Herleitung der Transformationsergebnisse und ihren Zusammenhang mit den Kundengeschäften. Sie lernen zudem die ertrags-/risikoorientierte Optimierung dieser wesentlichen Ergebnisbeiträge von der Strategieentwicklung bis zur operativen Umsetzung in den Treasury-Bereichen.



Termin: 17. März – 19. März 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 1. September – 3. September 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Ausgestaltung der barwertigen Zinsbuchsteuerung

Umsetzung der periodischen Zinsbuchsteuerung

Verzahnung von barwertiger und GuV-orientierter Steuerung des Zinsbuchs zur Strategieableitung

Fallstudien



2. Seminartag

Ausgestaltung der Treasury-Strategie und Auswahl Benchmarks

Steuerung des Liquiditätsrisikos und Optimierung des Funding-Mix

Aufbau Strukturbeitragsbilanz - Identifikation der Erfolgsquellen des Zins- und Treasury-Ergebnisses

Fallstudien



3. Seminartag

Bedeutung und Kernprozesse der Asset Allocation für die Gesamtbank

Zielbild-Entwicklung Asset Allocation und Management des Depot A

Asset Management (Regionalbanken) / Fallbeispiele / Studien

Aktuelle Herausforderungen im Negativ- und Niedrigzinsumfeld

Beginn: 9:00 Uhr

Ende: 17:00 Uhr

Kaffeepausen: 10:30 Uhr und 15:00 Uhr

Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr



In diesem Modul werden zunächst zwei sich ergänzende Methoden der operativen Gesamtbanksteuerung vorgestellt: das eher klassische ROI- und Bilanzstrukturmanagement sowie die Risiko-Rendite-Steuerung. Damit wird das Konzept der operativen Banksteuerung abgerundet.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung strategischer Herausforderungen bildet das Thema der Geschäftsmodellanalyse sowie der darauf aufbauenden Geschäftsmodellentwicklung einen neuen Schwerpunkt.

Dabei lernen die Teilnehmer im Rahmen von Fallstudien/Workshops die Identifizierung strategischer Wettbewerbsvorteile und deren kreative Entwicklung. Insbesondere durch die interaktive Gestaltung wird die operative und strategische Managementkompetenz gestärkt.



Termin: 21. April – 23. April 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 6. Oktober – 8. Oktober 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Einführung ROI und Bilanzstrukturmanagement

European Banking Study/Regionalbankstudie

Wert- und risikoorientierte Gesamtbanksteuerung

Fallstudie Gesamtbanksteuerung



2. Seminartag

Strategische Geschäftsmodellanalyse

Fallstudie zur Geschäftsmodellanalyse

Ansatzpunkte zur Geschäftsmodellentwicklung – interaktiver Workshop



3. Seminartag

Prozess der integrierten Gesamtbanksteuerung – interaktive Fallstudie

Beginn: 9:00 Uhr

Ende: 17:00 Uhr

Kaffeepausen: 10:30 Uhr und 15:00 Uhr

Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr



Ausgehend von der zentralen Bedeutung der Finanzwirtschaft für eine funktionierende (globale) Realwirtschaft werden Bedeutung, Organisation und zentrale Ziele der Regulierung hergeleitet.

Im Anschluss daran wird über die Analyse der „drei Baseler Säulen“ dargestellt, wie diese Ziele über entsprechende Regulierungen sichergestellt werden sollen. In diesem Rahmen werden unter Berücksichtigung des neuen RTF-Leitfadens Management- und Aufsichtsperspektive verglichen und die strategische Perspektive der Regulierung kritisch hinterfragt.



Termin: 16. Juni – 18. Juni 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 10. November – 12. November 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Ziele, Funktionen und Organisation der Aufsicht

Eigenkapital-Anforderungen nach Säule 1 (Adressrisiken, Marktpreisrisiken, Operational Risk)

Eigenkapital-Anforderungen nach Säule 1 („Basel IV“)



2. Seminartag

Anforderungen an das Management von Liquiditätsrisiken

Qualitative Aufsicht nach Säule 2 (MaRisk)

SREP

„Säule 1+“



3. Seminartag

Meldewesen und Offenlegung

Weiterentwicklung der Regulatorik

Kritische Reflexion, Zusammenfassung und Handlungsoptionen

Beginn: 9:00 Uhr

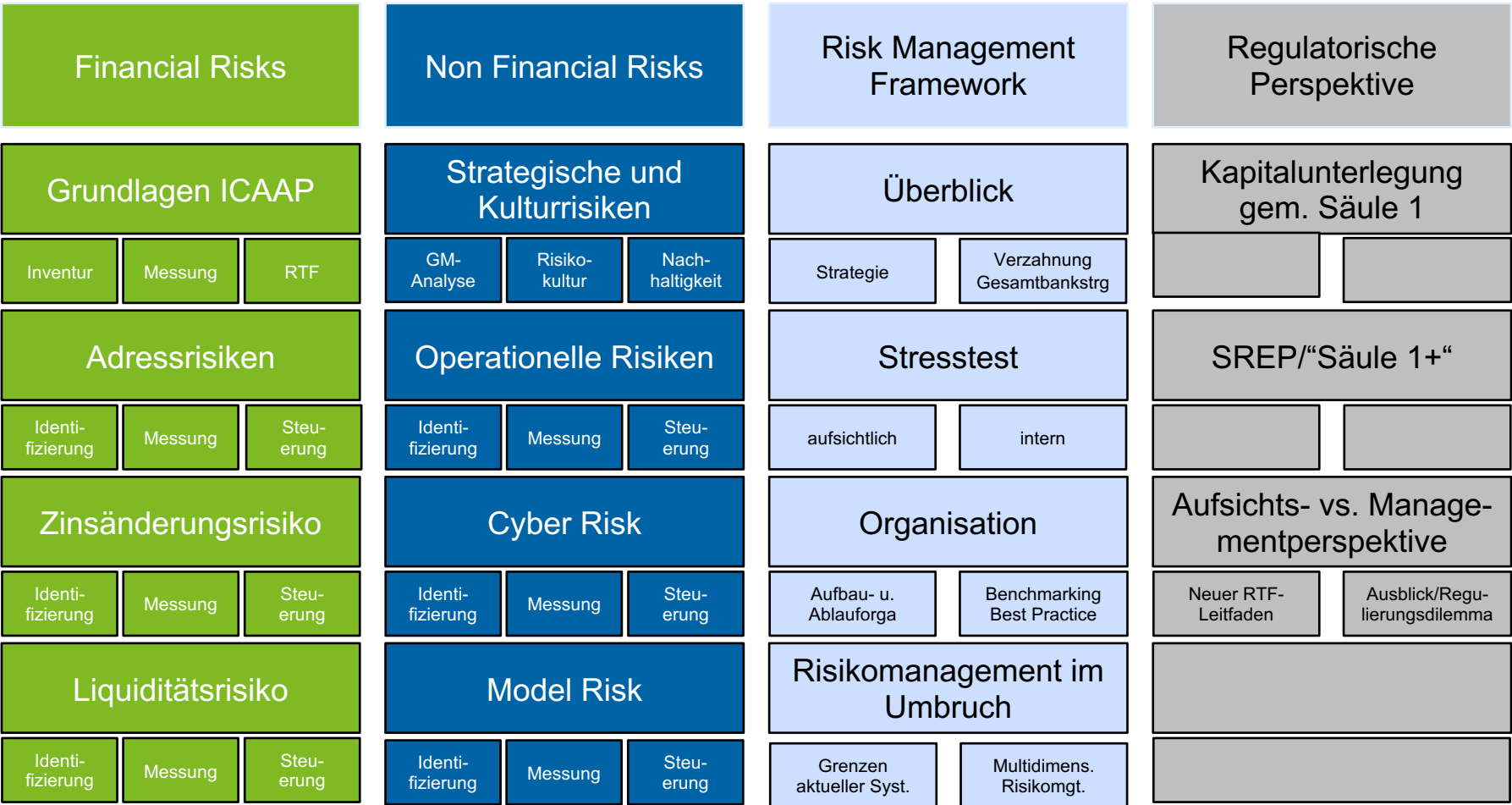
Ende: 17:00 Uhr

Kaffeepausen: 10:30 Uhr und 15:00 Uhr

Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr

Die Module zum Risikomanagement arbeiten Defizite auf und vermitteln neue, praxisgerechte Lösungen

Übersicht Modulinhalte Risiko Management



Vorwort und Zielgruppe



Das Eingehen von Risiken gehört zum Geschäftsmodell von Banken, soweit sie in ihrer Gesamtheit tragfähig sind und sich angemessen verzinsen bzw. rentieren.

Während eine angemessene Preisfestsetzung für Risikokomponenten bei der Konditionsgestaltung von Bankgeschäften Gegenstand der zeb-Seminarreihe zur integrierten Banksteuerung ist, geht es in dieser Seminarreihe um die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit von Finanzinstituten im Rahmen eines Managementkreislaufs aus Risikoidentifizierung, Risikomessung und Risikosteuerung. Risiken sind dabei definiert als in der Zukunft liegende, ungewisse Ereignisse mit negativen Auswirkungen auf das Vermögen bzw. die laufenden Ergebnisse.



Die besondere Herausforderung ihrer Quantifizierung liegt darin, dass Ungewissheiten per Definition nicht prognostizierbar sind und von daher die „Messung“ vereinfachende Annahmen erforderlich macht.

Die einzelnen Module sind unabhängig voneinander und grundsätzlich auch in beliebiger Reihenfolge buchbar. Wir empfehlen jedoch die Module in der angeführten Reihenfolge zu buchen, da sie aufeinander aufbauen.

Zielgruppe: Die Seminarreihe **Risikomanagement** wendet sich an alle Verantwortungsträger für Risiken, das Senior Management, die Geschäftsleitung sowie an Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Controlling, Risikocontrolling, Produktentwicklung und Orga/EDV.

Modul 1 – Financial Risks



Dieses Modul behandelt die banktypischen Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiken. Nach den definitiven Grundlagen und Abgrenzungen des ICAAP werden insbesondere die Adressrisiken, die Zinsänderungsrisiken des Bankbuchs (IRRBB) und die Liquiditätsrisiken in all ihren Facetten beleuchtet, einschließlich ihrer Quantifizierung in Form eines Value at Risk bzw. Liquidity at Risk. Es folgen die verschiedenen Methoden der aktiven und passiven Risikosteuerung.

Die Teilnehmer gewinnen einen detaillierten Überblick über diese Risiken, einschließlich „gemischter Positionen“ sowie die Methoden ihrer Steuerung. Sie lernen dabei auch die Möglichkeiten und Grenzen von Risikomodellen kennen und verstehen die Notwendigkeit der eigenen betriebswirtschaftlichen Beurteilung.



Termin: 24. März – 26. März 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 18. August – 20. August 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Grundlagen, Definitionen, Abgrenzungen ICAAP

Einführung Adressrisikosteuerung, Einzelgeschäft, Risikoquantifizierung

Grundlagen Portfoliorisiko inklusive Fallstudie, „State of the art“ Kreditportfoliomodellierung

Periodische versus ökonomische Risikomessung, Fallstudie „Portfolioanalyse und Steuerungsimpulse“



2. Seminartag

Adressrisikosteuerung (Pricing, Limitierung, Verbriefungen, Derivate,...)

Einführung IRRBB, barwertige und periodische Messung, Zinsergebnissimulation

Grundlagen einer integrierten Steuerung, barwertige und periodische Steuerung, Strategieentwicklung

Abgrenzung Zinsänderungs- und andere Marktpreisrisiken, Credit-Spreads in Marktdaten, Credit-Spread-Risiken



3. Seminartag

Sonstige Marktpreisrisiken, Aktienkursrisiken, Fondspreisrisiken, FX-Risiko

Einführung Liquiditätsrisiken und ILAAP, strukturelles und kurzfristiges Risiko, regulatorische Überwachung

Instrumente des Managements, Liquiditätsrisikostategie, ökonomische Risikoüberwachung

Liquiditätskostenverrechnung, Notfallplanung, Liquiditätsrisikoreporting

Beginn: 9:00 Uhr, Kaffeepausen: 10:30 Uhr/15:00 Uhr, Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr, Ende: 17:00 Uhr

Modul 2 – Non Financial Risks



Finanzmarktkrise, Niedrigzinsphase, Digitalisierung und politische Risiken haben uns vor Augen geführt, dass gerade die so genannten „Non Financial Risks“ eine entscheidende Bedeutung für die Risikotragfähigkeit von Kreditinstituten haben.

Im Zentrum der Betrachtungen stehen neben den klassischen operationellen Risiken strategische Geschäftsmodellrisiken, kulturelle Risiken und das Cyber Risk. Ihre Messung ist insbesondere deshalb eine besondere Herausforderung, weil die für die klassischen Methoden erforderlichen Vergangenheitsdaten kaum bzw. unzureichend zur Verfügung stehen.

Die Teilnehmer lernen diese Risiken und ihre Bedeutung anhand aktueller Beispiele kennen, einschließlich ihrer in weiten Teilen noch jungen Methoden ihrer Erfassung und Steuerung.



Termin: 26. Mai – 28. Mai 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 15. September – 17. September 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Einführung Non Financial Risks (Übersicht, Charakteristika)

Strategische Risiken (Beispiele, Nachhaltigkeit, qualitative/quantitative Analyse)

Geschäftsmodellanalyse nach SREP

Kulturrisiko – Risikokultur, kulturelle Dimension des Risikos, Reputationsrisiko, ESG-Risiken



2. Seminartag

Workshop Entwicklung und Integration der Risikokultur

Operationelle Risiken I (Überblick/Messung, regulatorische Anforderungen)

Operationelle Risiken II (Risiko-steuerung/Risikomanagement)



3. Seminartag

Cyber Risk I (Definition/Abgrenzung, regulatorische Anforderungen)

Cyber Risk II (Messung/Reporting, Management)

Model Risk (Definition/Abgrenzung, Messung/Management)

Fallstudie, Zusammenfassung und Ausblick

Beginn: 9:00 Uhr, Kaffeepausen: 10:30 Uhr/15:00 Uhr, Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr, Ende: 17:00 Uhr



Neben einem Überblick über die Verzahnung von Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung sowie den aufbau- und ablauforganisatorischen Anforderungen an das Risikomanagement wird das Thema der aufsichtlichen und internen Stresstests von dem Hintergrund ihrer zunehmenden Bedeutung beleuchtet. Einen Schwerpunkt bildet das „Risikomanagement im Umbruch“.

Vor dem Hintergrund der eingeschränkten Aussagekraft klassischer Risikotragfähigkeitsbetrachtungen geht es insbesondere darum, die Non-Financial Risks in ein übergreifendes Risikomanagement zu integrieren. Abgesehen von den aktuellen Standards eines Risk Management Framework lernen die Teilnehmer, dass eine vergangenheitsorientierte Sicht auf die Risikotragfähigkeit unzureichend ist. Als Ergänzung wird das Konzept der zukunftsorientierten Fragilitätsbetrachtung vorgestellt, welches sich bereits jetzt in diversen regulatorischen Initiativen niederschlägt.



Termin: 23. Juni – 25. Juni 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 27. Oktober – 29. Oktober 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Big Picture: Risikomanagement Framework

Verzahnung Risikoappetit – Gesamtbanksteuerung

Stresstest (aufsichtlich und intern)

Operative Limitierung



2. Seminartag

Aufbau- /Ablauforganisation (Benchmarking/Best Practice)

Reporting inklusive aufsichtliche Anforderungen

Risikomanagement im Umbruch: Von der RTF-Betrachtung zum mehrdimensionalen Risikomanagement



3. Seminartag

Workshop Risikoszenarien

Zusammenfassung/Ausblick

Beginn: 9:00 Uhr, Kaffeepausen: 10:30 Uhr und 15:00 Uhr, Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr
 Ende 1. und 2. Seminartag: 17:00 Uhr, Ende 3. Seminartag: 12:30 Uhr

Modul 4 – Regulatorischer Rahmen



Ausgehend von der zentralen Bedeutung der Finanzwirtschaft für eine funktionierende (globale) Realwirtschaft werden Bedeutung, Organisation und zentrale Ziele der Regulierung hergeleitet.

Im Anschluss daran wird über die Analyse der „drei Baseler Säulen“ dargestellt, wie diese Ziele über entsprechende Regulierungen sichergestellt werden sollen.

In diesem Rahmen werden unter Berücksichtigung des neuen RTF-Leitfadens Management- und Aufsichtsperspektive verglichen und die strategische Perspektive der Regulierung kritisch hinterfragt.



Termin: 28. Juli – 30. Juli 2020

Ort: zeb Office Frankfurt am Main
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.

Termin: 24. November – 26. November 2020

Ort: zeb Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster

Teilnahmegebühr: 1.950,00 € zzgl. MwSt.



1. Seminartag

Ziele, Funktionen und Organisation der Aufsicht

Eigenkapital-Anforderungen nach Säule 1 (Adressrisiken, Marktpreisrisiken, Operational Risk)

Eigenkapital-Anforderungen nach Säule 1 („Basel IV“)



2. Seminartag

Anforderungen an das Management von Liquiditätsrisiken

Qualitative Aufsicht nach Säule 2 (MaRisk)

SREP

„Säule 1+“



3. Seminartag

Meldewesen und Offenlegung

Weiterentwicklung der Regulatorik

Kritische Reflexion, Zusammenfassung und Handlungsoptionen

Beginn: 9:00 Uhr, Kaffeepausen: 10:30 Uhr/15:00 Uhr, Gemeinsames Mittagessen: 12:30 Uhr, Ende: 17:00 Uhr



Zielorientierte Analyse des Bildungsbedarfs

Auf der Basis **abzustimmender Ziele** werden das zu vermittelnde **Wissen** und die erforderlichen **Fähigkeiten** der Teilnehmer ermittelt.



Konzeption und Durchführung des passenden Programms

Auf der Basis des erkannten Bedarfs werden die erforderlichen Inhalte und Formate aus dem Gesamtprogramm der Akademie **unter Berücksichtigung institutsspezifischer Gegebenheiten** zu einem individuellen Programm kombiniert.



Zielorientierte Erfolgskontrolle

Nach Durchführung wird **evaluiert**, ob die zuvor definierten Ziele erreicht wurden



Ergebnis:

Erfolg, der im Anwendungsalltag sichtbar ist

Die richtige Kombination von Formaten sichert ein ausgewogenes Verhältnis von Lernen, Üben und Experimentieren

Übersicht Veranstaltungsformate

