

Die Weiterentwicklungen des Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und des Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP) sowie Harmonisierungsbestrebungen innerhalb des einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM) führen zu einer umfassenden Überarbeitung der aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte.

Am 9. November 2018 wurden die finalen Leitfäden der europäischen Zentralbank (EZB) zum ICAAP und ILAAP veröffentlicht. Die Anforderungen erfordern umfassende Überarbeitungen der Risikotragfähigkeitskonzepte und sind seit dem 1. Januar 2019 vollständig umzusetzen. Für nicht unmittelbar durch die EZB beaufsichtigte Institute hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) im Mai 2018 den Leitfaden zur Neuausrichtung der aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte finalisiert, welcher sich weitgehend an den Vorgaben der EZB orientiert. Die neuen Leitfäden stellen die Ausgangsbasis für den aufsichtlichen Dialog dar. Sie beinhalten daher keine abschließende Betrachtung sämtlicher Aspekte zu ICAAP und ILAAP.

Point of View **Branche**

Gemäß Artikel 73 der Richtlinie 2013/36/EU (Capital Requirements Directive IV – CRD IV) müssen Institute über solide, wirksame und umfassende Strategien und Verfahren verfügen, mit denen sie die Höhe, die Arten und die Verteilung des internen Kapitals, das sie zur quantitativen und qualitativen Absicherung ihrer aktuellen und künftigen erwarteten und unerwarteten Risiken für angemessen halten, kontinuierlich bewerten und auf einem ausreichend hohen Stand halten können (Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP). Analog müssen Institute laut Artikel 86(I) CRD IV über solide Strategien, Grundsätze, Verfahren und Systeme zur Messung, Steuerung und Überwachung ihres Liquiditätsrisikos verfügen (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process – ILAAP).

Auf Basis von Artikel 97 CRD IV werden der ICAAP und ILAAP eines Instituts im Rahmen des regelmäßigen aufsichtlichen Überwachungs- und Bewertungsprozesses (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP) von der zuständigen Aufsichtsbehörde überprüft. Im Zuge der Einführung des einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM) im November 2014 hat die EZB die Aufsicht über europäische Banken übernommen. Hierbei behält die EZB die direkte Aufsicht über bedeutende Institute (Significant Insti-

tutions – SIs) und überträgt die operative Aufsicht über weniger bedeutende Institute (Less Significant Institutions – LSIs) an die nationalen Aufsichtsbehörden. Diese Entwicklungen machten in Verbindung mit der Weiterentwicklung der Instituts- und Aufsichtspraxis eine Neuausrichtung des SREP notwendig, in der die aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte im SSM harmonisiert wird.

Den grundlegenden Rahmen für eine einheitliche Basis und Qualität des SREP legte die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (European Banking Authority – EBA) im Dezember 2014 mit der Leitlinie EBA/GL/2014/13 (Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)). Im Juli 2018 wurde eine überarbeitete Leitlinie zum SREP und aufsichtlichen Stresstesting EBA/GL/2018/03 (Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing) veröffentlicht. Die Informationsanforderungen für den ICAAP und ILAAP wurden in der Richtlinie EBA/GL/2016/10 (Guidelines on ICAAP and ILAAP information collected for SREP purposes) spezifiziert und zu der im November 2018 veröffentlichten Leitlinie weiterentwickelt.

Die zuvor genannten Leitlinien richten sich an die EZB und die nationalen Aufsichtsbehörden und haben somit indirekt Einfluss auf die beaufsichtigten Institute.

Die von der EZB im Januar 2016 in einem Schreiben an die ihr direkt unterstellten Institute veröffentlichten und in einem weiteren Schreiben im Februar 2017 konkretisierten Erwartungen an den ICAAP und ILAAP bildeten die Grundlage für ein mehrjähriges Projekt, in dem umfassende SSM-Leitfäden zum ICAAP und ILAAP entwickelt wurden. Die im Rahmen dieses Projektes entstandenen Diskussionspapiere zu den Leitfäden zu ICAAP und ILAAP erschienen im März 2018. Die finale Veröffentlichung erfolgte am 9. November 2018 unter den Titeln „Leitfaden der EZB für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (ICAAP)“ sowie „Leitfaden der EZB für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsausstattung (ILAAP)“. Beide Leitfäden sind seit dem 1. Januar 2019 in Kraft.

Für Institute, die nicht unmittelbar durch die EZB beaufsichtigt werden, wurde von der BaFin im September 2017 ein Diskussionspapier zur Neuausrichtung der aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte veröffentlicht, welches sich weitgehend an den Vorgaben der EZB orientiert. Ziel ist die Harmonisierung der Beurteilungskriterien der Risikotragfähigkeitskonzepte innerhalb des SSM unter Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips.

Die finale Fassung des Leitfadens der BaFin zum ICAAP erschien im Mai 2018. Die Anforderungen zum ILAAP sind aktuell noch nicht über einen separaten Leitfaden geregelt, sondern in BTR 3 der MaRisk vom Oktober 2017 enthalten.

Mit den neuen Leitfäden wird der bisher für SIs und LSIs gültige Leitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte von 2011 abgelöst.

Abbildung 1 im Anhang gibt einen Überblick zu den zuvor genannten Veröffentlichungen im Zeitverlauf.

Point of View Kunde

Die EZB erwartet eine enge Verbindung zwischen ICAAP und ILAAP und definiert als Grundlage für beide Prozesse jeweils sieben Grundsätze, die weitgehend deckungsgleich formuliert sind und sich primär in der Betrachtung von Kapital oder Liquidität unterscheiden. Hierzu wurden die beiden Leitfäden so aufgebaut, dass auf die Grundsätze korrespondierende erläuternde Texte, Beispiele sowie ein Glossar folgen.

Die Grundsätze können wie folgt zusammengefasst werden:

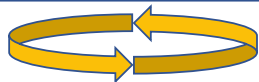
1. Das Leitungsorgan ist verantwortlich für eine solide Governance des ICAAP / ILAAP. Sie beinhaltet insbesondere die Verfahren zur Überprüfung, Validierung und zum Backtesting.
2. Der ICAAP / ILAAP bildet einen integralen Bestandteil des Gesamtsteuerungsrahmens eines Instituts.
3. Der ICAAP / ILAAP ist darauf ausgerichtet, den Fortbestand des Instituts dauerhaft sicherzustellen und umfasst die Sicherstellung der Angemessenheit der Kapital- und Liquiditätsausstattung. Hierzu werden kurz- und mittelfristige Beurteilungen aus unterschiedlichen Perspektiven eingesetzt.
4. Alle wesentlichen Risiken werden im ICAAP / ILAAP identifiziert und berücksichtigt.
5. Das interne Kapital und der interne Liquiditätspuffer sind von hoher Qualität und klar definiert. Des Weiteren erfolgt eine klare Definition stabiler interner Finanzierungsquellen.
6. Die ICAAP- / ILAAP-Annahmen und die Risikoquantifizierungsmethoden sind angemessen und konsistent und wurden unabhängig validiert.
7. Regelmäßige Stresstests sollen sicherstellen, dass ausreichend Kapital/Liquidität zur Verfügung steht, um Phasen starker Belastung zu überstehen. (Angemessenheit der Kapital-/Liquiditätsausstattung unter adversen Bedingungen.)

Als wesentliche Neuerung werden die bereits in den MaRisk AT 4.1 Tz. 2 (Sicherstellung der Risikotragfähigkeit) verankerten Ziele der Gewährleistung der Fortführung des Instituts und des Schutzes der Gläubiger vor Verlusten aus ökonomischer Sicht explizit durch zwei komplementäre

Perspektiven (normative und ökonomische Perspektive) in Grundsatz 3 berücksichtigt. Diese sind die nicht deckungsgleich mit den bisher verwendeten Going-Concern- und Gone-Concern-Ansätzen der BaFin, was u.a. zu Anpassungsbedarf im Rahmen des Risikomanagement führt.

Normative Perspektive

- Laufende Erfüllung der regulatorischen und externen Anforderungen
- Zukunftsorientierte Sichtweise (3 Jahre) mit mehreren Szenarien
- Managementpuffer als Schwellenwert für vorzuhaltendes Kapital, damit Fortführung gesichert ist
- Nicht nur Säule 1 sondern auch die anderen Erkenntnisse der ökonomischen Perspektive



Ökonomische Perspektive

- Betrachtung aller Risiken, die zu ökonomischen Verlusten führen können
- Deckung durch internes Kapital
- Zeitpunktbezogene Risikoquantifizierung
- Zeitwertbetrachtung für Zeithorizont 1 Jahr
- Ergebnis fließt in mittelfristige Betrachtung künftiger Entwicklungen ein
- Interne Indikatoren, Grenzwerte und Managementpuffer

Die normative Perspektive orientiert sich an regulatorischen Kennzahlen der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (Capital Requirements Regulation – CRR) sowie deren Berechnungslogik und verfolgt das Ziel der Gewährleistung der Fortführung des Instituts. Das Risikodeckungspotenzial basiert primär auf regulatorischen Eigenmitteln und Liquiditätspuffern der Säule 1. Analog dazu werden Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiken sowie operationelle Risiken auf Basis der Vorgaben der CRR quantifiziert. Hier muss die Kapital- und Liquiditätsplanung über 36 Monate in Plan- und Stressszenarien erfolgen.

Demgegenüber erfolgt die Betrachtung in der ökonomischen Perspektive losgelöst von aufsichtlichen Vorgaben und der externen Rechnungslegung, um auch solche Bestandteile zu identifizieren, die dort nur unzureichend abgebildet werden. Ziel ist es, Gläubiger vor Verlusten öko-

nomischer Art zu schützen. Bei barwertiger Berechnung wird das Risikodeckungspotenzial vom Barwert aller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie außerbilanziellen Positionen abgeleitet. Die Risikoquantifizierung umfasst sowohl unerwartete als auch erwartete Verluste, sofern diese nicht bereits bei der Bestimmung des Risikodeckungspotenzials berücksichtigt wurden. Die Risikotragfähigkeitsbetrachtung in der ökonomischen Perspektive erfolgt über einen Zeitraum von 12 Monaten im ICAAP.

Normative Perspektive und ökonomische Perspektive bieten unterschiedliche Blickwinkel auf die Risikotragfähigkeit eines Instituts und sollen eng miteinander verknüpft werden, d. h. beide Perspektiven sind in die Gesamtbanksteuerung zu integrieren und eng zu verzahnen. Diese Integration wird durch Konsistenz von Methoden und Szenarien nicht nur innerhalb sondern auch zwischen ICAAP und ILAAP gefordert, wodurch sich beide Prozesse immer mehr zu einem übergeordneten ICLAAP entwickeln.

Für LSIs werden neben der barwertigen Risikotragfähigkeit im Rahmen der ökonomischen Perspektive unter Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips abhängig von der Größe und Komplexität des jeweiligen Instituts zwei vereinfachte Verfahren („barwertnahe Risikotragfähigkeit“ und „Säule 1+ Risikotragfähigkeit“) vorgeschlagen, die sich an die ökonomische Perspektive ausgehend von Daten der externen Rechnungslegung annähern.

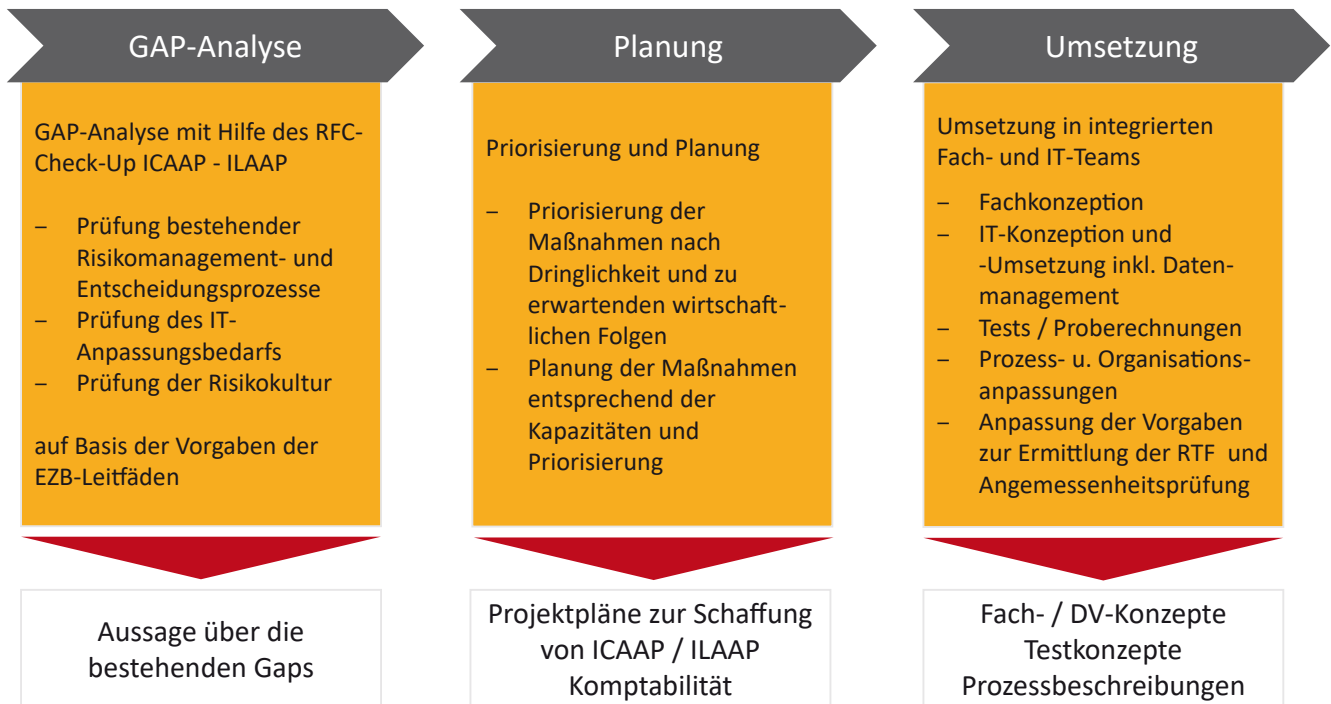
Zudem betrachtet die BaFin für diese Institute die bisher geltenden Going-Concern-Ansätze „alter Prägung“ noch bis auf weiteres als zulässig und hat diese dementsprechend in einen Annex übernommen. Allerdings wird diese Regelung zum „Going-Concern“-Ansatz aufgrund der Harmonisierungsbestrebungen innerhalb des SSM wohl eher zeitlich begrenzt sein (Fristen hierzu sind derzeit keine bekannt).

Point of View Lösung

Aus den zuvor beschriebenen Grundsätzen für ICAAP und ILAAP ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen und Handlungsfeldern:

1. Die Verantwortung des Leitungsorgans für die Einrichtung einer angemessenen Governance-Struktur mit Integration von ICAAP und ILAAP sowie die verpflichtenden Erklärungen zur Angemessenheit der Kapital- und Liquiditätsausstattung erfordern eine stärkere Auseinandersetzung des Leitungsorgans mit risikoorientierten Themenstellungen.
 2. ICAAP und ILAAP müssen als integrale Bestandteile in den Risikomanagement- und Steuerungsprozessen berücksichtigt werden. Dies erfordert eine höhere Granularität und Verzahnung der Entscheidungsinformationen. Dabei ist auf eine gruppenweite Konsistenz sowie die Vereinbarkeit mit den Sanierungsplänen zu achten.
 3. Die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit des Institutes erfordert umfangreiche Analysen von individuell zu prüfenden Szenarien für die Kapital- und Liquiditätsausstattung aus normativer und ökonomischer Perspektive. Dabei sind jeweils die Verknüpfungen zwischen verschiedenen Planungsbereichen sowie die gegenseitigen Wechselwirkungen der beiden zu betrachtenden Perspektiven zu berücksichtigen. Dies erfordert eine vollständige Überarbeitung der bestehenden Risikotragfähigkeitsrechnung mit Berücksichtigung dieser beiden komplementären Perspektiven sowie deren konsistenter Steuerung. Dazu müssen flexible Infrastrukturen zur Bereitstellung der geforderten Szenarioanalysen aufgebaut werden.
 4. Bei der Identifikation und Berücksichtigung aller wesentlichen Risiken sind künftig auch bislang im Rahmen der Risikoinventur sowie der Festlegung von Risikoquellen vernachlässigte Risikoarten (v.a. nicht-finanzielle Risiken wie Compliance-, Reputationsrisiken, IT-Risiken, Rechts- und Verhaltensrisiken) zwingend zu berücksichtigen.
 5. Das zur Risikoabsorption anzurechnende interne Kapital muss eine sehr hohe Qualität aufweisen. Zudem sind die internen Refinanzierungsquellen klar zu definieren. Zu prüfen ist v.a. der Umgang mit stillen Lasten oder Reserven sowie latenten Steuern.
 6. Hinsichtlich der Quantifizierungsmethoden kommt neben der Wahl der Quantifizierungsmethode insbesondere dem Ausbau der Prozesse zur Validierung der Modelle eine besondere Bedeutung zu. Letztere müssen den Standards der internen Säule 1 Modelle sowie den Prozessen der Säule 2 entsprechen.
 7. Die Vorschriften zum Stresstesting sehen insbesondere eine bezüglich der Risiko- und Geschäftssituation angemessene Ausgestaltung der Stresstests vor. Demnach steigt die Bedeutung einer flexiblen Szenariofähigkeit.
- Abbildung 2 im Anhang gibt einen Überblick zu wesentlichen Neuerungen und Implikationen. Sie zeigt, dass die neuen Richtlinien diverse Neuregelungen und Anpassungen der bestehenden Vorgaben für die internen Risikomanagementprozesse erforderlich machen.
- Wesentliche Auswirkungen ergeben sich in den Bereichen Governance, Kapital- und Liquiditätsplanung, Notfallpläne, Sanierungsplan, Risikoinventur, Risikokultur, Vorgaben zum Risikomanagementprozess, Angemessenheitsprüfung, RTF-Rechnung, Ermittlung des Risikodeckungspotential, interne Risikomodelle, Szenarioanalysen, Validierung sowie Stresstesting. Damit verbunden sind Veränderungen an den IT-Systemen sowie gestiegene Anforderungen bezüglich des Datenmanagements.
- Für die dargestellten Neuerungen aus dem Leitfaden zu ICAAP und ILAAP, bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen an. Die folgende Abbildung zeigt ein mögliches Projektvorgehen.
- Zunächst sind die Abweichungen der bestehenden Prozesse und Methoden zu den finalen Vorgaben des EZB-Leitfadens zu ICAAP und ILAAP und ergänzend auch zu entsprechenden Vorgaben des Basler Ausschusses zum SREP festzustellen. Dies erfolgt effizient und vollumfänglich über den

„RFC ICAAP / ILAAP Check-up“



In einem zweiten Schritt ist entsprechend der Wesentlichkeit der Änderung bzw. den zu erwartenden potenziellen wirtschaftlichen Folgen bei Nichterfüllung, eine Umsetzungsplanung inklusive Priorisierung zu erstellen. Wirtschaftliche Folgen zeigen sich nicht nur in Wettbewerbsnachteilen, deren Gründe über komparative Prozessschwächen hinausgehen, sie manifestieren sich auch in hohen Rückstellungen für juristische Auseinandersetzungen. Die vorhandenen Kapazitäten sind bei der Planung ebenfalls zu berücksichtigen.

Der dritte Schritt ist die Durchführung des Projekts mit individuell auf das jeweilige Geschäftsmodell abgestimmten Inhalten.

Point of View Mehrwert

Insgesamt ist auf Basis der in den neuen Leitfäden beschriebenen Anforderungen eine weitgehende Überarbeitung und Neuausrichtung bestehender Risikotragfähigkeitskonzepte notwendig.

Die Dringlichkeit der Umsetzung der Leitfäden ist insbesondere daran zu erkennen, dass die EBA die Prüfung von

ICAAP / ILAAP bereits in ihre Liste der aufsichtlichen Prioritäten für 2019 und 2020 aufgenommen hat. Die ersten Prüfungen sind daher bereits für das zweite Halbjahr 2019 zu erwarten.

Die Experten von RFC Professionals begleiten seit vielen Jahren Banken bei der Umsetzung von Risikotragfähigkeitskonzepten. Gerne unterstützen wir Sie bei der Bewertung der Auswirkungen der ICAAP- und ILAAP-Neuausrichtung auf Ihr Institut. Wir begleiten Sie auch gerne bei der Umsetzung sowie bei den anstehenden Prüfungen durch die Aufsicht. Sprechen Sie uns an!

Ihre Ansprechpartner

Volker Oostendorp | Partner
Mobil: +49 151 42240774
volker.oostendorp@rfc-professionals.com

Sandra Schmolz | Consultant
Mobil: +49 151 42240795
sandra.schmolz@rfc-professionals.com

Anhang Abbildungen

Abbildung 1

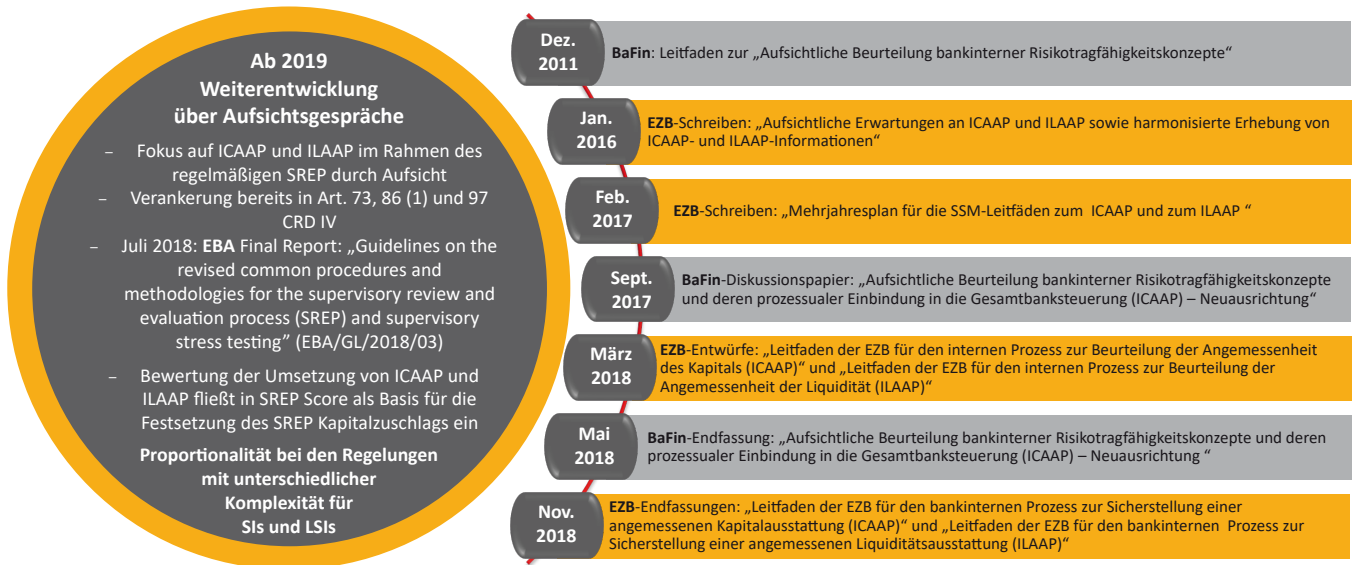


Abbildung 2

	Wesentliche Neuerungen	Wesentliche Implikationen
1	Governance	<ul style="list-style-type: none"> – Herausstellung und Hervorhebung der Verantwortung des Leitungsorgans
		<ul style="list-style-type: none"> – Systematische Einbettung ICAAP / ILAAP in die Risk Governance – Systematisch verzahnter Strategie-, Kapital- und Liquiditätsplanungsprozess
2	Übergreifende Integration	<ul style="list-style-type: none"> – Hervorhebung der Bedeutung von ILAAP – Gleichartige Behandlung von ICAAP und ILAAP
		<ul style="list-style-type: none"> – Anpassung und Ausbau des ILAAPs – Parallele Rahmenwerke für ICAAP und ILAAP
3	Steuerungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> – Zwei neue komplementäre Perspektiven (normativ und ökonomisch) – Mehrjährige Kapitalplanung unter normativer Going-Concern-Sicht – Definition von Management Puffer über Mindestanforderungen hinaus
		<ul style="list-style-type: none"> – Umstellung auf normative und ökonomische Sichten – Einbettung der Going-Concern-Perspektive über alle Risikoarten in die Steuerung
4	Risiko-identifikation	<ul style="list-style-type: none"> – Zunehmende Bedeutung von zukunftsorientierten Szenarioanalysen – Bindende Anwendung eines „Bruttoansatzes“
		<ul style="list-style-type: none"> – Einführen von Szenarioanalysen als Informationsbasis für die Steuerung gemäß Risikostrategie
5	Qualität der Risikopuffer	<ul style="list-style-type: none"> – Fokussierung auf eine interne Betrachtung – Nur aus Sicht der Fortführung der Geschäftstätigkeit (langfristig)
		<ul style="list-style-type: none"> – Konzeptionelle Anpassungen und Angleichungen zwischen den verschiedenen Perspektiven – Ableitung des Risikoappetits und der Risikopuffer über Stress-Szenarien
6	Risiko-quantifizierung	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Validierungsanforderungen für ökonomische Risikomodelle – Validierungsprozess auch für Risiken der Säule 2
		<ul style="list-style-type: none"> – Ausbau der Szenariofähigkeit – Bereitstellung flexibler Infrastrukturen für die Szenarioanalysen – Verbesserung der Simulationsmethoden und der Datenbereitstellung
7	Stress Testing	<ul style="list-style-type: none"> – Konsistenz der Stresstest-Ergebnisse aus ICAAP und ILAAP – Berücksichtigung von Interdependenzen und Rückkoppelungseffekten – mehr Flexibilität der Szenariomodelle
		<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines umfangreichen Stress Testing Programms – Berücksichtigung der Stress Test Ergebnisse in die Management Entscheidungen zur Risikosteuerung und Notfallplanung

Anhang **Glossar**

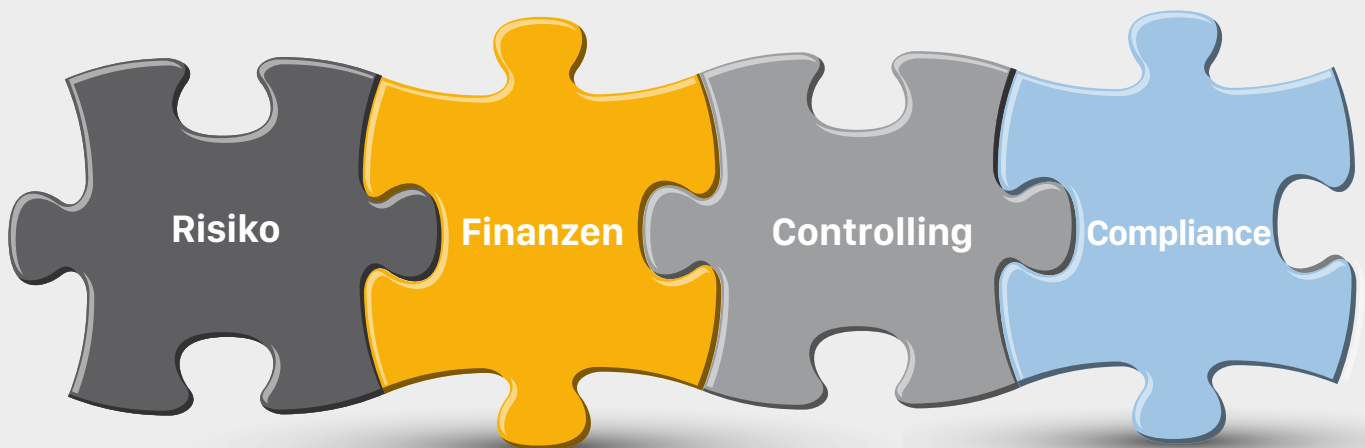
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
CRD IV	Capital Requirements Directive IV
EBA	European Banking Authority (Europäische Bankenaufsichtsbehörde)
EZB	Europäische Zentralbank
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process (bankinterner Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung)
ILAAP	Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (bankinterner Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsausstattung)
LSI	Less Significant Institutions (weniger bedeutende Institute)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
SSM	Single Supervisory Mechanism (Einheitlicher europäischer Aufsichtsmechanismus)
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process (aufsichtlichen Überwachungs- und Bewertungsprozesses)
SI	Significant Institution (bedeutendes Institut)

Anhang **Richtlinien und Guidelines**

2013/36/EU	Capital Requirements Directive IV – CRD IV
(EU) Nr. 575/2013	Capital Requirements Regulation – CRR
EBA/GL/2014/13	Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) (Leitlinie zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP))
EBA/GL/2016/10	Guidelines on ICAAP and ILAAP information collected for SREP purposes (Leitlinien zu für SREP erhobene ICAAP- und ILAAP-Informationen)
EBA/GL/2018/03	Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stresstesting (Überarbeitete Leitlinien zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) sowie für die aufsichtlichen Stresstests, zur Änderung der EBA/GL/2014/13 vom 19. Dezember 2014)

Beratungslösungen

mit höchstem Qualitätsanspruch



RFC Professionals GmbH | kontakt@rfc-professionals.com | www.rfc-professionals.com

Deutschland: Hauptstr. 112 | 65375 Oestrich-Winkel | Tel: +49 6723 9948885

Österreich: Bindergasse 11/27 | 1090 Wien | Tel: +43 1 2769208

Professionals in Risiko, Finanzen, Controlling und Compliance.

Wir bieten Ihnen ein Expertenteam mit ganzheitlichem Themenverständnis und branchenübergreifender Fachkompetenz.

Änderungen sehen, Nutzen umsetzen.

Wir begleiten Sie bei aktuellen Themen sicher zum Ziel. Getreu dem Motto: Gemeinsam Mehrwerte schaffen.

Expertise und Erfahrung für Ihren Erfolg.

Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen Sie als Kunde mit Ihren Mitarbeitern und der Weiterentwicklung Ihrer Unternehmung.