

# Geschäftsleiterqualifikation nach § 25 c KWG

Themen, Agenden und Termine 2021

partners for change **zeb**

## Geschäftsleiterqualifikation nach § 25 c KWG

### Vorwort



Der heutige Komplexitätsgrad bei der Leitung eines Kreditinstituts ist mit dem vor nur wenigen Dekaden nicht mehr vergleichbar. Das hat mit deutlich komplexeren Produkten und Märkten ebenso zu tun, wie mit einer immer dynamischeren Entwicklung des ökonomischen, ökologischen und technischen Umfeldes. Unverändert sind jedoch die besondere Bedeutung der Finanzwirtschaft für die Realwirtschaft sowie die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung für eine „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“ in Kreditinstituten (vgl. AT 3 MaRisk).

In der Konsequenz ergeben sich deutlich gestiegene Anforderungen an die konkreten Personen, die dieser

Verantwortung im Sinne eines „ausreichenden Maßes theoretischer und praktischer Kenntnisse in den betreffenden Geschäften sowie Leitungserfahrung“ nachkommen müssen (§ 25 c (1) KWG).

Der nachfolgend beschriebene, modular aufgebaute Kurs für angehende Geschäftsleiter bietet das dafür erforderliche theoretische Rüstzeug auf der Basis praktischer Erfahrungen und neuester Entwicklungen.

Die Module decken insbesondere die Themengebiete der Banksteuerung, des Risikomanagements und der bankaufsichtlichen Regulatorik ab.



Ergänzt wird dieser fachliche Teil durch einen zweitägigen Präsenzworkshop zum Thema der Unternehmenskultur (einschließlich Risikokultur), der (agilen) Führung und der Interaktionskompetenz. Er beinhaltet eine Kombination aus Impulsvorträgen und praktischen Übungen. Diesen Teil zu den so genannten „weichen Faktoren“ haben wir ergänzt, weil seine besondere Bedeutung in der jüngeren Vergangenheit auch aufgrund der „Unvollkommenheit“ der „harten“ Faktoren deutlich geworden ist.

**Klaus Leusmann**

## Aktueller Hinweis zu COVID-19



Unsere Seminarteilnehmer und unsere Kunden stehen bei uns an ersten Stelle, in diesen Tagen vor allem ihre Sicherheit und Gesundheit.

Aufgrund der weiterhin angespannten Lage zur COVID-19-Pandemie haben wir uns entschlossen, auch im ersten Halbjahr 2021 weiterhin auf virtuelle Schulungsformate zu setzen. Voraussichtlich werden wir ab dem 2. Halbjahr 2021 auch wieder Präsenzformate anbieten.

Der Aufbau dieses Kurses zur Geschäftsleiterqualifikation nach § 25 c KWG ist so gestaltet, dass bis auf den zweitägigen Workshop zum Ende der Reihe alle Module im virtuellen Format gehalten werden können.

Den zweitägigen Workshop können wir aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl auch unter Corona-Bedingungen mit entsprechenden Vorkehrungen durchführen. Einzige Ausnahme wäre eine Notwendigkeit, grundsätzlich auf alle Präsenzveranstaltungen zu verzichten, wovon wir bisher nicht ausgehen.



Sollten Sie Fragen zu den Inhalten oder Abläufen der einzelnen Module haben, sprechen Sie uns gerne an:

Klaus Leusmann  
Phone: 0251.97128.808  
E.Mail: [kleusmann@zeb.de](mailto:kleusmann@zeb.de)



# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 1 – Integrierte Banksteuerung



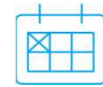
Dieses Einstiegsmodul beginnt mit einem Überblick über den gesamten Kurs und einer Einführung in die Banksteuerung einschließlich ihrer jüngeren Entwicklungen („Bankmanagement 2.0“)

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.

Den Abschluss dieses dreitägigen Moduls bildet das Thema der Assel Allocation und Depot-A-Steuerung.



### 16. – 18. März 2021

Die Webinare werden als GotoMeeting-Konferenz, jeweils von 9:00 bis 17:00 Uhr, durchgeführt.

Die Webinar-Unterlagen werden, zusammen mit dem entsprechenden GotoMeeting-Termin, vor Webinar-Beginn an Sie verschickt.

# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 1 – Integrierte Banksteuerung



### 1. Webinar-Tag



- Kursziele und –überblick; Einführung in die Banksteuerung 2.0
- Grundmodell Marktzinsmethode – unterschiedliche Zinsprodukte
- Erweiterungen Marktzinsmethode – Liquiditätskosten und Strukturbeitragsbeitragsbilanz
- Barwertkonzept und Steuerungsimpulse



### 2. Webinar-Tag



- Fallstudien zur Marktzinsmethode
- Kalkulation Kreditrisikokosten – Kundengeschäft
- Kalkulation Kreditrisikokosten – Kapitalmarktprodukte
- Kostenrechnung und Kalkulation von Prozesskosten



### 3. Webinar-Tag



- Fallstudien/Übungsaufgaben
- Kalkulation Eigenkapitalkosten und Deckungsbeitragsrechnung
- Konzeption der Strategischen Asset Allocation (SAA)
- Umsetzung der Asset Allokation und taktische Steuerung des Depot A

Beginn: 9:00 Uhr, Ende: 17:00 Uhr, Pausen werden während des Webinars festgelegt.

# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 2: Risikomanagement

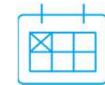


Das Eingehen von Risiken gehört zum Geschäftsmodell von Banken, soweit sie in ihrer Gesamtheit tragfähig sind und sich angemessen verzinsen bzw. rentieren. Risiken sind dabei definiert als potenzielle Vermögensverluste bzw. negative Abweichungen von Erwartungen aufgrund ungewisser Ereignisse in der Zukunft.

Die besondere Herausforderung ihrer Quantifizierung liegt darin, dass Ungewissheiten per Definition nicht prognostizierbar sind und von daher die Methoden ihrer „Messung“ mit Kompromissen an die Verlässlichkeit verbunden sind, was gerade die jüngere Vergangenheit wieder besonders deutlich gemacht hat.

Grundsätzlich werden Financial Risks und Non Financial Risks unterschieden. Während das eingehen von Financial Risks unmittelbar Kern des Geschäftsmodells sind, handelt es sich bei den Non Financial Risks um Risiken, welche die unternehmerische Tätigkeit grundsätzlich mit sich bringt.

In diesem Modul werden die Grundlagen der verschiedenen Methoden der Risikomessung sowie die Beurteilung der Risikotragfähigkeit (ICAAP) behandelt. Dabei wird insbesondere auf die Grenzen der klassischen Methoden und die daraus resultierende besondere Verantwortung der Geschäftsleitung für das Risikomanagement und die Risikokultur eingegangen.



**13. – 15. April 2021**

Die Webinare werden als GotoMeeting-Konferenz, jeweils von 9:00 bis 17:00 Uhr, durchgeführt.

Die Webinar-Unterlagen werden, zusammen mit dem entsprechenden GotoMeeting-Termin, vor Webinar-Beginn an Sie verschickt.

# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 2 – Risikomanagement



### 1. Webinar-Tag



- Definitive und regulatorische Grundlagen des Risikomanagements
- Barwertige Steuerung des Zinsbuchs und Zinsänderungsrisikos
- Periodische Steuerung des Zinsbuchs und Zinsänderungsrisikos
- Verzahnung von barwertiger und GuV-orientierter Steuerung des Zinsbuchs zur Strategieableitung



### 2. Webinar-Tag



- Fallstudien zur Zinsbuchsteuerung
- Steuerung des Liquiditätsrisikos und Optimierung des Funding-Mix
- Steuerung des Adressrisikos I  
Messung Einzelgeschäfts und Portfolio
- Steuerung des Adressrisikos II  
Portfolioanalyse und Steuerung



### 3. Webinar-Tag



- Messung und Steuerung operationeller Risiken
- Risikomanagement im Umbruch – Vergangenheitsorientierte Messung vs. zukunftsorientierter Analyse
- Sonstige Risiken  
Cyber Risk, ESG-Risiken, Rep-Risk, Strategische Risiken
- Zusammenfassung/Kernaussagen

Beginn: 9:00 Uhr, Ende: 17:00 Uhr, Pausen werden während des Webinars festgelegt.

## Geschäftsleiterqualifikation

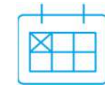
### Modul 3: Gesamtbanksteuerung und regulatorische Grundlagen



Der erste Tag beginnt mit der Vorstellung der European Banking Study, um den strategischen und operativen Handlungsdruck zu verdeutlichen, mit dem die Branche konfrontiert ist. Danach werden die beiden grundsätzlichen Methoden der Gesamtbanksteuerung (ROI-Management/ Bilanzstruktursteuerung und Wertorientierte Gesamtbanksteuerung) vorgestellt. Den Abschluss bildet eine Fallstudie.

Der zweite Tag ist von einer ganztägigen interaktiven Fallstudie geprägt.

Am dritten Tag folgen die Grundlagen der bankaufsichtlichen Regulatorik. Nach der Vorstellung von Zielen und Organisation der Aufsicht werden schwerpunktmäßig die Grundlagen der Baseler Säulen 1 (Solvabilität) und 2 (qualitative Aufsicht; MaRisk/SREP) behandelt.



**25. – 26. Mai 2021**

Die Webinare werden als GotoMeeting-Konferenz, jeweils von 9:00 bis 17:00 Uhr, durchgeführt.

Die Webinar-Unterlagen werden, zusammen mit dem entsprechenden GotoMeeting-Termin, vor Webinar-Beginn an Sie verschickt.



# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 3: Gesamtbanksteuerung



### 1. Webinar-Tag



- European Banking Study/ Regionalbankstudie
- Einführung ROI und Bilanzstrukturmanagement
- Wert- und risikoorientierte Gesamtbanksteuerung
- Fallstudie Gesamtbanksteuerung



### 2. Webinar-Tag



- Prozess der integrierten Gesamtbanksteuerung – ganztägige interaktive Fallstudie



### 3. Webinar-Tag



- Ziele, Funktionen und Organisation der Aufsicht
- Eigenkapital-Anforderungen nach Säule 1 (Adressrisiken, Marktpreisrisiken, Operational Risk)
- Qualitative Aufsicht nach Säule 2 (MaRisk, SREP, „Säule 1+“)
- Weiterentwicklung der Regulatorik/Zusammenfassung

Beginn: 9:00 Uhr, Ende: 17:00 Uhr, Pausen werden während des Webinars festgelegt.

# Geschäftsleiterqualifikation

## Modul 4: Unternehmenskultur und Interaktionskompetenz

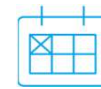


Dieser zweitägige Workshop zielt auf die besondere Herausforderung für Geschäftsleiter, die Zielsystematik des Unternehmens mit der Unternehmenskultur zu verzahnen. Schwerpunkt bildet dabei die neben der fachlichen Expertise erforderliche Interaktionskompetenz als kulturellen Erfolgsfaktor zu erkennen und durch entsprechende Übungen zu stärken.

Beide Workshoptage sind geprägt durch einen Wechsel von kurzen Impulsvorträgen und konkreten Übungsbeispielen mit abschließender Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse sowie persönlicher Ziele.

Stichpunkte zu den Inhalten:

- Unternehmenskultur, Führungskultur, Risikokultur
- Synchronisation von fachlicher und persönlicher Ebene der Kommunikation
- Elemente der sinnstiftenden (agilen) Führung
- Erkennen und Lösen von (Interessens-) Konflikten



**22. – 23. Juni 2021**

Die Webinare werden als GotoMeeting-Konferenz, jeweils von 9:00 bis 17:00 Uhr, durchgeführt.

Die Webinar-Unterlagen werden, zusammen mit dem entsprechenden GotoMeeting-Termin, vor Webinar-Beginn an Sie verschickt.