

Kalkulation – Nostalgie oder Trendthema?

Interview mit Prof. Dr. Konrad Wimmer, Leiter Strategische Themenentwicklung, und Andreas von Heymann, Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN (beide msgGillardon).

msgGillardon feiert dieses Jahr sein 100-jähriges Firmenjubiläum. MARZIPAN – unser bekanntestes Produkt – ist seit über 35 Jahren auf dem Markt. Grund genug, mit dem Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN, Andreas von Heymann, und mit dem Leiter Strategische Themenentwicklung, Buchautor, dem Experten für finanzmathematische Themen, Gutachter und anerkannten Experten in der Bankingbranche, Herrn Prof. Dr. Konrad Wimmer, über das Thema Kalkulation zu sprechen.

Was meinen Sie, Herr von Heymann: Ist Kalkulation eher ein nostalgisches Thema, weil es schon immer ein Kernthema unseres Unternehmens war? Oder ist es ein Trendthema für die Zukunft?

von Heymann: Aus meiner Sicht ist die Kalkulation absolut kein rein nostalgisches Thema. Natürlich ist es für unsere Firma schon lange Thema und damit im Kern unseres Unternehmens verankert. Aber es ist auch – und zwar sowohl strategisch als auch inhaltlich – nach wie vor ein sehr spannendes Thema, bei dem durchaus kontrovers diskutiert wird, wo die Reise hingehen soll.

Sehen Sie das auch so, Herr Wimmer?

Wimmer: Ja. Für mich persönlich ist es natürlich schon auch ein nostalgisches Thema, weil ich seit vielen Jahren damit arbeite. Aber ich glaube, dass uns dieses Thema in Zukunft weiterhin so intensiv beschäftigen wird wie bisher. Und es wird auch zukünftig sowohl fachliche als auch technische Neuerungen in diesem Themengebiet geben.

Das Leuchtturmprodukt MARZIPAN ist seit über 35 Jahren auf dem Markt. Das bedeutet auch, dass die fachliche Logik von

MARZIPAN zwar sehr bewährt, aber eben auch alt ist. Herr Wimmer, reichen die Rezepte der Vergangenheit – also der Margenbarwert, die Marge in Prozent, gegebenenfalls auch die Transformation des Barwerts in periodenbezogene Margen, also



Andreas von Heymann

Konditionsbeiträge – für die Zukunft noch aus? Oder anders formuliert: Sehen Sie in Bezug auf MARZIPAN fachliche Herausforderungen? Und wenn ja, welche?

Wimmer: In der Tat sind die von Ihnen angesprochenen Punkte – also Margenbarwert, Marge in Prozent und so weiter – auch für die Zukunft gesetzt. Insofern werden wir hieran stetig im Detail, etwa bei den Liquiditätskosten, weiterarbeiten. Aber es gibt auch eine Reihe von neuen fachlichen Herausforderungen, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. Die sehen wir beim Thema implizite Optionen, hier werden wir weiter verfeinern, auch in technischer Hinsicht. Wir sehen sie auch im Bereich „Expected Cashflows“, zum Beispiel bei Verbraucherdarlehen oder Rollover-Darlehen. Das heißt, wir werden zukünftig Erwartungshaltungen stärker abbilden. Und wir werden in den nächsten ein bis fünf Jahren die Kalkulation vervollständigen. Wir arbeiten zum Beispiel schon heute daran, die Themen Eigenkapitalkosten und Betriebskosten in die Kalkulation zu integrieren. Natürlich denken wir auch darüber nach, bei speziellen Fragestellungen mit Prolongationswahrscheinlichkeiten zu arbeiten. Oder die Bewertung in Bezug auf Filialen oder auch auf ganze Geschäftsfelder zu erweitern. Sie sehen, es gibt einige Themen, die in den nächsten Jahren als fachliche Weiterentwicklungen auf uns zukommen.

Was heißt das für die Software MARZIPAN, Herr von Heymann? Welche Neuerungen werden Sie dem Produkt verordnen?

von Heymann: MARZIPAN ist ja schon lange dafür bekannt, sehr genau rechnen zu können, und das bleibt natürlich weiterhin ein Kernelement unserer Produktstrategie. Aber natürlich werden wir uns intensiv mit den fachlichen Neuerungen, also mit den Themen, die Herr Wimmer gerade angesprochen hat, auseinandersetzen und sie in professionelle Softwarelösungen überführen.

Ich denke, wir werden uns ein bisschen von der Einzelgeschäftskalkulation lösen und uns mehr in Richtung Geschäftsfeldsteuerung und dergleichen orientieren – als Erweiterung der bisherigen Kalkulation. Ein weiterer Schwerpunkt, der in den vergangenen Jahren an Wichtigkeit gewonnen hat, ist die technologische Komponente der Produktstrategie. Wir kommen ja historisch von der Einzelplatzapplikation. Mittlerweile laufen wir auf modernen Serverfarmen und investieren in Cloud-Strategien, In-Memory-Technologien, in Hadoop-Fähigkeit. Das hat zwar primär nichts mit Finanzmathematik zu tun, sondern vielmehr damit, dass wir die Software für die Umgebung, in der sie bei unseren Kunden eingesetzt wird, auch produktionsfähig bereitstellen müssen. Inklusiv der immensen Mehrwerte, die diese neue Technik unseren Kunden bietet.

Betrachten wir MARZIPAN mal aus Sicht der Kunden und versetzen uns in eine Retailbank hinein, die ja auf eine einfache und schnelle Kalkulation abzielt: Reicht hier – provokant formuliert –



Prof. Dr. Konrad Wimmer

nicht schon die Bruttomarge aus, um über einen Abschluss zu entscheiden? Und sind die Berater mit einer detaillierten fachlichen Kalkulationslogik nicht ohnehin überfordert – sie sollen verkaufen und nicht rechnen. Was antworten Sie darauf?

von Heymann: Das ist in der Tat eine interessante Frage, denn am Markt beobachten wir gerade zweierlei. Zum einen geht der Trend im Retailbereich tatsächlich dahin, sehr einfach zu rechnen. Also bei Bedarf die Marktschleusen zu öffnen, schnell viel Geschäft einzusammeln und dafür im Controlling, im Backoffice sehr fein zu rechnen, um das Portfolio auszusteuern. Auf der anderen Seite steht das Wholesale-Geschäft. Hier geht es weiterhin um fachliche Tiefe. Darum, wie man etwa Liquiditätskosten noch besser berechnen kann oder welche neuen Bewertungsverfahren es gibt. Insofern beobachten wir, was die Kalkulationstiefe angeht, eine gewisse Trennung – je nach Produkt- oder Geschäftsfeld. Und wir werden dies auch in Zukunft sehr intensiv begleiten.

Wimmer: Dem kann ich nur beipflichten. Ich denke auch, dass es eine Frage der Steuerungsphilosophie ist. Es wird sich mehr und mehr in Abhängigkeit von der Bank und ihrem Geschäftsmodell herauskristalisieren, wie genau das Institut kalkulieren will. In der Tat gehen wir zukünftig von einer Zweiteilung aus.

Auf der einen Seite Banken, die sehr schnell und einfach kalkulieren wollen – hier werden wir möglicherweise produktseitig mit einer einfacheren Maskenführung arbeiten. Und auf der anderen Seite müssen wir die hohe Komplexität etwa bei Spezialfinanzierungen abdecken. Hier werden wir auf jeden Fall noch nachschärfen.

Es gibt, wie Sie, Herr von Heymann, eben schon angesprochen haben, viele neue technische Möglichkeiten, wie Big Data oder In-Memory-Verarbeitung. Haben diese Veränderungen in der Technik auch Auswirkungen auf die fachliche Methodik und entsprechend auf die Bedeutung der Kalkulation im Rahmen der Gesamtbanksteuerung?

von Heymann: Ich meine ja, und diese Auswirkungen können wir auch schon heute beobachten. In der Vergangenheit, vor 30 Jahren, waren wir froh, überhaupt ein Einzelgeschäft kalkulieren zu können. Heute sind wir in der Lage, auf weltweit skalierbaren Plattformen das einzelne Geschäft nicht nur einmal zu bewerten, sondern zig-fach, und zwar in Sekundenschnelle. Daraus ergeben sich natürlich neue Möglichkeiten in der Analyse und der Bewertung des Portfolios. Das klassische Vorgehen, ein Geschäft wird einmal berechnet und man hat den Wert, wird es zwar nach wie vor noch geben. Aber die neue Technik eröffnet hier völlig neue Möglichkeiten. Das, was vor ein paar Jahren in der Kalkulation noch völlig undenkbar war, funktioniert heute. Die technologische Basis dafür ist auf jeden Fall da. Und ich gehe fest davon aus, dass das auch Auswirkungen auf die Kalkulationsmethodik haben wird. In welche Richtung sich das im Detail entwickelt, wird man sehen.

Wimmer: Aber selbst wenn die Kalkulationsmethodik von den technischen Neuerungen nicht betroffen wäre, so würden wir trotzdem qualitative Fortschritte erzielen. Zum einen wird die Qualität der Vorkalkulation deutlich steigen, weil wir zum Beispiel durch Predictive Analytics die Preispolitik revolutionieren und die Preisspielräume sehr viel besser einschätzen können. Und zum anderen, weil wir nun im Bereich der Nachkalkulation ad hoc rechnen können und nicht mehr über Nacht Batch-Prozesse laufen lassen müssen. Die neue Technologie versetzt uns in die Lage, auf Knopfdruck beispielsweise aktualisierte Geschäftsfeldergebnisse darzustellen, in denen die eben getätigten Geschäftsabschlüsse direkt einfließen können. Und lassen Sie mich noch hinzufügen: Ich denke, dass sich auch die Beratungsprozesse selbst verändern werden. Hier könnte eine Form der Modernisierung darin bestehen, dass Berater künftig mit einer Kalkulations-App ausgestattet sein werden und dadurch in der Beratung sehr viel flexibler als heute agieren können.

Aber glauben Sie, Herr Wimmer, dass in Zukunft das klassische Bewertungskonstrukt, das klassische Deckungsbeitragsschema

noch Bestand haben wird? Oder wird man durch reine Rechenpower ganz neue Verfahren finden?

Wimmer: Ich glaube, an dieser Stelle bin ich traditionell ausgerichtet und denke, dass das klassische Deckungsbeitragsschema auch künftig seinen Stellenwert haben wird. Wir werden die Ergebnisse zwar viel schneller sehen, aber die fachliche Logik dahinter wird uns erhalten bleiben.

Das heißt, es gibt sehr viel Historie, auf der Sie aufsetzen können. Trotzdem haben Sie die modernen Themen fest im Blick. Ein ganz junges Thema ist „Nachhaltigkeit“. Viele bringen es vor allem mit Klimaschutz und CO₂-Reduktion in Verbindung. Was bedeutet Nachhaltigkeit in Bezug auf Kalkulation und MARZIPAN?

Wimmer: Auf den ersten Blick wird man Nachhaltigkeit an dieser Stelle überhaupt nicht vermuten. Aber auf den zweiten Blick erkennt man, dass der Finanzwirtschaft eine Schlüsselposition zukommt, wenn es darum geht, Nachhaltigkeitsanforderungen umzusetzen. Denn die Finanzwirtschaft muss entscheiden, welche Investitionen sie mit der Kreditvergabe bedient. Insofern muss sie eine Vorauswahl treffen. Und im zweiten Schritt geht es nicht nur um die Entscheidung, ob ein Kredit vergeben wird, sondern auch zu welchem Preis er vergeben wird. Hier müssen die Faktoren Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken eingepreist werden. Das stellt für die Banken eine neue Herausforderung dar. Auch die Cashflow-Schätzung bei der Kapitaldienstfähigkeit muss an dieser Stelle um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden. Sie sehen, Nachhaltigkeit ist ein neues Thema, das sich massiv auf die Kalkulation auswirken wird. Und insofern wird es interessant sein, wie es in den nächsten ein, zwei Jahren umgesetzt wird. Die Banken sind jetzt auch durch die Aufsicht angehalten, sehr schnell auf diese neue Entwicklung zu reagieren. Und ich bin mir sicher, dass uns dieses Thema auch auf Dauer erhalten bleibt.

von Heymann: Das Thema Nachhaltigkeit hat zwei Dimensionen, jedenfalls, was man im Moment ad hoc abschätzen kann. Einmal geht es natürlich um Bewertungsverfahren, die neu hinzukommen. Und zum anderen geht es aber auch um die Frage, wie man etwa Software so bauen kann, damit sie unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten in einem Rechenzentrumsbetrieb oder einer Cloud betrieben werden kann. Hier kann man sich ganz neue Dinge vorstellen, die man bisher noch gar nicht betrachtet, weil zum Beispiel Strom und Infrastruktur bestenfalls reine Kostengrößen waren. Aber auch das ist ja eine Frage der Nachhaltigkeit, über die wir nachdenken müssen. Es ist noch ein sehr spannendes neues Thema für uns.



Prof. Dr. Konrad Wimmer, Leiter Strategische Themenentwicklung
Andreas von Heymann, Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN

Wie greifen Sie in diesem Zusammenhang die Anforderungen der Kunden und des Marktes auf? Wie kommen Sie mit den Kunden ins Gespräch, und wie erspüren Sie die neuen Trends?

Wimmer: An der Stelle müssen wir natürlich unsere Kunden befragen. Und das tun wir auch, ganz konkret in Form einer Studie, die wir gerade gemeinsam mit dem Handelsblatt erstellen. Hier werden wir den Themenkomplex, den wir gerade diskutiert haben, in einer sehr viel detaillierteren Form adressieren. Denn wir wollen natürlich genau wissen, wie unsere Kunden, unsere Anwender die Welt von morgen sehen. Welche Trends es aus Sicht der Anwender gibt und wo die Reise hingeht. Diesen Fragen wollen wir mit der Studie zu den Trends der Kalkulation Rechnung tragen.

Wann wird diese Studie denn erscheinen?

Wimmer: Im Moment laufen die Befragungen, dann folgt die Auswertungsphase, und im Sommer 2020 werden wir die Studie veröffentlichen. Den genauen Termin geben wir noch bekannt.

Wie diskutieren Sie, neben der Studie, das Thema Nachhaltigkeit mit den Kunden, mit dem Markt? Gibt es weitere Möglichkeiten,

mit Ihnen darüber persönlich ins Gespräch zu kommen und sich mit anderen Kunden dazu auszutauschen?

von Heymann: Wer uns treffen möchte, hat bei unseren Anwendern oder Roadshows, die wir anbieten, die Gelegenheit. Darüber hinaus können uns unsere Kunden und Interessenten einfach auch direkt kontaktieren. Wir freuen uns immer über persönliche Kontakte.

Vielen Dank, meine Herren, für die interessanten Einblicke in die Entwicklung der Kalkulation.

von Heymann: Sehr gerne.

Wimmer: Bitte schön, sehr gerne.

Das Gespräch führte Andrea Späth, Leiterin Marketing, am 29. Januar 2020 in Ismaning.