



Umsetzung von regulatorischen Änderungen im WBM

Abstract

Eine global agierende Bank mit Sitz in Großbritannien war mit diversen Problemstellungen aufgrund der zunehmenden Fülle der neuen Regulierungen konfrontiert. Zudem bestand Unsicherheit darüber, ob die Auswirkungen der Regulierungen und die entsprechenden Lösungsvorschläge angemessen bewertet werden können. Daher wurde Avantage Reply mit der Lösung der Probleme betraut, um eine nachhaltige Lösung zu entwickeln.

Kunde

Der Bereich Investmentbanking einer weltweit agierenden Bank in Großbritannien.

Aufgabe

Aufgrund der Fülle der neuen Regulierungen war der Kunde mit diversen Problemen konfrontiert, die einerseits mit dem bankenaufsichtlichen Risiko und andererseits dem eigenen Geschäftsumfeld verbunden waren:

- Erfassen von regulatorischen Initiativen und Aufgliederung der Initiativen in unterschiedliche Ansätze:
 - Initiativen, die für eine neue Regelung ein Erstkonzept erfordern
 - Initiativen, die Gegenstand eines Beratungsverfahrens sind
 - Initiativen, mit denen bereits Grundsätze sowie Regeln und Richtlinien umgesetzt wurden
- Bestimmung der potenziellen Tragweite der Auswirkungen auf das Dienstleistungsangebot
- Evaluierung der Auswirkungen auf das Geschäftsmodell
- Bewertung der möglichen Kosten und Auswirkungen auf den Umsatz

Zudem lag die Priorität der meisten Abteilungen, die von den Regulierungen betroffen waren darauf, die kontinuierliche Einhaltung der bestehenden Regulierungen zu gewährleisten. Daher war der vorhandene Ansatz für eine Bewertung der neuen Regulierungen zu unstrukturiert und nicht umfassend genug.

Aus diesem Grund sollte eine integrierte und vollständige Lösung entwickelt werden, um die neuen Regulierungen komplett an das Geschäftsangebot und die geographische Präsenz der Bank anzupassen. Mit der Lösung sollten die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell ermittelt und, falls maßgeblich, die finanziellen, operativen und geschäftlichen Auswirkungen detailliert beurteilt werden. Ferner sollten Kosten und Nutzen, die sich aus der Einhaltung der Regulierungsvorschriften ergaben, quantifiziert werden.

Avantage Reply unterstützte den Kunden bei der Bewertung der Schwachstellen des bestehenden Ansatzes. Das Unternehmen unterbreitete eine Empfehlung für eine Lösung, setzte eine Konsensvereinbarung um und erreichte die Freigabe der Lösung. Betraut wurde Avantage Reply zudem mit der Einführung sowie nach deren Abschluss mit der Inbetriebnahme der Lösung im Unternehmen.

Ansatz und Lösung

Voraussetzung für eine neue Lösung war die Akzeptanz durch eine große Anzahl von Akteuren. Darüber hinaus war auch die verpflichtende Bereitstellung von umfassenden Ressourcen erforderlich - und zwar nicht nur für die Lösungsentwicklung, sondern auch für den Aufbau einer Struktur, in der die Lösung bereitsteht. Da der Ausfall einer einzigen Funktion für die Bewertung der potenziellen Auswirkungen der neuen Regulierungen absolut ausgeschlossen werden musste, kam der Kunde zu der Schlussfolgerung, dass eine separate und eigenständige Funktion erforderlich sei, um alle Akteure für das gemeinsame Ziel ins Boot zu holen - nämlich der Bewertung der Auswirkungen der aufsichtsrechtlichen Änderungen.

Daher wurde zunächst festgelegt, dass die frühe Erkennung und Bewertung (Horizon Scanning) des aufsichtsrechtlichen Umfelds nicht Teil des Aufgabenbereichs der neuen Funktion sein würde. Außerdem sollte auch die Verantwortung für die Unterstützung von Änderungen in Angeboten im Vorfeld der Regulierungen nicht ausgeplant werden.

Unmittelbar im Unternehmen herbeizuführen war die Einigung über die Kompetenzen für die Funktion sowie deren Einordnung. In diesem Zusammenhang wurde festgelegt, dass der Rolleninhaber über alle nachstehenden Kompetenzen verfügen sollte:

- Kenntnisse der aufsichtsrechtlichen Vorschriften und des Geschäftsgebarens des Unternehmens
- Erfahrungen in der Überprüfung und Darstellung der Regulierungen
- Verständnis über die Risikotypen und die angewandten Risikobewertungsmethoden sowie deren Steuerung
- Verständnis über die Dienstleistungs- und Produktangebote
- Verständnis über die Supportfunktionen im Unternehmen, vor allem in den Bereichen Clearing und Transaktionsabwicklung

Obwohl in der Regel der Zugriff auf bereits vorhandene Fachkenntnisse vorzuziehen ist, zeigte sich, dass die Entwicklung von Ressourcen außerhalb des Verantwortungsbereichs der Funktion beispielsweise bei Geschäftsangeboten möglicherweise nicht die erforderliche Handlungsfähigkeit mit sich bringen könnte und damit waren Erfahrungen in den Bereichen Finanzen, Risikomanagement, Compliance, Operations und Legal von Vorteil. Da sich die Mitarbeiter im Frontend-Office auf die Umsatzgenerierung konzentrieren, aber auch aufgrund der unterschiedlichen Grade bei der Anwendung der Regulierungen wurde festgelegt, dass die vorrangige Kompetenz für die neue Funktion ein klares und detailliertes Verständnis über die Geschäftsangebote und Betriebsmodelle des Unternehmens ist.

In der Folge wurden alle Akteure eingebunden, um folgende Punkte zu erreichen:

- Akzeptanz des Konzepts der Funktion und der Aufgaben - beispielsweise Bewertung der Auswirkungen der bevorstehenden Regulierungen auf den Kunden oder Position innerhalb der Organisationsstruktur (Berichterstattung an den COO) und Akzeptanz des Regulierungsrahmens.
- Übereinkommen mit den Hauptakteuren über das Engagement Model, die Initiativen, denen eine Priorität zugewiesen wurde, und die Verpflichtung,

Ressourcen und Support im angemessenen Rahmen bereitzustellen, um die vereinbarten Initiativen in der vereinbarten Zeitspanne umzusetzen.

Basierend auf diesem Mandat erfolgte die Beschaffung der Kompetenzen.

Ergebnis und Nutzen

Für die Bereitstellung eines umfassenden und integrierten Ansatzes zur Ermittlung und Bewertung der Auswirkungen der neuen Regulierungen wurde eine neue Funktion geschaffen und mit aktiver Beteiligung und Unterstützung durch einen Regulierungsrahmen umgesetzt, die alle Hauptakteure berücksichtigte. Zudem wurde Übereinstimmung dahingehend erzielt, dass der Verantwortungsrahmen enger abgesteckt und dabei der Schwerpunkt auf der Bewertung der Auswirkungen der Regulierungen auf das Betriebsmodell und die Geschäftstätigkeit des Kunden gelegt werden sollte.

Vereinbart wurde zudem, dass die vorhandenen Kompetenzen der Corporate Affairs-Funktion eingesetzt werden, um die Horizon Scanning-Funktion durchzuführen und Ressourcen zu mobilisieren, damit Lobbyingmöglichkeiten genutzt werden können.

Entsprechend wurden die Kriterien für folgende Punkte festgelegt und vereinbart:

- Adäquate Bereitstellung von Ressourcen für die neue Funktion und Einverständnis über die Beschaffung auf Basis der definierten Kompetenzkriterien
- Priorisierung der zu bewertenden Regelungen
- Definition über die Maßgeblichkeit der Auswirkungen

Detaillierte Auswertungen der Auswirkungen der spezifischen Regelungen wurden durchgeführt, nachdem man in einer Erstbewertung zu dem Schluss kam, dass die Auswirkungen für den Kunden und sein Geschäftsumfeld sowie die Märkte, in denen sich der Kunde bewegt, aber auch für seine Kunden absolut kritisch sind.

So erfolgte die Beurteilung der Auswirkungen auf:

- die Geschäftsangebote, Produkte und Märkte, in denen der Kunde agiert
- das Geschäftsmodell und die erforderlichen Anpassungen in Zusammenhang mit den aufsichtsrechtlichen Ressourcen (Kapital und Liquidität) und das Geschäftsgebaren
- die Umsätze und Kosten und genauer auf die Unterscheidung zwischen einmaligen und laufenden Umsätzen und Kosten

Als Ergebnis konnte beim Kunden eine Abteilung mit einem klar strukturierten, verständlichen und anwendbaren Mandat aufgebaut werden, die innerhalb der Organisation anerkannt ist. Zudem sind die Verantwortlichkeiten im Rahmen der Geschäftstätigkeit und bei der Bereitstellung einer Bewertung über die Auswirkungen der bevorstehenden Regelungen klar definiert und werden von klar durchdachten, machbaren und relevanten Lösungen für die Umsetzung der neuen aufsichtsrechtlichen Vorschriften flankiert.

Avantage Reply gehört zur Reply Gruppe und ist auf Finanzdienstleistungen spezialisiert. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Risiko-, Vermögensverwaltungs-, Kapital- sowie Finanzmanagement. Mit Niederlassungen in Amsterdam, Brüssel, Edinburgh, Frankfurt, Hamburg, London (Zentrale), Luxemburg, Mailand, München und Rom zählt Avantage Reply einige der bedeutendsten Finanzkonzerne der Welt zu seinen Kunden, darunter renommierte Organisationen aus dem Banken- und Versicherungswesen, Investmentmanagement sowie Post Trading. Das Unternehmen liefert Beratungsdienstleistungen (mit besonderer Fachkompetenz in den Bereichen Risiko/Finanzen/Vermögensverwaltung), Programm- und Projektmanagement, Geschäfts-, Funktions- und Datenanalysen.

Weitere Informationen unter www.frm.reply.de

Reply [MTA, STAR: REY] ist auf die Entwicklung und Einführung von Lösungen auf Basis neuer Kommunikationskanäle und digitaler Medien spezialisiert. Mit seinem Netzwerk aus hochspezialisierten Unternehmen unterstützt Reply die europäischen Branchenführer aus Telekommunikation und Medien, Industrie und Dienstleistung, Banken und Versicherungen sowie öffentliche Verwaltung effektiv bei Geschäftsmodellen, die auf den neuen Technologien wie Big Data, Cloud-Computing, digitale Medien und das Internet der Dinge basieren. Zu den von Reply angebotenen Services gehören: Beratung, Systemintegration und Anwendungsmanagement.

Weitere Informationen unter www.reply.de