msgGillardon

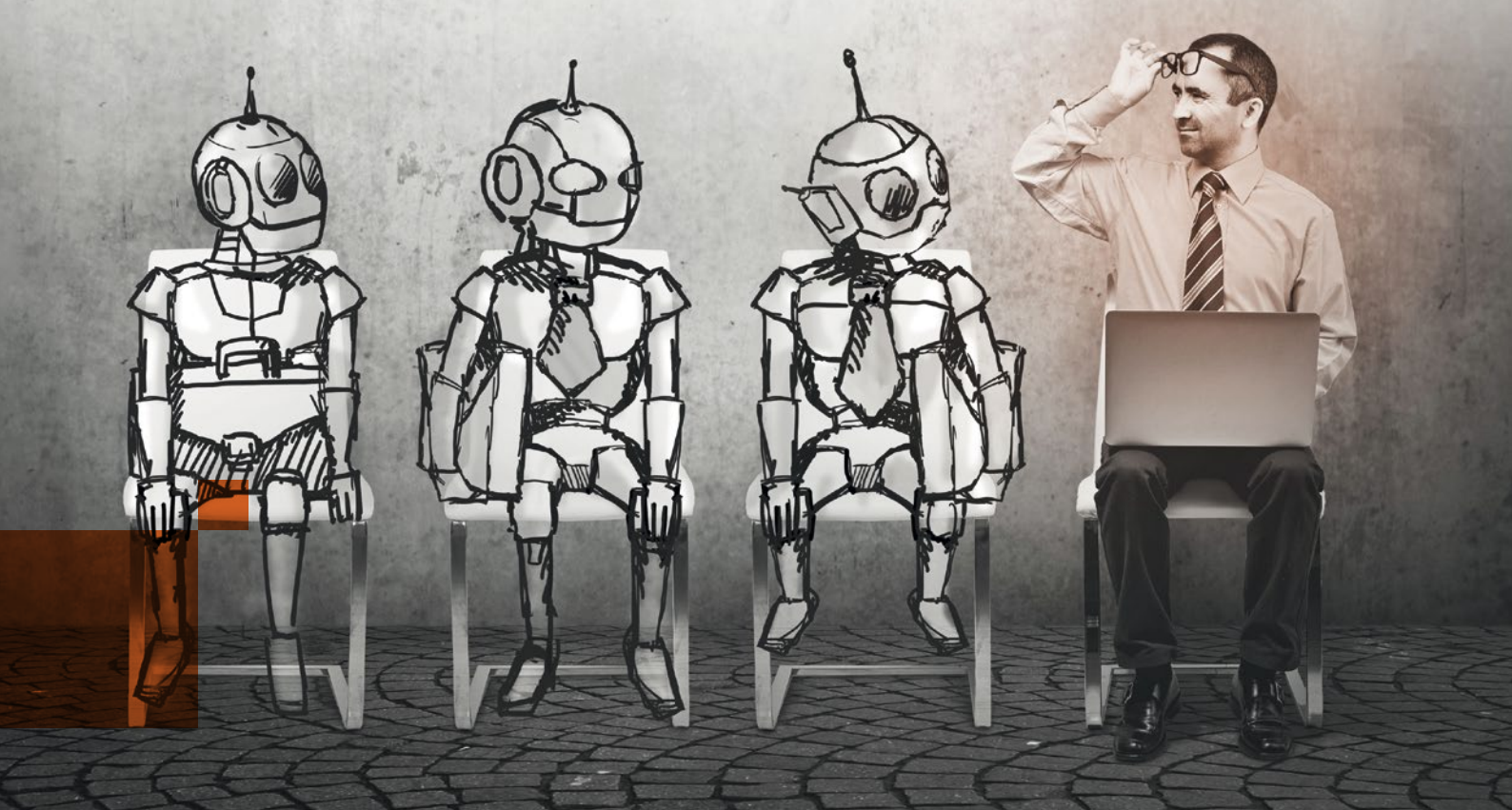
NEWS

03/2020

12 | Der Weg zur vollständigen Digitalisierung von Kreditgenehmigungsprozessen

Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics (II) | 08

04 | ISO-20022-Migration
Der steinige Weg in die Zukunft des Zahlungsverkehrs



Inhalt

04 **ISO-20022-Migration**
Der steinige Weg in die Zukunft des Zahlungsverkehrs

07 **Strategie- und Planungsprozess in Zeiten disruptiven Wandels**

08 **Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics (II)**

12 **Der Weg zur vollständigen Digitalisierung von Kreditgenehmigungsprozessen**

16 **Mit der Cloud nicht im Regen stehen (I)**
Welche Stolpersteine Sie kennen sollten und wie Sie sie vermeiden

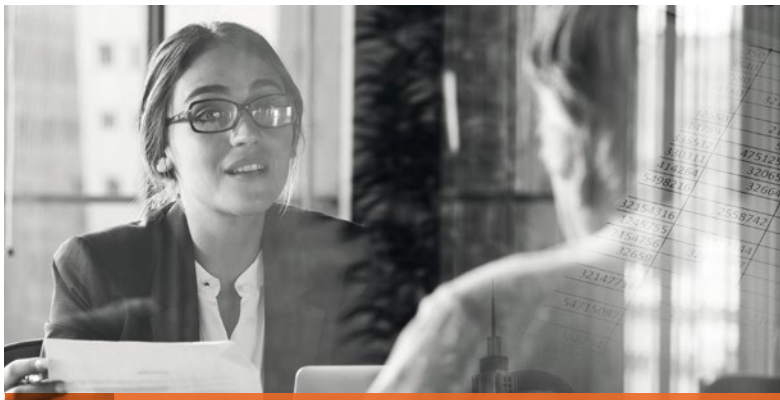
20 **Unser Veranstaltungsangebot 2021**
Wir machen Sie fit für die Themen der Zukunft!

22 **Wie genau soll es sein?**
Varianten zur Kalkulation von Roll-over-Darlehen

26 **Pauschalwertberichtigungen nach IDW RS BFA 7**
Neue HGB-Risikovorsorge in der Praxisumsetzung

30 **Business Process Modeling (BPM)**
Fachliche Spezifikation und technische Umsetzung (I)

16 Mit der Cloud nicht im Regen stehen



26 Pauschalwertberichtigungen nach IDW RS BFA 7

30 Business Process Modeling (BPM)

NEWS Impressum

Herausgeber
msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten
Tel.: +49 7252 9350-0, Fax: +49 7252 9350-105
info@msg-gillardon.de, www.msg-gillardon.de

Vorstand
Dr. Frank Schlottmann, Johannes Willkomm

Redaktion: Andrea Späth (V. i. S. d. P.) & Karin Dohmann
Bildnachweis: Adobe Stock, Bildarchiv msgGillardon AG

Auflage: 2.500 Print, 7.000 online

Produktion: Wir machen Druck, Mühlbachstr. 7, 71522 Backnang

Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wieder.
Nachdrucke nur mit Quellenangabe und Belegexemplar.

Die kreative Kraft der Krise nutzen!

Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2020 geht langsam zu Ende. Es war ein Jahr voller Herausforderungen, mit denen 2019 niemand gerechnet hatte.

Bei msgGillardon waren wir auf ein aufregendes Jubiläumsjahr eingestellt: unser 100. Geburtstag, 40 Jahre Finanzseminare, 20 Jahre Sparkassenkonferenz. Und dann kam Corona …

COVID-19 war ein Schock für die Wirtschaft, für die Gesellschaft, für jeden von uns. Auch uns hat die Corona-Krise zum Umplanen und Umdenken gezwungen, aber auch neue Wege aufgezeigt. Wir haben Arbeitsabläufe verändert, Veranstaltungen komplett in digitale Räume verlegt, unser Themenspektrum angepasst und erweitert. Die Herausforderung liegt darin, die sich aus der Krise ergebenden Möglichkeiten strategisch zu nutzen. Das haben wir für dieses Jahr in Angriff genommen. Und so fühlen wir uns heute trotz allem gut für die Herausforderungen der Zukunft aufgestellt.

Mit dieser NEWS geben wir Ihnen einen Einblick in unser breites Themenspektrum: Wir stellen unsere Studie zur ISO-20022-Migration vor, mit der wir bereits zum zweiten Mal ein aktuelles Payments-Thema in den Fokus nehmen. In einem Praxisbericht informieren wir über die KI-basierte Potenzialkundenansprache. Außerdem stellen wir das Thema „Business Process Modeling" vor, zeigen den Weg zur vollständigen Digitalisierung von Kreditgenehmigungsprozessen auf und informieren über die finale Fassung der Pauschalwertberichtigungen nach IDW RS BFA 7 und vieles mehr.

In diesem Sinne – lassen Sie uns gemeinsam die Krise überwinden, indem wir ihre kreative Kraft erschließen und nutzen.

Ich wünsche Ihnen eine abwechslungsreiche Lektüre. Bleiben Sie gesund.

Dr. Frank Schlottmann

Jörg Fischer

ISO-20022-Migration – der steinige Weg in die Zukunft des Zahlungsverkehrs

Erste Einblicke in die Studie von msgGillardon und unifits

ISO 20022 ist dabei, sich als der neue Weltstandard für den Zahlungsverkehr zu etablieren. Die Migration zum neuen Nachrichtenstandard ISO 20022 ist spätestens seit der SIBOS im vergangenen Herbst das alles dominierende Thema im europäischen und internationalen Zahlungsverkehr. Zweifellos wird er seine führende Stellung mindestens bis zum GoLive von TARGET2/T2 und SWIFT CBPR+ im Herbst 2022 beibehalten. Das Eurosystem und SWIFT stellen damit in den nächsten Jahren die alten MT-Formate für den Zahlungsverkehr auf XML um. Parallel dazu stellen andere große Märkte wie Großbritannien und die USA ebenfalls auf ISO 20022 um. China, Japan und die Schweiz sind bereits vorangegangen. 20 Jahre hat ISO 20022 für diesen Siegeszug gebraucht.

» Die Migration auf XML bringt eine große Menge strukturierter Felder und Feldinhalte mit, die prädestiniert für Datenanalysen im Bereich der künstlichen Intelligenz und Predictive Analytics sind. Über kombinierte Analysen der ZV-Daten können u. a. neue Erkenntnisse über Kunden und deren Produkte gewonnen werden. Vor allem im Bereich der Know-your-Customer(KYC)-Programme oder zur Bekämpfung von Geldwäsche erweist sich der erweiterte Datenhaushalt der ISO-20022-Nachrichten als besonders nützlich.

GROSSE AKZEPTANZ UND GROSSE ERWARTUNGEN SEITENS DER FINANZWELT

Die Finanzwelt verspricht sich viel vom neuen Standard: unbegrenzte Erweiterbarkeit, mehr Sicherheit und höhere Automatisierbarkeit. Kurz: Zukunftsfähigkeit. Nach Abschluss der Migration erwarten viele neue Produkte und Services, vor allem für Firmenkunden. Die Schweiz macht es mit der QR-Rechnung, die den bis dahin weit verbreiteten Zahlungsschein abgelöst hat, bereits vor. Gleichzeitig bedeutet die Umstellung für die Finanzwelt eine technische, fachliche und organisatorische Herkulesaufgabe. Sämtliche Systeme, Schnittstellen und Prozesse müssen überprüft und oft umfassend angepasst werden. Eigene Mitarbeiter müssen geschult werden. Die Kunden müssen informiert und überzeugt werden. Die Umstellungsplanung ist ausgesprochen komplex. TARGET2, SWIFT CBPR+ sowie die Services der EBA EURO1 und STEP1 werden 2022 parallel umgestellt, wobei SWIFT MT zusätzlich noch bis 2025 unterstützt werden muss. Die vollständige Umstellung auf das XML-Format erhöht außerdem weiter den Druck in den Banken, die eigene Anwendungslandschaft und das eigene Target Operating Model grundlegend zu modernisieren, nachdem die Trends zu Instant Payments und Open Banking hier bereits zusätzlich ihre Wirkung entfalten.

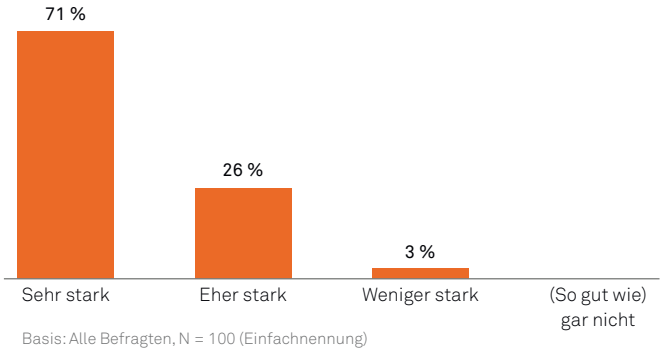
Grund genug für uns, der Migration des Zahlungsverkehrs zu ISO 20022 eine Studie zu widmen und das Thema umfassend und von unterschiedlichsten Seiten zu beleuchten. Als Grundlage für unsere Studie haben wir im April und Mai 2020 100 Fach- und Führungskräfte aus Finanzinstituten in Deutschland detailliert zu ihrer Sicht auf die Migration zu ISO 20022 befragt. Dafür haben wir 18 Fragen zu den Bereichen Infrastruktur des Zahlungsverkehrs, Auswirkungen der Umstellung, Strategie und Umsetzung der Umstellung und Unterstützung durch die verschiedenen Gremien gestellt. Die Ergebnisse sind interessant, aufschlussreich und oft auch überraschend.

Ergänzt haben wir die Studie mit wertvollen Fachartikeln zu verschiedenen Aspekten und Fragestellungen rund um die ISO-20022-Migration. Darin beleuchten wir ein breites Spektrum an Fragestellungen rund um die Migration.

ISO-20022-MIGRATION – FLUCH ODER SEGEN FÜR DIE BANKEN?

Eindeutig ist, welchen Stellenwert die aktuelle ISO-20022-Migration hat. Die Umstellung betrifft im Prinzip jede befragte Fach- und Führungskraft in der täglichen Arbeit stark. Sieben von zehn Studienteilnehmern fühlen sich sogar sehr stark mit dem Thema konfrontiert.

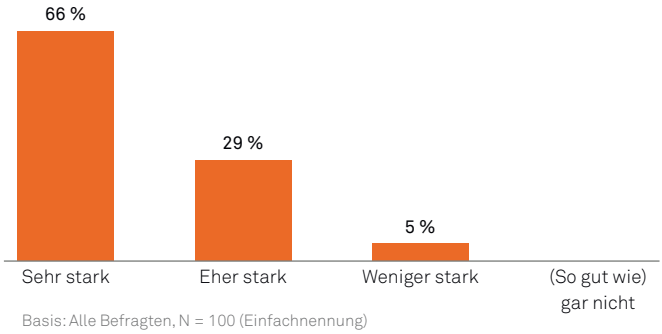
Wie sehr sind Sie persönlich in Ihrer täglichen Arbeit mit dem Thema ISO-20022-Umstellung konfrontiert?



Basis: Alle Befragten, N = 100 (Einfachnennung)

Interessant war vor allem, wie positiv die Erwartungen an den neuen Standard einhellig geäußert werden. Insbesondere wird es spannend zu beobachten sein, welche neuen Produkte und Services im Markt auf Basis des neuen erweiterbaren XML-Standards entstehen werden. Darüber hinaus liefert unsere Studie klare Hinweise, dass die Migration zu ISO 20022 ganz wesentliche Auswirkungen auf die Zahlungsverkehrsinfrastruktur der teilnehmenden Banken und ihre jeweiligen Sourcing-Strategien haben werden.

Inwieweit wirkt sich die ISO-20022-Migration auf den Zahlungsverkehr Ihres Instituts aus?



Basis: Alle Befragten, N = 100 (Einfachnennung)

Der Standard ist nicht nur die Basis für SEPA, T2, EURO1, STEP1 und SWIFT CBPR+, sondern für nahezu alle modernen Zahlungsverkehrsinfrastrukturen weltweit. Eingeführt wird er unter anderem in den USA, Großbritannien, der Schweiz, Russland, China, Indien, Japan, Australien und in allen Ländern des südlichen afrikanischen Kontinents. In wichtigen Märkten wie den USA und Großbritannien erfolgt die Umstellung auf ISO 20022 sogar parallel zur Umstellung von T2 und SWIFT. International agierende Banken sehen sich also vor der Herausforderung, die Migration zum neuen XML-Standard nicht nur in Europa, sondern gleichzeitig auch in wichtigen anderen Märkten zu stemmen. »

ISO 20022 ALS INNOVATIONSTREIBER

Viele Banken setzen auf die Innovationskraft von ISO 20022. Die Studie zeigt an den drei Beispielen Liquiditätssteuerung, Know-Your-Customer (KYC) und neue QR-Code-Rechnungen in der Schweiz, welchen Mehrwert neue Produkte und Services auf Basis des XML-Standards zukünftig ermöglichen werden.

Zum anderen planen zahlreiche Banken, ihre Zahlungsverkehrsinfrastruktur kurz bis mittelfristig zu modernisieren, um ISO 20022 im Kern verarbeiten zu können. In der Studie werden verschiedene Umsetzungsoptionen der Banken, wie die Modernisierung durch Eigenentwicklung, die Einführung von Standardsoftware im Eigenbetrieb, die Einführung von Standardsoftware-as-a-Service oder Business Process Outsourcing, einem kritischen Check unterzogen.

Auch in die Automation des Testens ihrer Zahlungsverkehrssysteme wollen Banken im Zuge der ISO-20022-Migration erheblich investieren. Die Studie zeigt, wie Banken die Entscheidung „Testautomation ja oder nein" fundiert treffen können. Ebenso geht die Studie auf die Verfahren der künstlichen Intelligenz im Zahlungsverkehr ein.

Aus europäischer Sicht war SEPA (Single European Payment Area) die erste umfassende ISO-20022-Migration. Aber was hat die damalige Umstellung außer „IBAN der Schreckliche" für Banken und Kunden eigentlich gebracht? Eine Retrospektive widmet sich dieser Fragestellung und erkennt Parallelen zu den derzeit geplanten ISO-20022-Migrationen.

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Da die Migration auf ISO 20022 nicht nur Banken betrifft, richtet die Studie ihren Blick über den Tellerrand hinaus und analysiert ebenfalls die Auswirkungen der ISO-20022-Umstellung auf das Corporate Treasury. Auch hier ist der neue Standard ein wichtiger Baustein zur Automatisierung und Effizienzsteigerung im Liquiditätsmanagement und im Ex-/Inkasso. Aus Sicht der Corporate Treasury werden in Zukunft jedoch noch weitere Schritte notwendig sein, um insbesondere im Collateral Management und Trade Finance weiteres Effizienzpotenzial heben zu können.

EXPERTEN GEFRAGT

Um die Erkenntnisse aus der Studie kompetent zu interpretieren und zu vertiefen, haben wir namhafte Experten der Commerzbank, der UBS Schweiz und der BayernLB um ihre Interpretation der Ergebnisse unserer Marktumfrage gebeten. Dabei konnten wir feststellen, dass auch die Spezialisten von einigen Erkenntnissen aus der Studie überrascht waren. Die erkenntnisreichen und spannenden Interviews finden Sie ebenfalls in der Studie.

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Publikation einen aktuellen Blick auf den Stand und die Herausforderungen der Migration auf den neuen Zahlungsverkehrsstandard ISO 20022 zu ermöglich. Da es bis zum Abschluss der Migration noch einige Jahre dauern wird, sind wir natürlich neugierig, wie sich die Sicht auf dieses große Vorhaben im Laufe der Zeit noch verändern wird. Spannend bleibt es dabei auf jeden Fall. ■

Ansprechpartner

Jörg Fischer
Lead Business Consultant
joerg.fischer@msg-gillardon.de

Die Studie ist kostenfrei und kann unter folgendem Link bestellt werden:

www.msg-gillardon.de/studie-iso20022

Alexander Kregiel, Andreas Strunz

Strategie- und Planungsprozess in Zeiten disruptiven Wandels

Wie wird Banking in den nächsten Jahren aussehen?

Diese Frage steht im Fokus unserer Artikelserie **„Bank der Zukunft“**. An der These, dass wir angesichts einer Vielzahl von Megatrends wie Plattformökonomien, FinTechs und künstlicher Intelligenz inmitten eines disruptiven Wandels stehen, besteht inzwischen kein Zweifel mehr. Und disruptiv deshalb, weil wir davon ausgehen müssen, dass die Spielregeln einer gesamten Branche neu definiert werden.

Folgerichtig stellt sich jetzt die Frage: Wie müssen Banken in diesem Umfeld den Strategie- und Planungsprozess gestalten, um für die zukünftigen Herausforderungen gerüstet zu sein?

Klassischerweise wird einmal im Jahr die Geschäfts- beziehungsweise Unternehmensstrategie im Rahmen des Budgetplanungsprozesses in die Hand genommen: Die Vision beziehungsweise Mission wird diskutiert, eine SWOT-Analyse wird durchgeführt, Investitionen werden in der Budgetplanung niedergelegt und möglicherweise werden Maßnahmen in der Balanced Scorecard definiert. Und dann? Dann kehren allzu oft alle wieder zum Tagesgeschäft zurück. Veränderungen? Wenige bis keine. Im herausfordernden Alltag fällt es einfach schwer, ständig die übergeordnete Sichtweise im Blick zu behalten.

Doch warum sollte der Strategie- und Planungsprozess in disruptiven Zeiten überhaupt anders aussehen als sonst?

- Weil viele Paradigmen, die über Jahre hinweg als gesichert galten, heute so nicht mehr gelten (beispielsweise durch Negativzinsen, sich verändernde Kundenpräferenzen, digitale Kompetenzen der Kunden)
- Weil sich die Veränderungen mit immer rascherer Geschwindigkeit vollziehen (beispielsweise geringe Markteintrittsbarrieren für FinTechs, Time-to-Market technologischer Innovationen)
- Weil die Einschläge durch aufkommende Konkurrenz seitens der FinTechs und BigTechs immer näher kommen und daher die Strategieentwicklung zu einer Frage der Existenzsicherung wird

Im Rahmen der kommenden msgGillardon NEWS werden wir diese Fragestellungen vertiefen. Wir werden uns mit der Frage auseinandersetzen, was sich in Zeiten disruptiven Wandels anders gestaltet. Und wir werden Hinweise geben, wie sich Banken und Sparkassen im kommenden Strategie- und Planungsprozess besser darauf vorbereiten können.

In diesem Zusammenhang werden wir auf die Bank der Zukunft eingehen und die Frage diskutieren, wie stark die Veränderungsbereitschaft einer Bank ist. Unter anderem werden wir die Begriffe „Vision“ und „Mission“ einsortieren, Möglichkeiten zur Operationalisierung des Strategieprozesses beschreiben und Hinweise zum laufenden Strategieüberprüfungsprozess geben. Dabei helfen uns wichtige Werkzeuge wie KPIs und Dashboards oder die Funktionalität der agilen Strategieentwicklung.

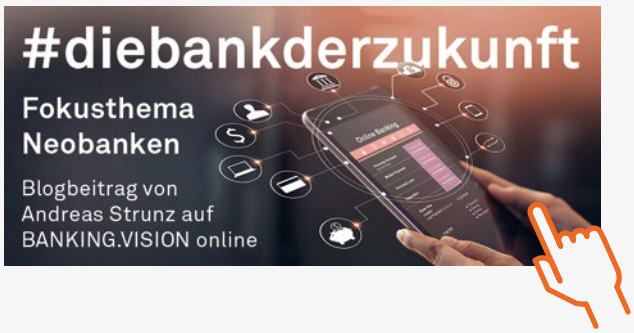
msgGillardon bietet für diesen Prozess entsprechende Lösungen an: sowohl im Rahmen der Strategie- und Organisationsberatung als auch mit Softwareprodukten zur Bankplanung, zum Risikomanagement und Controlling (beispielsweise THINC, THINC.ICAAP).

Ansprechpartner

Andreas Strunz
Leiter CoC Financial Artificial Intelligence
andreas.strunz@msg-gillardon.de

Center of Competence
Financial Artificial Intelligence

Alexander Kregiel
Partner Business Consulting
Bankstrategie & Bankplanung
alexander.kregiel@msg-gillardon.de



Andreas Mach

Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics – Teil 2

Praxiseinblick zu KI-basierter Potenzialkundenansprache und Erweiterungen im Analytical CRM

In Ausgabe 01/2020 der NEWS haben wir bereits über ein Praxisprojekt mit einem unserer österreichischen Kunden, der BKS Bank AG, berichtet. Im ersten Teil der Artikelreihe wurde das Vorgehen zur Identifikation von Potenzialkunden als Grundlage für Marketingkampagnen beschrieben. Mithilfe modernster Algorithmen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz beziehungsweise des maschinellen Lernens konnten Zusammenhänge aufgedeckt und daraus zielgerichtet Prognosen abgeleitet werden, welche Kunden eine besonders hohe Affinität aufweisen, einzelne Bankprodukte erwerben zu wollen. Auf Basis dieser Modelle wurde stichprobenartig im Rahmen eines Praxistests die Funktionstüchtigkeit der Modelle überprüft.

Im vorliegenden Teil 2 stellen wir das Vorgehen hierfür sowie die Resultate dar. Ebenso erläutern wir die darauf basierenden gemeinsam ausgearbeiteten Schlussfolgerungen und skizzieren das strategische Zielbild hinsichtlich der regelmäßigen Durchführung von Kampagnen im Zuge eines Analytical Customer-Relationship-Managements (Analytical CRM).

RÜCKBLICK: DAS BASISMODELL ALS GRUNDLAGE FÜR DIE GEZIELTE KUNDENANSPRACHE

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Kundenbetreuung und damit ein wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette eines Finanzdienstleisters ist eine effektive und effiziente Kundenansprache. Das heißt, dem Kunden im richtigen Moment ein spezifisches Produkt oder eine neue Produktvariante anzubieten, das oder die er zum Beispiel aufgrund seiner aktuellen Lebenssituation mit einer hohen Wahrscheinlichkeit benötigt. Damit steigt neben der Kundenzufriedenheit in der Regel auch der Geschäftserfolg, sei es direkt rein monetär betrachtet oder indirekt über die Steigerung von Marktanteilen durch positive Reputation wie gute Bewertungen bei Umfragen, Portalen oder Ähnlichem.

Banken und Sparkassen setzen bereits seit einiger Zeit verstärkt auf strukturierte Datenanalysen aus den Bereichen Data Mining beziehungsweise Data Analytics, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Gerade bei großen Datenmengen können hier mithilfe modernster Algorithmen Zusammenhänge erkannt und nutzbar gemacht werden. So hat die BKS Bank AG in diesem Zusammenhang gemeinsam mit der msgGillardon AG entsprechende Analysen durchgeführt und darauf basierend Prognosemodelle erstellt, um sogenannte Potenzialkunden für gewisse Produkte zu identifizieren. Bei den verwendeten Algorithmen wie zum Beispiel logistische Regression, Decision Tree oder Random Forest wurde im ersten Schritt darauf geachtet, nachvollziehbare Methoden zu verwenden, um die Ergebnisse direkt bewerten und interpretieren zu können. Die Modelle wurden für unterschiedliche Kunden- und Produktstrukturen separat ermittelt, sodass letztendlich in jedem spezifischen Segment die Kunden nach deren Affinität, ein konkretes Produkt zu erwerben, sortiert werden konnten und jedem Kunden (analog dem Vorgehen aus der Bonitätsprüfung) ein individueller Scorewert beziehungsweise eine individuelle Affinitätsklasse (zum Beispiel von A1 bis A10) zugeordnet wird. Letztendlich entsteht dadurch eine Verteilung, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

Wie für jedes mathematisch-statistische Modell gilt es, die Funktionstüchtigkeit im Praxiseinsatz unter Beweis zu stellen – häufig als Praxis- oder Feldtest bezeichnet. Auch im vorliegenden Fall

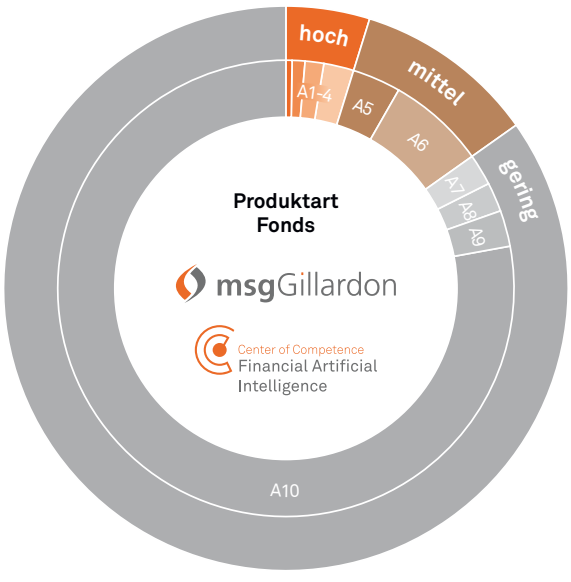


Abbildung 1: Illustrative Affinitätsklassenverteilung von Potenzialkunden für Beispielprodukt Fonds

» Die herausragenden Ergebnisse aus dem Praxistest bestätigen unsere Strategie, dass wir mithilfe von modernen Verfahren die Kundenzufriedenheit nachhaltig steigern und zeitnah bedarfsorientierte Angebote bereitstellen können, was heutzutage von Banken in der Regel auch erwartet wird.

Mag. Hubert Cuder – Auftraggeber
BKS Bank AG, Leiter Controlling und Rechnungswesen

BKS Bank

wurden die Ergebnisse verwendet, um auf Basis von Stichproben eine Validierung in der Praxis durchzuführen. Damit soll sichergestellt werden, dass sich die grundsätzlich identifizierten Zusammenhänge in der Realität bewähren und tendenziell zu höheren Abschlussquoten führen. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass das Vorhaben auf positive Resonanz im Vertrieb stößt und der Praxistest aktiv unterstützt wird. Das war im Projekt bei der BKS Bank AG der Fall, da der Vertrieb von Beginn an bereits bei der Modellentwicklung eingebunden war.

DER PRAXISTEST: VERSUCHSAUFBAU UND VORGEHEN

In gemeinsamer Zusammenarbeit mit verschiedenen bankinternen Abteilungen sowie unter Beteiligung des Vertriebs wurde das Vorgehen festgelegt, wobei neben wichtigen vertrieblichen Aspekten auch die konkrete Stichprobenauswahl ein entscheidender Faktor ist, um aussagekräftige und repräsentative Ergebnisse zu erhalten beziehungsweise zufällige Effekte möglichst im Vorfeld zu beseitigen. Folgende übergreifende Themen wurden dabei als besonders relevant angesehen:

- Auswahl einer ausreichend großen Stichprobe an Bestandskunden aus der Liste mit Affinitätsklassen und Verteilung über mehrere Regionen sowie Filialen
- Durchmischung der Stichprobe mit hohen und geringen Affinitätsklassen ohne Offenlegung der Prognosen für Kundenberater
- Festlegung eines längeren und sequenziellen Zeitraums, um zufällige zeitliche Effekte zu eliminieren
- Telefonische Kundenansprache und Terminvereinbarung durch geschulte und unabhängige Personen (keine Kundenberater)
- Termindurchführung mit zertifiziertem und geschultem Kundenberater (Vertrieb)
- Detaillierte Dokumentation des Gesprächs anhand einer strukturierten Vorlage
- Vorabfestlegung der Messpunkte, um Erfolge/Misserfolge quantifizieren zu können

Der Praxistest wurde seitens der BKS Bank AG Mitte Oktober 2019 initiiert und ging über mehrere Monate, um die ausgewählte Stichprobe vollständig abzuarbeiten. Erst nach Auswertung und Interpretation der Ergebnisse sollten bei positiver Bewertung weitere Schritte im Hinblick auf das generelle Kampagnenmanagement sowie weitere Detailanalysen angegangen werden. »

» Das Projekt hat gezeigt, dass sich der konsequente Ausbau im Kundenmanagement durch datenbasierte Vorgehensweisen sowie die Investition in Digitalisierung und neue Technologien rechnet, sodass wir diesen Weg weiterverfolgen werden.

Mag. Sandra Migliore – Projektleitung
BKS Bank AG, Zentrale Abteilung
Controlling/Vertriebscontrolling

BKS Bank

DER PRAXISTEST: ERGEBNISSE UND RÜCKSCHLÜSSE

Die verschiedenen Zielsetzungen im Rahmen des durchgeführten Praxistests wurden im Vorfeld festgelegt und können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Bestätigung der theoretisch schlüssigen Modellergebnisse in der Praxis
2. Erbringung des Nachweises für messbaren Zusatznutzen
3. Steigerung von Terminquoten im Vergleich zu bisherigen Kampagnen
4. Steigerung von Abschlussquoten für ausgewählte Produkte im Vergleich zu bisherigen Kampagnen

Alle Zielsetzungen wurde separat bewertet und im Hinblick auf die strategischen Folgeschritte wurden darauf basierend Maßnahmen festgelegt. Ohne an dieser Stelle auf konkrete Details zu den Ergebnissen eingehen zu können, lässt sich festhalten, dass insgesamt eine äußerst positive Gesamtbeurteilung aus dem Praxistest resultierte.

Aus dem Feedback der Kundenberater ergab sich die Bestätigung, dass die richtigen Kunden angesprochen wurden, da in vielen Fällen die Affinitäten erwartungsgemäß zugeordnet wurden beziehungsweise das Interesse in den entsprechenden Gruppen überdurchschnittlich hoch war. Darüber hinaus wurde durch den klaren Fokus bei der Kundenansprache ein guter Gesprächseinstieg erzielt.

Zudem wurden deutlich überdurchschnittliche Terminquoten erzielt und an vielen Stellen kurzfristig entsprechende Abschlüsse getätigt, sodass im Rahmen der Stichprobe äußerst gute Abschlussquoten gemessen wurden, die ein Vielfaches höher waren als vergleichbare Quoten aus früheren Kampagnen.

Weiterhin zeigten sich deutliche Unterschiede bei den bewusst beigemischten niedrigen Affinitätsklassen. Es konnte somit bestätigt werden, dass die Prognosemodelle in Verbindung mit dem gewählten Vorgehen den Geschäftserfolg nachhaltig steigern. Die Ergebnisse übertrafen dabei deutlich die Erwartungen, sodass unmittelbar im Anschluss weitere Schritte zum Ausbau des internen Kampagnenmanagements mit der Zielsetzung eines schrittweisen Aufbaus eines Analytical CRMs (Customer-Relationship-Management) – siehe auch Infobox – beschlossen wurden.

FOLGEAKTIVITÄTEN: AKTUELLE ENTWICKLUNGEN – NEXT BEST OFFER UND NEURONALE NETZE

Aufgrund der erfolgreichen Durchführung des Praxistests sind verschiedene Folgeaktivitäten geplant beziehungsweise in Teilen bereits angestoßen worden. Direkt im Nachgang wurden die Basismodelle noch einmal mit neuen Daten aktualisiert beziehungsweise die Algorithmen erweitert und die Modelle auf Grundlage der eingegangenen Erkenntnisse weiter verfeinert. Die Ergebnisse werden zur Durchführung einer größeren Kampagne verwendet, die eine erfolgreiche Platzierung von festgelegten Produkten bei ausgewählten Kunden zum Ziel hat.

Flankierend dazu wurden neue Modellansätze auf Basis von zusätzlichen und granularen Daten entwickelt, die eine größere Flexibili-

Gemäß der Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik (Onlinelexikon) gilt für ein analytisches CRM (Customer-Relationship-Management):

„Das analytische CRM umfasst Komponenten zur Sammlung, Integration und anschließenden Aufbereitung von Kundendaten sowie der aufbauenden Kundenanalyse. Ziel des analytischen CRMs ist dabei die Steuerung und kontinuierliche Optimierung kundengerichteter operativer CRM-Prozesse im Sinne des Closed-Loop-Ansatzes, was durch die Bereitstellung relevanten Wissens erfolgt. Komponenten des analytischen CRMs sind das Data Warehouse und Analysewerkzeuge wie das Online Analytical Processing (OLAP) und das Data Mining mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben im Kontext der Wissensgewinnung und Entscheidungsunterstützung für kundengerichtete Prozesse.“[1]

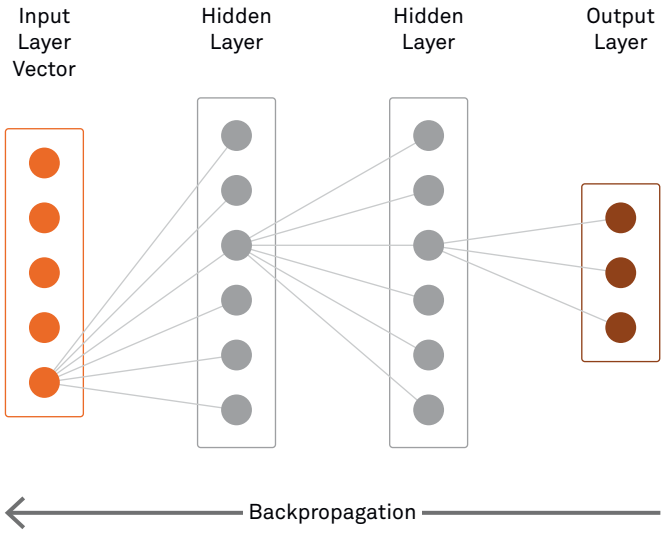


Abbildung 2: Stark vereinfachte Darstellung eines neuronalen Netzes

Abbildung 3: Beispielhafte Roadmap zum Analytical CRM

sierung erlauben und dabei das Cross- und Up-Selling-Potenzial weiter ausbauen. Je nach aktuell vorliegenden Informationen, beispielsweise zum Konsumverhalten eines Kunden, können direkt in der Folge daraus passende Produktangebote generiert werden. In diesem Zusammenhang spricht man häufig auch vom Next Best Offer aus Sicht einer Bank beziehungsweise von der Next Best Action aus Sicht eines Kunden. Aufgrund des Anstiegs der Datenmenge bietet sich die Anwendung komplexerer Verfahren wie zum Beispiel „Neuronale Netze" (aus dem Bereich des Deep Learnings) an. Vereinfacht gesprochen werden die verfügbaren Daten im neuronalen Netz mit immer neuen Inhalten verknüpft, sodass daraus ein Lernprozess durch Verbindungen von Knoten und Layern entsteht. Durch die Analyse der Zusammenhänge ist der Algorithmus dazu in der Lage, Prognosen oder Entscheidungen zu treffen beziehungsweise diese regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls auch abzuändern. Die abgeleiteten Muster und Modelle können dann dynamisch weiterentwickelt und durch immer neue Informationen optimiert werden (siehe auch Abbildung 2).

Hierdurch wird die Grundlage für weiterführende Automatisierungen und Anwendungen im Kundenmanagement gelegt, denn derartige Verfahren lassen sich beliebig zu einer Überarbeitung der Kundensegmentierung selbst, aber ebenso zu weiterführenden Aktivitäten wie Kundenabwanderungsanalysen sowie damit verbundenen Präventionsstrategien erweitern.

AUSBLICK UND VISION

Durch die konsequente Erweiterung des bankinternen Vertriebsmanagements mithilfe moderner Verfahren aus dem Bereich Predictive Analytics wird bei der BKS Bank AG ein wichtiger Teil der Digitalisierungsstrategie unterstützt. Die bisherigen Schritte lassen sich kurz-, mittel- und langfristig stufenweise erweitern bis hin zu einem vollständig toolgestützten Analytical CRM, wie aus Abbildung 3 erkennbar ist.

Gerade die strategischen und technologischen Komponenten sind wichtig, um am Ende von den Vorteilen, die mithilfe von maschinellen Lernverfahren ermöglicht werden, optimal profitieren zu können. Letztendlich möchten Kunden heute ebenfalls zielgerichtet, schnell und ohne Medienbrüche beraten werden, wenn es um aktuell wichtige Entscheidungen geht. Ebenfalls ist es immer wichtiger, von Erfahrungen und Entscheidungen anderer profitieren zu können und diese Informationen ohne zusätzliche Kosten beispielsweise auf seinem Onlineaccount zu erhalten. Dabei spielt es letztendlich keine große Rolle, ob man sich für Bücher oder für Finanzdienstleistungen interessiert. Wichtig ist vor allem, dass eine ähnliche Funktionalität angeboten werden kann und die Vorschläge die Kundenerwartungen treffen. ■

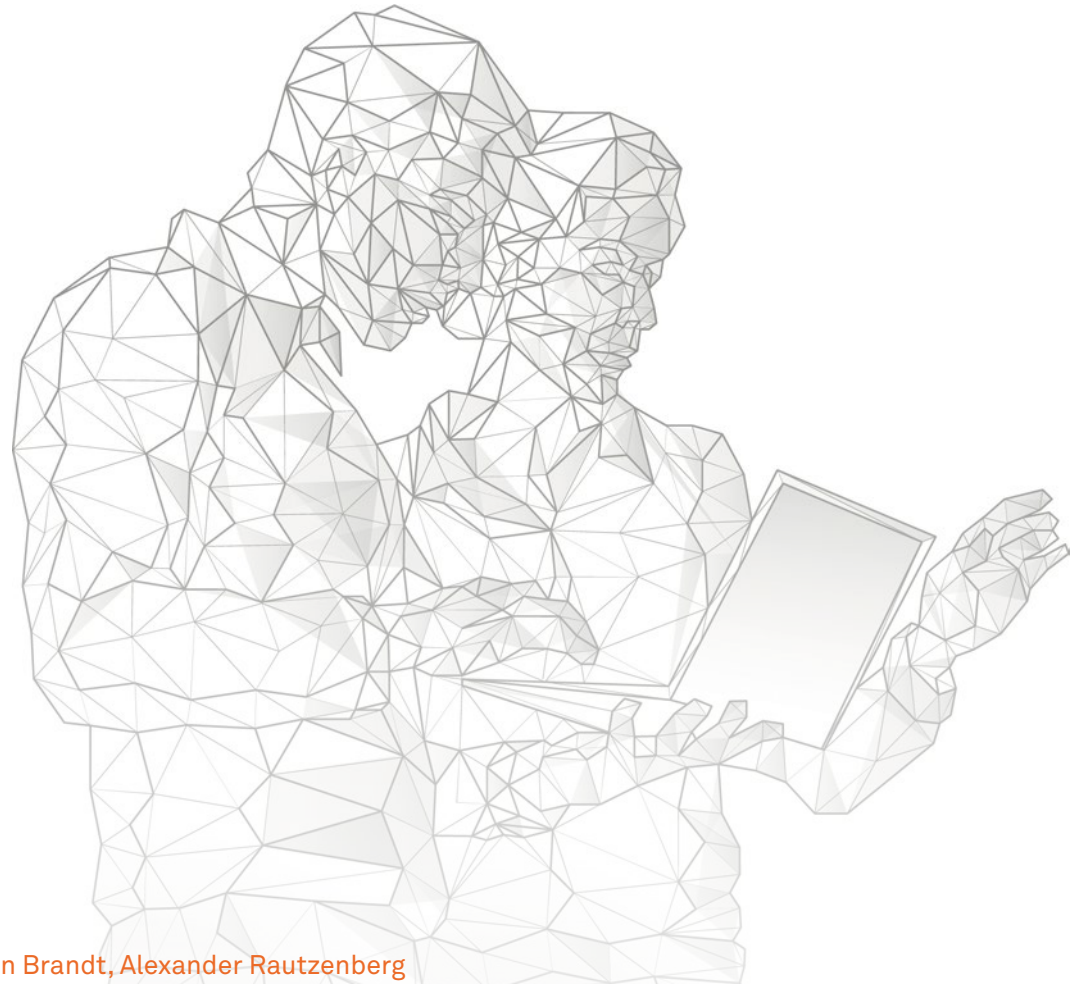
Ansprechpartner

Andreas Mach
Executive Partner
andreas.mach@msg-gillardon.de

Andreas Strunz
Leiter CoC Financial Artificial Intelligence
andreas.strunz@msg-gillardon.de

Center of Competence
Financial Artificial Intelligence

1 Hippner et al. 2004, S. 16; Amberg 2004, S. 52.



Karsten Brandt, Alexander Rautzenberg

Der Weg zur vollständigen Digitalisierung von Kreditgenehmigungsprozessen

Entwicklung eines generischen und vollständig digitalen Kreditgenehmigungsprozesses mit Umsetzung in einer prototypischen Anwendung

In Deutschland wird es zunehmend schwieriger, ein ertragreiches Kreditgeschäft zu gestalten. Zum einen führt die andauernde Niedrigzinspolitik zu einem erheblichen Margenverfall im Standardgeschäft und zum anderen bedroht die immer weiterwachsende FinTech-Branche durch das Setzen neuer Marktstandards in Effizienz und Geschwindigkeit das Geschäftsvolumen der Banken. Außerdem schmälert die mangelhafte Effizienz im gesamten Kreditprozess den Ertrag zusätzlich und drängt die Banken zum Handeln.

CORONA-KRISE ÖFFNET BANKEN DIE AUGEN

Die mangelhafte Effizienz im Kreditgeschäft wurde einigen Kreditinstituten gerade in der Corona-Krise vor Augen geführt. Aufgrund des plötzlich erhöhten Bedarfs seitens Unternehmen an finanzieller Unterstützung des Staates ist die Anzahl der Anträge z. B. für Förderdarlehen auf ein Rekordniveau angestiegen. Diese Nachfragespitze hatte nicht nur große Verzögerungen bei der Bearbeitung von Anträgen zur Folge, sondern durch Kapazitätsengpässe zusätzlich negative Seiteneffekte im Standardgeschäft verursacht. Zurückzuführen ist diese missliche Situation oft auf einen zu niedrigen Digitalisierungs- und Standardisierungsgrad im Kreditgeschäft. Da vor allem im Standardgeschäft – wie etwa bei der Konsum- oder der Baufinanzierung – ein hohes oder sogar vollständiges Digitalisierungspotenzial besteht, dürften hier die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Kreditprozesse durch solche Nachfragespitzen, wie zuletzt durch die Corona-Krise ausgelöst, erst gar nicht beeinträchtigt werden. Dies haben wir zum Anlass genommen, um eine Initiative zur Analyse und Bewertung der derzeitigen Schwachstellen und Herausforderungen im Kreditgeschäft aufzusetzen. Ziel war, mithilfe einer prototypischen Anwendung eine Lösung zum Umgang mit den derzeitigen Herausforderungen aufzuzeigen und damit die Chancen einer vollständigen Ausschöpfung des Digitalisierungspotenzials zu visualisieren. Nach eingehender Bewertung wurden die folgenden sieben Schwachstellen in derzeitigen Kreditprozessen identifiziert:

1. Individuelle und manuelle Prozesse
Innerhalb der Institute besteht für beinahe jede Kreditart ein eigenständiger und individueller Kreditprozess. Jeder

dieser Prozesse erfordert eine regelmäßige Wartung und Anpassungen (beispielsweise aufgrund von regulatorischen Anforderungen). Zusätzlich sind einige dieser Prozesse teilweise oder sogar noch vollständig mit manuellen Tätigkeiten verbunden.

2. Steigende Prozesskomplexität
Kreditprozesse besitzen oft eine lange Historie in den Instituten und wurden über Jahrzehnte hinweg aufgrund von Neuerungen, steigenden IT-Anforderungen und regulatorischen Anforderungen sukzessive erweitert. Die Anzahl der Mitarbeiter, die die Prozesse End-to-End vollständig verstehen und Änderungen vornehmen können, wird jedoch immer geringer. Erschwerend kommt hinzu, dass nur in Ausnahmefällen eine vollständige und detaillierte technische Dokumentation der Implementierung existiert.

3. Hohe Anzahl von analogen und digitalen Schnittstellen
Eine Vielzahl von Schnittstellen und vor allem der Wechsel zwischen analogen und digitalen Schnittstellen innerhalb von Kreditprozessen verursachen hohe Transport- und Liegezeiten und tragen damit zur Erhöhung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten bei.

4. Unzureichende Dokumentation
Die eigentlich verpflichtende Kreditdokumentation erfolgt nicht in allen Instituten vollumfänglich.

5. Fehlendes Performance-Monitoring
Ein konsequentes Performance-Monitoring zur frühzeitigen Identifizierung von Fehlerquellen und Ineffizienzen innerhalb der Prozesse wird oft vernachlässigt. Dadurch werden Optimierungspotenziale nur unzureichend genutzt.

6. Fehlender elektronischer Dokumentenaustausch mit dem Kunden
Der Austausch von Geschäftsdokumenten findet noch häufig analog statt und verhindert so die sofortige Verarbeitung im System, wie es bei elektronischen und strukturierten Daten der Fall wäre. So wird zum einen das Kundenerlebnis negativ beeinträchtigt und zum anderen die Anzahl der kritischen Fehlerquellen durch die manuelle Bearbeitung erhöht.

7. Selektive Kreditrisikoeinschätzung der Mitarbeiter
In einigen Instituten fehlt eine einheitliche Bewertungsgrundlage. Die Kreditentscheidung obliegt oft einer selektiven Einschätzung der einzelnen Mitarbeiter.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Großteil der identifizierten Herausforderungen negative Auswirkungen auf die zentralen Erfolgsfaktoren Geschwindigkeit und Effizienz bei Kreditprozessen haben. Dabei ist zu unterstreichen, dass es sich bei den identifizierten Schwachstellen zum Großteil nicht um neu gewonnene Erkenntnisse handelt. Der Bedarf der Kunden an modernen und zeitgemäßen Dienstleistungsangeboten und der damit verbundene Anspruch an immer geringere Durchlaufzeiten wächst jedoch mit jeder technischen Innovation und dem Vordringen der digitalen Medien. Außerdem schmälern die hohen Bearbeitungszeiten und -kosten die sowieso schon knappe Marge im Kreditgeschäft zusätzlich. Eine sukzessive Digitalisierung einzelner Kreditprozesse ist in den meisten Fällen jedoch keine erfolgreiche Maßnahme und führt nur zu kurzfristigen Erfolgen. Vielmehr wird eine übergreifende Standardisierung und Vereinheitlichung der Prozesse benötigt, um die Digitalisierung langfristig zu vereinfachen, nachhaltig auszubauen und Synergieeffekte zu heben. Außerdem können dadurch die Einarbeitungszeiten von Mitarbeitern verkürzt, Fehlerquoten verringert und die Komplexität reduziert werden.

DIE ZIELSETZUNG: EFFIZIENZ UND GESCHWINDIGKEIT FÜR VERBESSERTE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Dieser Ansatz wurde im Verlauf des Vorhabens und bei der Entwicklung einer prototypischen Anwendung weitergeführt. Dabei wurde das Hauptziel verfolgt, unter Betrachtung der lokalisierten Schwachstellen die Geschwindigkeit und Effizienz zu verbessern und die Redundanz sowie die Kennzahlen Time-to-Yes (Zeit von Antragstellung bis zur Zusage) und Time-to-Cash (Zeit von der Antragstellung bis zur Auszahlung) zu reduzieren.

In einem Finanzinstitut bestehen meist zahlreiche individuelle und manuelle Kreditprozesse, die zeitgleich gewartet und fortlaufend angepasst werden müssen. (siehe Abbildung 1) »

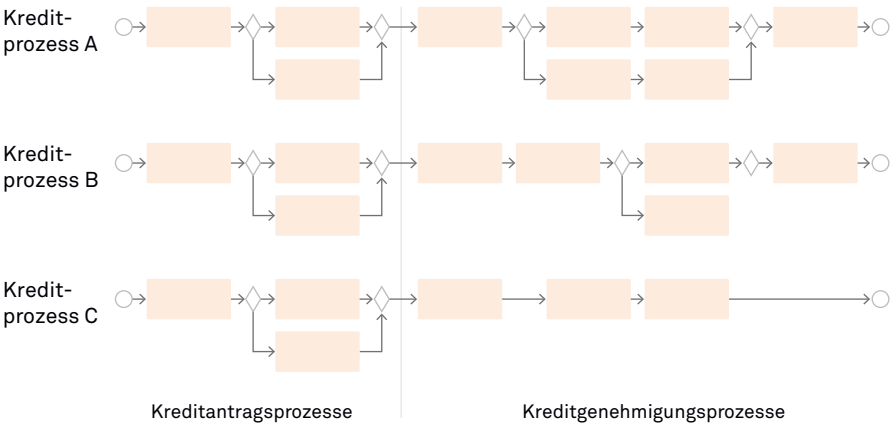


Abbildung 1: Istzustand: Komplexität durch eine hohe Anzahl individueller Kreditprozesse

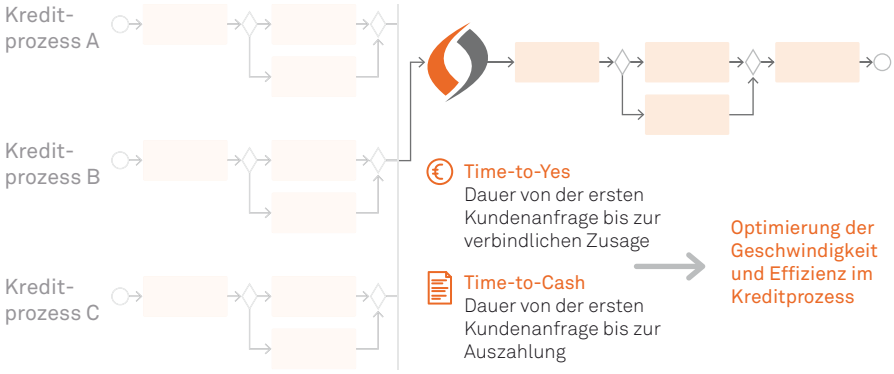


Abbildung 2: Zielbild: Generischer Kreditgenehmigungsprozess

Zur Standardisierung und übergreifenden Vereinheitlichung verschiedener Kreditprozesse liegt der Gedanke nahe, mehrere kreditartspezifische Prozesse zu einem einzigen generischen Prozess zusammenzuführen. Dies ist in der Praxis jedoch nicht trivial, da jeder Kreditprozess entsprechend der Kreditart – oft aufgrund regulatorischer Anforderungen – spezifische Aktivitäten und Prüfungen beinhalten muss. Doch mit genau dieser Zielsetzung haben wir uns bei msgGillardon beschäftigt (siehe Abbildung 2).

Das Ziel war, einen vollständig digitalisierten und generischen Kreditgenehmigungsprozess zu schaffen, der für beliebig viele und unterschiedliche Kreditarten aus dem Privat- und Firmenkundenbereich geeignet ist und der damit als generischer Teilprozess-Adapter („Microprocess“) an beliebige individuelle Kreditantragsprozesse angebunden werden kann.

DER GENERISCHE KREDITGENEHMIGUNGSPROZESS IN FORM EINER PROTOTYPISCHEN ANWENDUNG

Die prototypisch entwickelte Anwendung „CreditDecisionWorkflow“ (CDW) bildet einen generischen Kreditgenehmigungsprozess ab, der jeden Kreditantrag – ganz unabhängig von der Kreditart – automatisiert prüft und entscheidet, ob dieser genehmigt oder abgelehnt wird.

Die prototypische Anwendung konzentriert sich ausschließlich auf den Prüfungs- und Genehmigungsteilprozess (in Abbildung 3 im mittleren weißen Bereich dargestellt). Wie auf den ersten Blick zu erkennen ist, werden nahezu alle Prüfungen und Aktivitäten von der Anwendung automatisiert durchgeführt. Die Mitarbeiter werden zur maximalen Entlastung nur für regulatorisch verpflichtende Aktivitäten – wie zur Erfüllung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement zur Abgabe eines Votums – in den Prozess einbezogen.
Der Start des Prüfungsprozesses ist die erste Aktivität, die in der Anwendung CDW ausgeführt wird. Initiiert werden kann der Prüfungsprozess zum einen manuell durch den Marktmitarbeiter in der anwendungseigenen Benutzeroberfläche, sobald alle Kunden- und Antragsdaten mithilfe einer Teilautomatisierung erfasst worden sind. Zum anderen kann der Prozess aber auch durch den modularen Aufbau von externen Systemen aufgerufen werden. Es besteht so die Möglichkeit, dass persönliche Daten, Selbst- und Bonitätsauskunft sowie Finanzierungswunsch vom Kunden selbstständig im Onlinebanking oder in einer Kredit-App erfasst werden und dem Kunden wenige Augenblicke später vom System eine Kreditentscheidung mitgeteilt oder ein alternatives Finanzierungsangebot unterbreitet wird.

In einem intelligenten Decision Management entscheidet der von msgGillardon entwickelte Prototyp auf Grundlage der vorliegenden Kunden- und Antragsdaten selbstständig, welche Prüfungen und Aktivitäten zur Kreditentscheidung im jeweiligen Fall durchgeführt werden müssen. Die unterschiedlichen Kreditfähigkeits- und Kreditwürdigkeitsprüfungen reichen hier von der Prüfung von Pflichtdokumenten über die Ermittlung des Ratings/Scorings und der Risikobewertung bis hin zur Prognose der zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit. In einer Ausbaustufe lässt sich jede Prüfung modularisieren und über den Einsatz moderner Technologie die digitale Transformation sukzessive vorantreiben. So ist es machbar, dass die Prüfung von Pflichtdokumenten nicht mehr nur die Vollständigkeit der Dokumente überprüft, sondern über Textmining die Inhalte der Dokumente systemisch in die Kunden- und Antragsdaten übernommen werden und die Plausibilität der eingereichten Unterlagen von der Anwendung überprüft wird. Außerdem kann das Rating nach der systemischen Schufa- oder Crefo-Abfrage mithilfe von Big Data (historischen Daten und Transaktionsdaten) und Algorithmen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) automatisch ermittelt werden. Im Rahmen der Prognose zur zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit kann darüber hinaus durch die Anwendung von Predictive Analytics (Data Mining) die Wahrscheinlichkeit für einen Kreditausfall vorausgesagt werden. Und dies ist nur ein kleiner Ausschnitt an möglichen Anwendungsfällen. Auf Basis der gesammelten Prüfungsergebnisse trifft das System anschließend eigenständig die Kreditentscheidung. Im Fall einer negativen Kreditentscheidung werden die Prüfungsergebnisse systemisch dokumentiert, archiviert und die Beteiligten über die negative Kreditentscheidung informiert. Im Fall einer positiven Kreditentscheidung

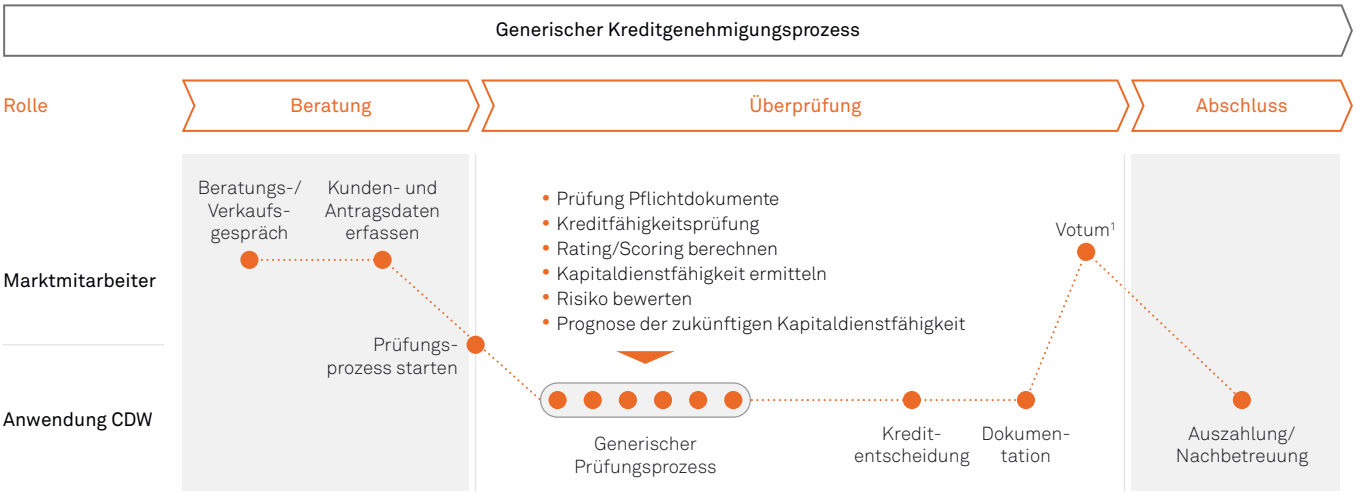


Abbildung 3: Prozess CreditDecisionWorkflow

1) Nur bei risikorelevanten Krediten

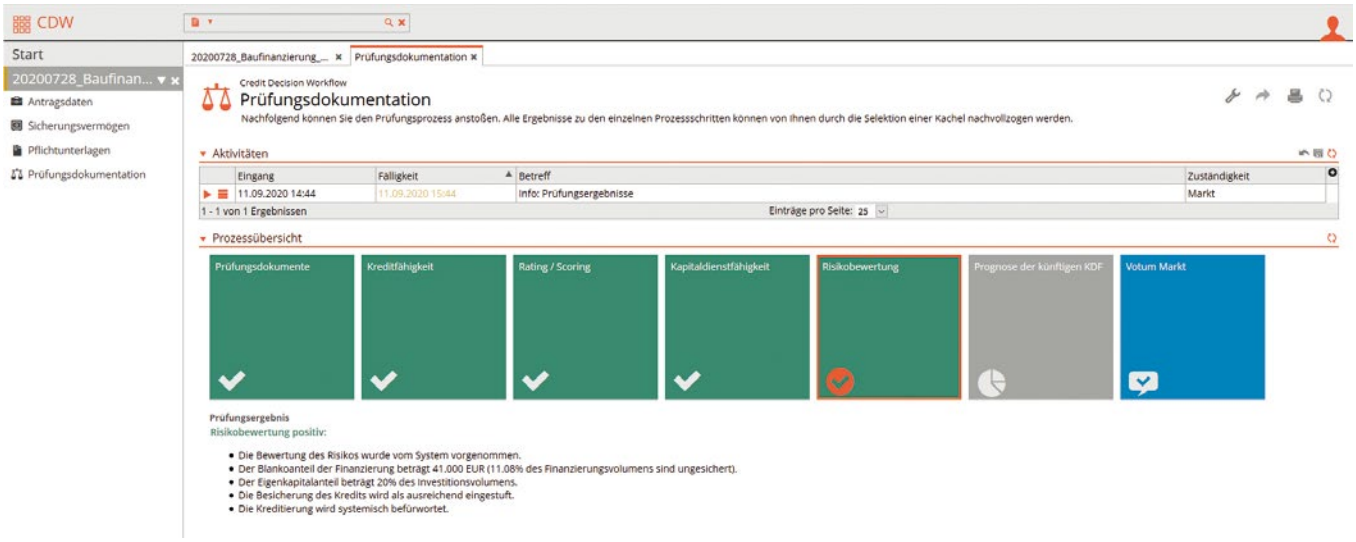


Abbildung 4: Screenshot aus der prototypischen Anwendung CreditDecisionWorkflow

besteht die Möglichkeit, bei nicht risikorelevanten Finanzierungen, also Krediten in bestimmten Geschäftsarten oder unterhalb bestimmter Finanzierungsvolumen, eine sofortige systemische Folgebearbeitung zur Vertragserstellung und Auszahlung des Kredites anzustoßen. Bei risikorelevanten Finanzierungen wird durch systemisches Routing der zuständige Marktmitarbeiter unter Anzeige aller ermittelten Prüfungsergebnissen und eines systemischen Entscheidungsvorschlags zur Abgabe eines Votums aufgefordert, das direkt in der Anwendung erteilt werden kann und im Anschluss weiter zur Marktfolge gegeben wird. Auch hier wird die vollständige Dokumentation durch die Anwendung sichergestellt.

Im Prototyp werden bewusst Prüfungen, die klassisch erst im Bereich der Marktfolge stattfinden, bereits im Marktbereich automatisiert durchgeführt. Hintergrund ist hier, dass Prüfungen, die vollständig automatisiert sind und somit keinen manuellen Eingriff erfordern, im Prozess so früh wie möglich ausgeführt werden sollten, um eine systemische Vorfilterung vornehmen zu lassen. Auf diese Weise fällt für Kredite, die die Mindestanforderungen nicht erfüllen, erst gar keine manuelle Tätigkeit an.

FAZIT

Die Kundenerwartungen nach rascher und weitreichender Digitalisierung im Finanzsektor steigen stetig und erste Kerngeschäfte der Banken wurden schon jetzt durch branchenfremde Anbieter mit digitalen Technologien übernommen. Der Markt entschuldigt keinen Aufschub der digitalen Transformation. Nur wer es schafft, die Kunden im klassischen Bankgeschäft zu überzeugen, erhält auch die Chance, bei lukrativeren Geschäften eine partnerschaftliche Bindung zum Kunden aufzubauen. Auch die Situation im Bereich der Förderdarlehen in der aktuellen Corona-Krise und die zu niedrigen Margen im Standardkreditgeschäft belegen den enormen Handlungsbedarf der Banken im Bereich der digitalen Transformation.

Die prototypische Entwicklung der Anwendung „CreditDecisionWorkflow" bietet die Visualisierung der vielversprechenden Potenziale einer digitalen Transformation. Bestehende Kreditprozesse können durch Prozessautomatisierung unterstützt oder sogar vollständig im Rahmen eines Business Process Reengineering ersetzt werden, um den Digitalisierungs- und Standardisierungsgrad in den Finanzinstituten zu erhöhen. Dadurch können manuelle Tätigkeiten minimiert, Fehlerquoten gesenkt, Geschwindigkeit und Effizienz verbessert, Redundanz verringert und die für den Kunden entscheidende Time-to-Yes und Time-to-Cash optimiert werden. ■

Ansprechpartner

Alexander Rautzenberg
Lead Business Consultant
alexander.rautzenberg@msg-gillardon.de

Karsten Brandt
Abteilungsleiter
karsten.brandt@msg-gillardon.de

Oliver Lukas, Stephan Bueren, Michael Gottinger

Mit der Cloud nicht im Regen stehen – Teil 1

Welche Stolpersteine Sie kennen sollten und wie Sie sie vermeiden

Dieser Beitrag ist der erste Teil einer dreiteiligen Artikelserie und wirft ein Blitzlicht auf ein umfangreiches Salesforce-Sales-Cloudprojekt. Er zeigt, wie eine Standard-CRM-Lösung anhand eines modernen IT-Lebenszyklus individualisiert und erfolgreich in vielen Hundert Cloudinstanzen (Orgs) ausgerollt wurde.

DER MYTHOS

Es ist unumstritten, dass Cloudlösungen das Leben erleichtern können. Schlüsselfertig warten sie auf den Kunden, eine aufwendige Bereitstellung von Infrastruktur ist nicht erforderlich. Die Software ist vorbereitet, muss nur geringfügig angepasst werden und deckt mit minimalem Aufwand alle Anforderungen perfekt ab. Projekte werden in Rekordzeit abgewickelt und von Kosten kann kaum die Rede sein. Kurzum: Die schöne neue IT-Welt ist da, nur einen Mausklick entfernt wartet sie mit ihrer umfangreichen Standardfunktionalität nur noch darauf, von uns genutzt zu werden. Oder doch nicht?

DIE REALITÄT

In der Realität lauern einige Stolpersteine. Typische Beispiele hierfür sind:

- Um-Systeme müssen eingebunden oder migriert werden.
- Die fachlichen Ansprüche gehen über den Standard hinaus und erfordern flexible Anpassungen, die nicht über einfache Konfigurationen zu lösen sind.
- Rechtliche oder organisatorische Vorgaben müssen berücksichtigt werden.
- Die exakte Nachvollziehbarkeit zwischen Anforderung und Umsetzung muss gewährleistet sein.
- Kontextuelle Varianten, wie zum Beispiel marktspezifische Abweichungen, müssen beachtet werden.
- Das Changemanagement muss beherrschbar bleiben.

Fazit: Damit der Kunde tatsächlich von der Cloudlösung profitieren kann, müssen im Projekt die richtigen Weichen gestellt werden. Welche das sind und wie Lösungen aussehen können, zeigen wir in unserer dreiteiligen Artikelserie am Beispiel eines realen CRM-Projektes auf Salesforce-Basis.

DAS PROJEKT

Als Referenzprojekt dient ein CRM-System aus dem Automotivesektor, das von msgGillardon auf der Salesforce-Sales-Cloud aufgebaut wurde. Mit über 60 angebundenen IT-Systemen, sieben europäischen Märkten, mehr als 750 Salesforce-Cloudinstanzen (aufgrund von rechtlichen Anforderungen) und weit über 100 Projektbeteiligten bietet sich das Projekt als hervorragende Blaupause an. Mit dem Einsatz der zentral definierten CRM-Lösung wird den rechtlich unabhängigen Händlern eine 360-Grad-Sicht auf ihre jeweiligen Kunden- und Geschäftsoptionen angeboten. Dies erfolgt durch Separierung in händlereigene Cloudinstanzen und gleichzeitige Integration von übergreifenden zentralen Geschäftsprozessen.

Als zusätzliche Herausforderung durchlief das Projekt während der Projektlaufzeit eine Transformation des Vorgehensmodells von klassisch hin zu agil beziehungsweise hybrid, um die Konzernstrategie des Kunden umzusetzen sowie der gestiegenen Änderungsdynamik gerecht zu werden. Die Frage, wie diese Umstellung vom Projektteam bewältigt wurde, werden wir hier ebenfalls betrachten.

DER FAHRPLAN

Der Weg durch die folgende Projektbeschreibung orientiert sich am modernen IT-Lebenszyklus, der sich aus den iterativen Phasen BusIneZ (BIZ), DEVelopment (DEV) und OPerationS (OPS) zusammensetzt und üblicherweise als BizDevOps bezeichnet wird.

Projekte, Programme oder sonstige Vorhaben sind meist fachlich-inhaltlich motiviert. Deshalb liegt es nahe, den Lebenszyklus mit einer innovativen Idee, einer spezifischen Anforderung oder einer intern beziehungsweise extern auferlegten Notwendigkeit, zum Beispiel mit rechtlichen Änderungen, zu beginnen. Technisch initiierte Projekte, die beispielsweise die Transformation einer bestehenden Anwendung auf eine verbesserte Technologie zum Ziel haben, durchlaufen gegebenenfalls nicht alle Phasen oder zumindest nicht im vollen Umfang. Im Zeitalter der Agilität wirkt der Begriff „Phase“ in diesem Zusammenhang – aufgrund des vermeintlich „sequenziellen Charakters“ – vielleicht unpassend. Dennoch

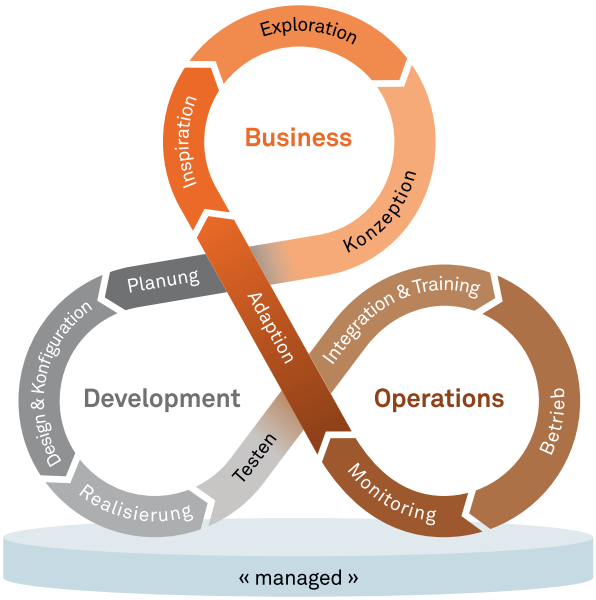


Abbildung 1: Managend BizDevOps – msgGillardon IT-Lifecycle

ergibt sich auch bei grenzenloser Freiheit und Dynamik der iterativen Vorgehensmodelle eine Art natürliche Abfolge von Tätigkeiten mit methodisch-inhaltlichen Schwerpunkten.

Insbesondere umfangreiche Vorhaben benötigen neben der fachlichen, technischen und operativen Durchführung einen organisatorischen Rahmen und eine dauerhafte Begleitung des Abwicklungsprozesses. Diese Managementaufgaben ergänzen und fördern das Gesamtvorhaben und repräsentieren unsere Best Practices als sogenannte „ManagedBizDevOps" (MBizDevOps).

STATION 1: BusIneZ – INSPIRATION, EXPLORATION UND KONZEPTION

Die Aufgabe

- Entwickeln und Erarbeiten einer Produktvision oder -idee und deren Ziele
- Impact-Analyse (Auswirkungen auf das System, andere Teilprojekte, Ressourcen etc.)
- Fachliche Konzeption einer tragfähigen Lösung in einer heterogenen Systemlandschaft

Die Lösung

Wettbewerbsvorteile sollen durch effiziente Abwicklung, wertschöpfende, attraktive Produkt- und Leistungsangebote sowie zielgerichtete Vertriebsaktivitäten und Kundenorientierung erzielt werden. Eine bereits „vorgedachte" Cloudlösung bietet bereits einen großen Fundus allgemeingültiger Funktionalität. Mehrwerte lassen sich zudem durch clevere Adaption auf die eigene Geschäftsidee und die Verknüpfung mit anderen Sparten, Systemen oder Daten erreichen, deren Potenziale in der BIZ-Phase erkannt und konzeptionell konkretisiert werden sollen.

Design Thinking ist ein etabliertes und bevorzugtes Verfahren, um in der Inspirationsphase Kreativität und Innovation zu schöpfen und existierende Ideen zu einer Produkt- oder Projektvision weiterzuentwickeln. Für Projekte im Kontext der internen Geschäftsprozesse ist dabei parallel zum Innovationsgedanken auch eine adäquate Balance zwischen Individualisierung und Standardisierung notwendig. Die Besonderheit in unserem Projekt war hierbei, marktspezifische und bereits etablierte Geschäftsszenarien neu zu durchdenken und im Sinne einer Harmonisierung von Prozessen, Geschäftsobjekten, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten mit Innovationen zu unterlegen und übergreifend abzustimmen.

Individualisierung wurde an den Stellen durchdacht und erprobt, die eine Differenzierung im Leistungsportfolio zur Wirkung bringen, wie zum Beispiel durch die Integration von inhaltlich differenzierten Sparten (Automotive und Finanzdienstleistung) oder den bidirektionalen Informationsaustausch mit den Bestell- und Abwicklungssystemen der jeweiligen Handelsorganisation.

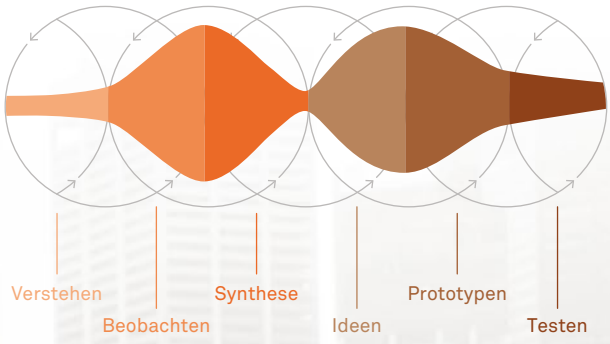
Standardisierung hingegen wurde in den Bereichen berücksichtigt, in denen Regelaktivitäten maximal effizient und transparent erforderlich sind. Mit dem Salesforce-eigenen User Interface Design Framework konnten hierzu nicht nur einfache Mock-ups, sondern bereits funktionsfähige Prototypen in Kombination mit vorgefertigten Standardprozessen zur Prozesserprobung entwickelt werden. Diese waren die optimale Basis für eine gemeinsame und iterative Entwicklung eines Zielbilds.

Nach Abschluss der Zielbildentwicklung und Transformation der Ziele in agile Planungsbausteine (Saga's, Epics), folgte die Impact-Analyse im Rahmen der Explorationsphase. »

Design Thinking in a Box

Design Thinking ist eine Methode, die in einem kreativitätsfördernden Umfeld Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenbringt, um Konzepte zu entwickeln und zu validieren.

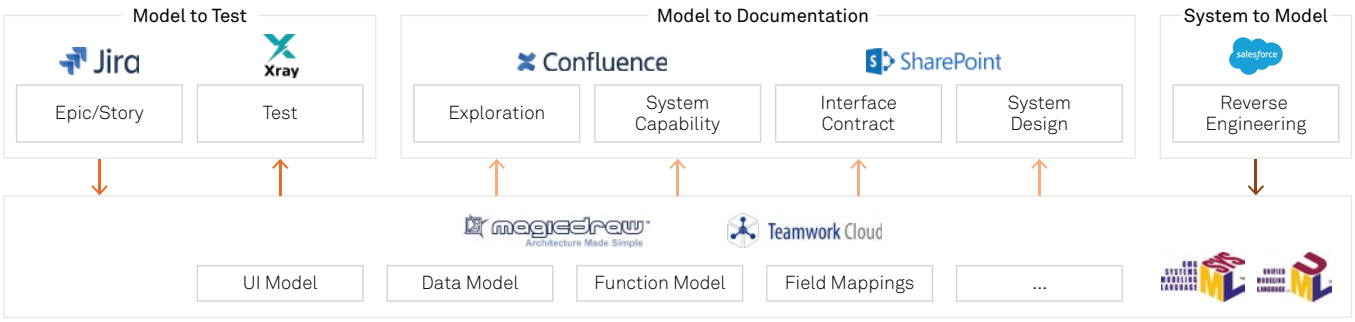
In der Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen orientiert sich die Vorgehensweise dabei an (Industrie-)Designern und wird inzwischen in zahlreichen internationalen Großunternehmen erfolgreich eingesetzt.



Quelle: bildung.vonmorgen.org/design-thinking/

Model Driven Design in a Box

Unabhängig vom Projektansatz und Zielsystem bleibt Spezifikation unabdingbar. Der Grad an Notwendigkeit steigt dabei mit Projektgröße und Laufzeit exponentiell an. Klassische Dokumentationen verlieren jedoch schnell an Wert und sind dann widersprüchlich und veraltet. Zusätzlich bieten sie kaum Mehrwert, wenn es um eine Transformation etwa in Quellcode oder Testfälle geht. Der modellgetriebene Ansatz minimiert diese Probleme, indem eine repräsentative Abstraktion des zu erstellenden Systems (zum Beispiel mittels UML) geschaffen wird. Inhalte werden auf das notwendige Minimum reduziert und zentral verankert, sodass Redundanzen erst gar nicht entstehen können. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, das „führende" System zu definieren. So werden in unserem Projekt Inhalte des Datenmodells sowie der User Interfaces aus den Salesforce-Metadaten in das Modell übernommen, agile Anforderungen aus dem Planungstool (Jira) importiert und fachliche Logik in Form von Use Cases und Business Rules mittels eines Case Tools (Magic Draw) erstellt. Das Modell bleibt stets der „Single Point of Truth" (SPoT). Die im Modell komprimierten Informationen werden anschließend genutzt und in verschiedene Zielformate transformiert. Diese können fachlich zugeschnittene Informationen (ausgeleitet nach Confluence), Testfälle (ausgeleitet nach Jira/X-Ray) oder auch Quellcode sein.



Nebenbei übersteht der Ansatz in Bezug auf Zielsysteme und Formate auch mühelos eine komplette Umstellung der verwendeten Projektmanagement- und Testtools, wie wir es im Transfer von Wasserfall auf agil bei unserem Kunden erlebt haben.

Hierbei ergibt sich eine Reihe von Fragen: Wie konkretisieren sich die Anforderungen in Hinsicht auf das zu entwickelnde System? Welche Anpassungen müssen vorgenommen werden und welche Aufwände ergeben sich? Welche Prozesse, Schnittstellen oder Teilprojekte können betroffen sein und welche Fachkräfte müssen zurate gezogen werden?

Der von uns präferierte modellgetriebene Designansatz (siehe: Model Driven Design in a Box) ermöglicht dabei nicht nur eine optimale Strukturierung der Konzeptionsergebnisse und der Systemdokumentation, sondern bietet auch mächtige Reportingmöglichkeiten, die jede Form von Impact-Analyse erheblich beschleunigen. Zusätzlich wird vermieden, dass Details, die sich ansonsten oft in den Tiefen einer prosaischen Spezifikation verstecken, übersehen werden.

Die Ergebnisse der Impact-Analyse werden im Modell in Verbindung zu den Anforderungen gesetzt und dort dauerhaft festgehalten. Damit kann auch noch Jahre später nachvollzogen werden, auf welchen Anforderungen das Systemverhalten beruht. Dieser Nebeneffekt erfordert keinen zusätzlichen Aufwand, ist aber insbesondere bei komplexen Systemen von erheblichem Wert und trägt deutlich zu einem stabilen und dauerhaft wartbaren System bei. Die zukünftige Identifikation kollidierender Anforderungen und nicht erkannter fachlicher Abhängigkeiten wird ebenfalls deutlich vereinfacht.

Die anschließende Konzeptionsphase detailliert die Ergebnisse der Exploration für die Implementierung. Neben der Verfeinerung der Use Cases werden User Interfaces und Systemschnittstellen modelliert sowie erforderliche Anpassungen am Salesforce-Datenmodell oder dessen Konfiguration vorbereitet. Die Ausleitung von Dokumenten in verschiedene Zielsysteme, Kontexte und Formate (zum Beispiel Confluence, JIRA, HP-ALM, Word, Excel oder PowerPoint) sowie zielgruppenorientiertes Reporting gehörten zu den erweiterten Zielen.

Kurzgefasst:

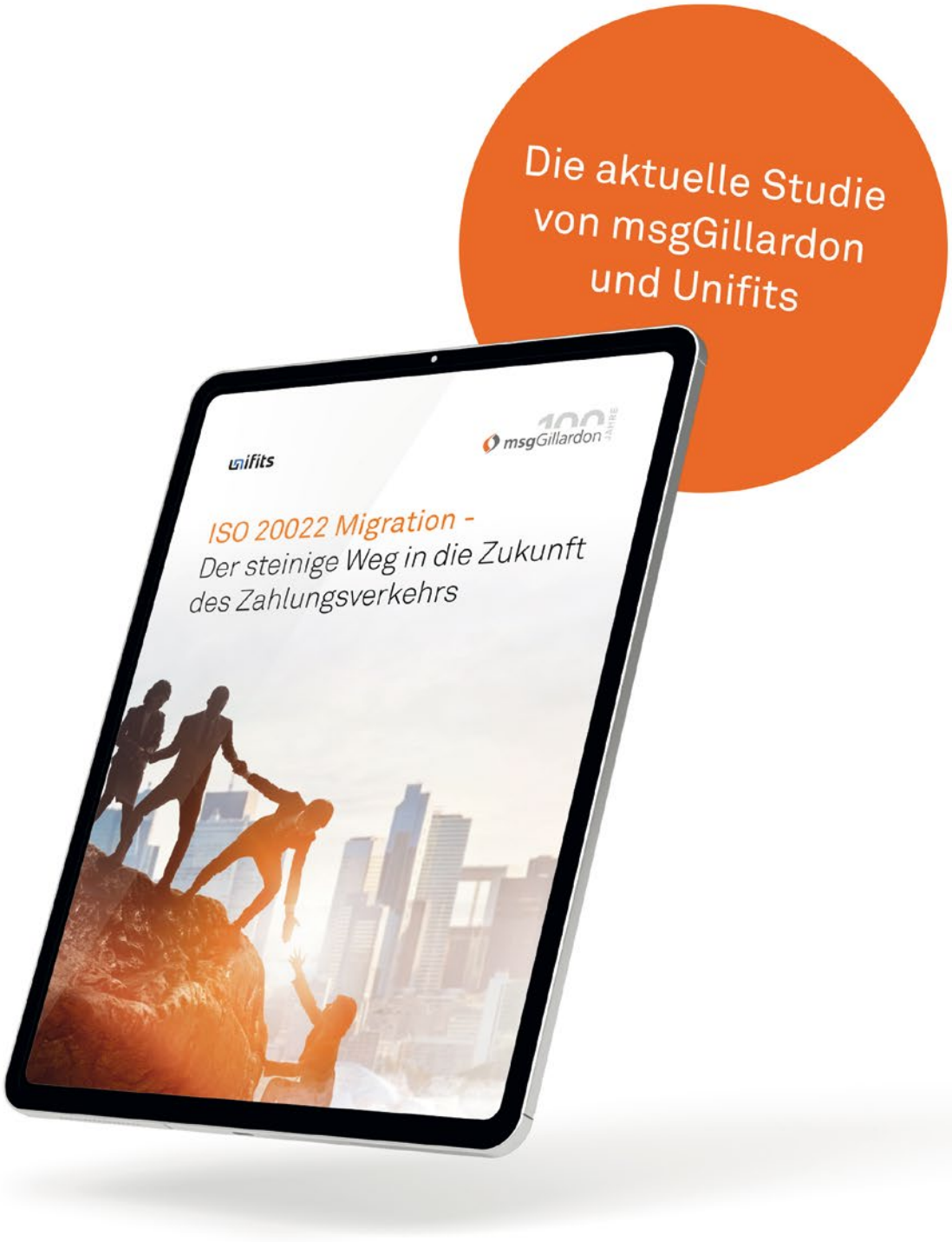
- Die Kombination von Kreativitätsmethoden und kontextspezifischen Designsystemen bildet eine optimale Grundlage für inspirative Prozesse.
- Modellbasiertes Design schafft echten Mehrwert und eine stabile Basis für langlebige und komplexe Systeme.

Mit „BIZ" wurde der Grundstein unseres Cloudprojekts gelegt. Innovation, Kreativität und standardisierte Cloudlösung sind hierbei kein Widerspruch, sondern vielmehr die Basis für kosten- und zeiteffiziente Lösungen. Kreativer Freiraum existiert dort, wo Geschäftsprozesse ein Alleinstellungsmerkmal erfordern. Stabilität, prozessuale Exzellenz und Einfachheit wird durch die ausgefeilte Cloudanwendungsplattform schon out of the box garantiert. Diese Ausgewogenheit ist bereits in der fachlichen und konzeptionellen Vorarbeit spürbar und begleitet das Projekt bis hin zur hohen Akzeptanz durch die Systemnutzer und unsere Kunden.

In den Folgeartikeln werden wir weitere Best Practices zu den Phasen „DEV" und „OPS" aufzeigen und Besonderheiten im Management eines agilen Salesforce-Projekts herausstellen. ■

Ansprechpartner

Stephan Bueren
Principal IT Consultant
stephan.bueren@msg-gillardon.de



Am 21. November 2021 wird das Eurosystem auf ISO 20022 umgestellt. Aus einer Vielzahl von Zahlungssystemen wird ein einheitliches. Für die Banken ist die Migration jedoch mit hohen Kosten und Aufwand verbunden.

Wie gehen die Banken damit um, welche Auswirkungen hat die Umstellung und mit welchen Strategien gehen sie die Umsetzung an?

Lesen Sie in der aktuellen Studie alle Ergebnisse der Befragung, dazu Interviews, Positionen und Perspektiven. Reservieren Sie sich gleich Ihr persönliches Studienexemplar. Die Studie ist kostenfrei und kann unter folgendem Link bestellt werden:

www.msg-gillardon.de/studie-iso20022

Unser Veranstaltungsangebot 2021

Wir machen Sie fit für die Themen der Zukunft!

Mit dem Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebot von msgGillardon, BSM und impavidi sind Sie gut gerüstet für die aktuellen und kommenden Herausforderungen in der Finanzbranche.

Wir berücksichtigen in unserem Veranstaltungsprogramm 2021 die **aktuellen Entwicklungen der Corona-Pandemie**. Um unseren Kundinnen und Kunden eine sichere und unkomplizierte Teilnahme an unseren Konferenzen und Seminaren zu ermöglichen, bieten wir unsere Veranstaltungen im **Onlineformat** an. So können wir ein breites Spektrum an Themen garantieren und auch kurzfristig weitere aktuelle Themen anbieten.

Unser Referententeam vermittelt Ihnen die Seminarinhalte in bewährter Qualität und in mehreren kompakten Einheiten. So kann es den Lernerfolg auch in diesem Format sicherstellen. Diskussionen und der direkte Austausch mit den Referenten und den Teilnehmern untereinander sind auch online jederzeit möglich.

Soweit es die Situation zulässt, werden wir auch wieder Präsenztermine anbieten – natürlich unter Berücksichtigung aller notwendigen Hygiene- und Sicherheitsvorgaben.

Bleiben Sie informiert

Das Seminarangebot auf unserer Homepage wird regelmäßig auf die aktuelle Situation angepasst.

Jetzt abonnieren

Mit unserem Newsletter erhalten Sie aktuelle Infos zu unserem Seminarangebot bequem in Ihr Postfach:
www.msg-gillardon.de/abo-newsletter-seminare

Veranstaltungen speziell für die Sparkassen-Finanzgruppe

Für unsere Kunden aus der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir – gemeinsam mit den regionalen Sparkassenakademien – speziell zugeschnittene Veranstaltungen zu den folgenden Themen an:

- Vor- und Nachkalkulation
- Zins- und Marktpreisrisikosteuerung
- Liquiditätsrisikosteuerung
- Planung und Ergebnisvorschaurechnung
- Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse
- Vertriebssteuerung und Vertriebsmanagement
- Eigengeschäftssteuerung/ Handel/Treasury
- Meldewesen

Weitere Infos: Seminar- und Schulungsangebot der regionalen Sparkassenakademien

msgGillardon
www.msg-gillardon.de/veranstaltungen

BSM
www.bsmgmbh.de/veranstaltungen

Jahresübersicht 2021

Datum	Titel	Referenten
22.01.2021	Neue Payments-Trends jenseits von ISO 20022	Markus Nenninger
03.02.2021	Einführung Realkreditprivilegierung als Maßnahme zur EK-Entlastung	Alexander Nölle
11.02.2021	Quo vadis ISO 20022 im Payment-Service-Provider-Kartengeschäft?	Andreas Kuschel
15.02.2021 | 19.04.2021	Berechnung Bewertungsergebnis Wertpapiere – Fokus Spreadrisiken	Simon Feyen
01.03.2021 | 15.03.2021	Preismanagement in der privaten Baufinanzierung, Teil 1–4	Lydia Buntrock
05.03.2021	Einführung in die European-Payments-Initiative EPI	Veronika Kisková, Florian Schneeweiss
10.03.2021	Liquiditätsmanagement – Auswirkungen von Corona	Christian Bachert, Tim Remmel
11.03.2021 | 16.09.2021	Data Governance mit Fokus auf Data Quality in Banken	Julian Jurga
17.–18.03.2021	Die ISO-20022-Migration	Jörg Fischer

24.–25.03.2021	Zahlungsverkehr – Grundlagen	Jörg Fischer
13.–15.04.2021	Basisseminar Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften	Rainer Orywa, Frank Musseleck, Sandra Danner
19.04.2021	Berechnung Bewertungsergebnis Wertpapiere – Fokus Spreadrisiken	Simon Feyen
20.–21.04.2021	Vertiefungsseminar Kalkulation und Pricing als Basis einer konsistenten Gesamtbanksteuerung	Rainer Orywa, Frank Musseleck, Sandra Danner
04.05.2021	Umstellung der neuen Risikotragfähigkeit – Hürden und Praxistipps	Tim Remmel, Marco Lesser
05.–06.05.2021	Einführung in ISO 20022	Veronika Kisková
21.05.2021	PSD2 und Open Banking/API	Sebastian Völkl
15.06.2021	Anlassbezogenes Stresstesting im Rahmen von Corona	Tim Remmel
16.06.2021	NPE-Modellierung im Kontext des BaFin-Rundschreibens 06/2019	Tim Remmel
25.06.2021	Distributed Agile – agile Softwareentwicklung mit verteilten Teams	Sebastian Völkl
06.–07.07.2021	Gesamtbanksteuerung als Prüfungsfeld	Holger Dürr, Prof. Dr. Konrad Wimmer
27.–28.07.2021	Liquiditätsrisikomanagement unter ILAAP und MaRisk	Holger Dürr, Prof. Dr. Konrad Wimmer
15.–16.09.2021	Schätzung und Validierung der Adressrisikoparameter unter dem Wandel von aufsichtsrechtlichen Anforderungen	Holger Dürr, Stephan Vorgrimler, Prof. Dr. Dirk Schieborn
21.–22.09.2021	Basisseminar Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften	Rainer Orywa, Frank Musseleck, Sandra Danner
23.09.2021	Vertiefungsseminar Kalkulation und Pricing als Basis einer konsistenten Gesamtbanksteuerung	Rainer Orywa, Frank Musseleck, Sandra Danner
29.–30.09.2021	Implizite Optionen – Modellierung und aktuelle Herausforderungen	Tanja Gerling, Marco Lesser
04.–05.10.2021	Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse	Gerd Auschner, Prof. Dr. Konrad Wimmer
06.–07.10.2021	Risikomanagement für Ein- und Umsteiger/-innen	Holger Dürr, Stephan Vorgrimler
26.–27.10.2021	Basisseminar zu Zinsänderungsrisiken	Rainer Alfes, Daniela Bommelitz
09.–10.11.2021	Marktpreisrisiko mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken	Rainer Alfes, Simon Feyen
23.–24.11.2021	Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken in Banken	Prof. Dr. Manuela Ender, Prof. Dr. Konrad Wimmer
07.–08.12.2021	Adressrisiken – Lösungen für Ausfall-, Migrations- und Spreadrisiken	Oxana Brenner, Stephan Vorgrimler

BSM company of .msg

Datum	Titel	Referenten
21.01.2021 | 14.10.2021	BAIS FinRep	Ralf Büchel, Christoph Gärtner
04.02.2021	BAIS Bankenstatistik	Stefan Spielbichler
11.02.2021 | 26.08.2021	BAIS Technik	Wolfgang Füßle, Piero Giaccomazzo
10.03.2021 | 09.06.2021 16.09.2021	BAIS Solvabilität nach CRR II 2021	Christoph Gärtner, Andreas Janzen
11.03.2021 | 20.10.2021	BAIS LCR/NSFR/AMM	Oliver Reiß, Jae-Min Kim, Barbara Schaper
21.04.2021 | 15.09.2021	BAIS AnaCredit	Heiko Harzbecker
19.–20.05.2021 | 18.–19.11.2021	BAIS Systematiken	Wolfgang Füßle
27.05.2021	BAIS Parameter	Christoph Gärtner
16.06.2021	BAIS Groß & Mio Kredit	Nils Herrmann, Ralf Sieburger

Frühjahrs- und Herbstlehrgänge 2021 zum „zertifizierten BAIS Berater" (ZertiBAIS)
Alle Einzeltermine finden Sie unter www.bsmgmbh.de/seminare.

Dr. Michael Dörfner, Rainer Orywa, Harald Kalinke

Wie genau soll es sein?

Varianten zur Kalkulation von Roll-over-Darlehen

Wie lassen sich Wertbeitrag und Liquiditätskosten für referenzzinsbasierte Darlehen berechnen, obwohl die zukünftigen Zinszahlungen unbekannt sind? Dieser Artikel stellt die gängigen Verfahren vor. Und er wagt einen Ausblick, mit welcher Berechnungsmethodik auch nach der IBOR-Reform mit hoher Genauigkeit kalkuliert werden kann, wenn als Referenzzinsen Tagesgeldzinsen zu verwenden sind.

Roll-over-Darlehen sind variable Darlehen, bei denen der Nominalzins revolvierend an einen Referenzzins angepasst wird. Der Nominalzins entspricht dann dem Referenzzins zuzüglich eines festen Aufschlags. Innerhalb der Eurozone findet bislang zumeist der EURIBOR als Referenzzins für Eurokredite Verwendung.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Ansätze, derartige Geschäfte zu bewerten, um etwa den Wertbeitrag (Marge) oder die Liquiditätskosten zu kalkulieren. Die Gemeinsamkeit der im Folgenden vorgestellten Berechnungsmodelle liegt darin, dass jeweils für die unbekannten Zinszahlungen der Roll-over-Darlehen ein Zahlungsstrom ermittelt wird, mit dem die genannten Größen kalkuliert werden können. Damit lassen sich Roll-over-Darlehen analog zu Festzinsdarlehen in die wertorientierte Banksteuerung integrieren.

EIN-KURVEN-ANSATZ

Ein seit etlichen Jahren in Finanzinstituten verwendetes Modell ist der sogenannte **Ein-Kurven-Ansatz**. Er stammt ursprünglich aus dem Derivatebereich und verwendet Terminzinsen (Forward-Zinsen) für die zukünftigen Referenzzinsen, die sich aus Swap-Strukturen ableiten.

Bis zum Beginn der Finanzkrise im Jahr 2007 wurden die zukünftigen Referenzzinsen als Terminzinsen (Forward-Zinsen) aus der Standard-Swap-Zinsstruktur in der Währung der Referenzzinsen berechnet – unabhängig von deren Laufzeit. Dies war gerechtfertigt, weil die Spreads der Basisswaps[1] minimal waren. Der Markt hatte bis zu diesem Zeitpunkt bei Banken kein wesentliches Ausfallrisiko gesehen. Abbildung 1 zeigt exemplarisch die Entwicklung des Sechs-Monats- und des Drei-Monats-EURIBORs sowie des Sechs-Monats-EONIA-Swaps in den Jahren nach der Finanzkrise bis 2013. Es wird deutlich, dass ab 2007 zunehmend größere Spreads zwischen risikolosem EONIA-Swap und EURIBOR entstanden. Diese Entwicklung hält bis heute an.

Abbildung 1 zeigt, dass EURIBOR-Zinssätze nicht länger als annähernd risikolos angesehen werden können. Stattdessen beinhalten sie einen Risikoaufschlag, dessen Höhe in Abhängigkeit vom Tenor[2] der Referenzzinssätze variiert.

Um diese Tatsache im Modell des Ein-Kurven-Ansatzes abzubilden, empfiehlt es sich, die Swap-Kurve passend zum Tenor im Roll-over-Darlehen verwendeten Referenzzins zu wählen. Ist das Darlehen beispielsweise an den Zwölf-Monats-EURIBOR

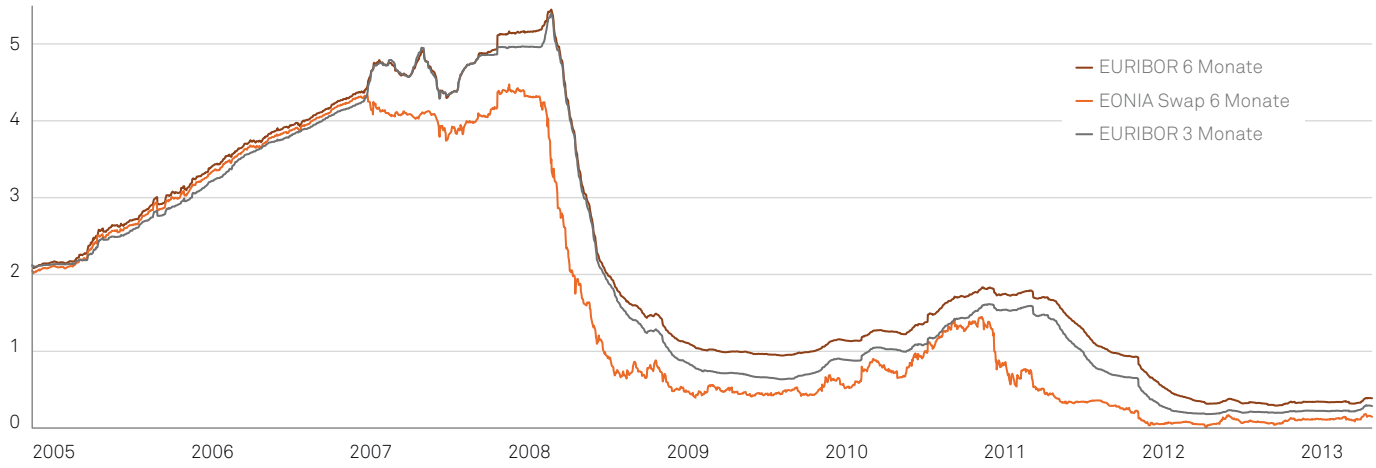


Abbildung 1: Entwicklung von EONIA Swap und EURIBOR im Zeitverlauf

gekoppelt, wird die Swap-Kurve gegen den 12-Monats-EURIBOR verwendet, um die unbekannten zukünftigen Referenzzinsen als Terminzinsen zu ermitteln. Die Swap-Kurve gegen den 12-Monats-EURIBOR wird aus der Standard-Swap-Kurve (Swap-Kurve gegen den 6-Monats-EURIBOR) und dem Basisswap „12-Monats-EURIBOR gegen 6-Monats-EURIBOR" gewonnen.

Zur Verdeutlichung wird ein dreijähriges endfälliges Roll-over-Darlehen mit einem Nominalbetrag von 100.000 Euro betrachtet, das an den 12-Monats-EURIBOR gekoppelt ist. Swap- und Refinanzierungszinssätze sind entsprechend folgender Tabelle gegeben.

Laufzeit Jahre	Swap-Kurve 12 M	Diskont-faktor	Termin-zinsen	Refinan-zierung	Diskont-faktor
1	1,76 %	0,98270	1,760 %	2,18 %	0,97867
2	2,05 %	0,96017	2,347 %	2,67 %	0,94854
3	2,36 %	0,93215	3,006 %	3,03 %	0,91391

Tabelle 1: Swap- und Refinanzierungssätze für die Berechnungsbeispiele

Gesucht ist der Mindestaufschlag auf den Referenzzins, den die Bank benötigt, um mit dem Geschäft keine Verluste zu erleiden. Der Aufschlag wird daher so berechnet, dass der mit den Terminzinsen ermittelte Zahlungsstrom des Roll-over-Darlehens mit dem gesuchten Aufschlag auf den Referenzzinssatz einen Barwert von null hat.

Jahr	0	1	2	3
Kapital	−100.000,00	0,00	0,00	100.000,00
Forward		1,760 %	2,347 %	3,006 %
Zinssatz		2,433 %	3,020 %	3,679 %
Zinsbetrag		2.433,24	3.020,05	3.679,37
Cashflow	−100.000,00	2.433,24	3.020,05	103.679,37
Diskontfaktor	1,00000	0,97867	0,94854	0,91391
Barwerte	−100.000,00	2.381,33	2.864,64	94.754,03
Summe Barwerte	0,00			

Tabelle 2: Ermittlung des Mindestaufschlags mit dem Ein-Kurven-Ansatz

Im vorliegenden Beispiel beträgt der resultierende Mindestaufschlag 0,673 %.

SWAP-ANSATZ

Der Swap-Ansatz verwendet Zins-Swaps gegen den Referenzzins des Darlehens, um einen äquivalenten festen Zahlungsstrom zu gewinnen. So lässt sich das Roll-over-Darlehen aus dem obigen Beispiel aufgrund seiner endfälligen Struktur mit dem 3-Jahres-Swap in ein Festzinsdarlehen überführen.

Die Details können der folgenden Tabelle entnommen werden. Die unbekannten EURIBOR-Zinssätze in ein und in zwei Jahren sind mit r(1) beziehungsweise r(2) bezeichnet.

Jahr	0	1	2	3
Kapital	−100.000,00	0,00	0,00	100.000,00
EURIBOR		1.760,00	100.000 · $r(1)$	100.000 · $r(2)$
Mindestaufschlag		670,00	670,00	670,00
Swap-Zins var.		−1.760,00	−100.000 · $r(1)$	−100.000 · $r(2)$
Swap-Zins fest		2.360,00	2.360,00	2.360,00
Cashflow	−100.000,00	3.030,00	3.030,00	103.030,00
Diskontfaktor	1,00000	0,97867	0,94854	0,91391
Barwerte	−100.000,00	2.965,36	2.874,09	94.160,56
Summe Barwerte	0,00			

Tabelle 3: Ermittlung des Mindestaufschlags mit dem Swap-Ansatz

Die Bank erhält den 3-Jahres-Swapsatz und zahlt den Referenzzins aus dem Darlehen, sodass in der Summenbetrachtung nur noch der 3-Jahres-Swapsatz verbleibt. Die unbekannten Referenzzinsen sind eliminiert. Mit den Zinssätzen der Tabelle 1 ergibt sich bei einem Aufschlag auf den Referenzzins von 3,03 % − 2,36 % = **0,67 %** (Differenz der Swap- und Refinanzierungszinsen für drei Jahre) ein Barwert von null. »

Im Vergleich der beiden Verfahren hat der Ein-Kurven-Ansatz einen leicht höheren Mindestaufschlag ermittelt, sodass die errechnete Marge etwas geringer ausfällt als beim Swap-Ansatz. Da im gewählten Beispiel die Refinanzierung des Roll-over-Darlehens mit Zins-Swap und Festzinsrefinanzierung durch das Treasury direkt umsetzbar ist, ordnet der Ein-Kurven-Ansatz dem Roll-over-Darlehen in diesem einfachen Fall einen zu geringen Wertbeitrag zu. In Zeiten enger Margen sind derartige Ungenauigkeiten in der Praxis durchaus von Relevanz.

Allerdings lässt sich nicht jedes Roll-over-Darlehen direkt mit dem zum Referenzzins passenden Zins-Swap in ein Festzinsdarlehen überführen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Zinszahlung im Roll-over-Darlehen von der variablen Zinszahlung im Swap abweicht. Für diese Fälle bietet die Erweiterung des Swap-Ansatzes um den sogenannten Mehr-Kurven-Ansatz (Multi-Curve-Approach) eine Lösung. Mit diesem können die benötigten nichtmarktgängigen Swaps bewertet werden.

MEHR-KURVEN-ANSATZ

Während und nach der Finanzkrise zeigte sich, dass der Ein-Kurven-Ansatz Zinsderivate, die sich auf „X-IBOR“[3]-Zinsen beziehen, nicht mehr korrekt bewerten konnte. Die Marktpreise wurden nicht mehr getroffen, auch wenn die zum Tenor des Referenzzinses gehörige Swap-Kurve verwendet wurde. Im daraufhin entwickelten Mehr-Kurven-Ansatz wird für jeden Tenor des Referenzzinssatzes eine eigene Terminzinskurve berechnet. Die Zerobondrenditen der Terminzinskurve werden so bestimmt, dass der Barwert der berechneten Terminzinsen identisch mit dem Barwert der Swap-Zinsen der festen Seite ist, sodass der Zins-Swap insgesamt einen Barwert von null hat. Der Barwert wird dabei mit einer risikolosen Zinsstruktur berechnet. Dieser Schritt kann als Kalibrierung der Terminzinskurve an die Marktpreise für Zins-Swaps und Forward-Rate-Agreements verstanden werden. Für EURIBOR-Derivate wird aktuell die EONIA-Swap-Kurve als risikolose Zinskurve verwendet, bei anderen Währungen die jeweilige OIS-Kurve.[4]

Mit den aus der Terminzinskurve berechneten Terminzinsen, die für die unbekannten Referenzzinsen eingesetzt werden, und der risikolosen Zinskurve ist es nun möglich, einen Zins-Swap zu bewerten, der auf der variablen Seite die Zinsen in identischer Weise zahlt wie das zu kalkulierende Darlehen. Das Ergebnis der Swap-Bewertung wird in einen Spread auf den Referenzzins umgerechnet.

Aus der Terminzinskurve lassen sich beispielsweise Terminzinsen beliebiger Laufzeiten berechnen, die dann modelltechnisch dasselbe Ausfallrisiko beinhalten wie der 12-Monats-EURIBOR. So sind auch Darlehen bewertbar, die an den 12-Monats-EURIBOR gekoppelt sind, bei denen die Zinsen aber monatlich gezahlt werden. Auch eine verkürzte oder eine verlängerte erste oder letzte Zinsperiode kann auf diese Weise adäquat berücksichtigt werden.

LIQUIDITÄTSSPREAD

Der kalkulierte Mindestaufschlag ist positiv, weil die Bank das benötigte Kapital nicht zum Referenzzins am Markt aufnehmen kann. Sie zahlt einen Aufschlag, der das ihr gegenüber dem Referenzzins erhöhte Ausfallrisiko widerspiegelt.

Die Kosten für das Ausfallrisiko der Bank werden als direkte Liquiditätskosten[5] bezeichnet und durch den Liquiditätsspread gemessen. Dieser stimmt mit dem Mindestaufschlag überein, wenn die Liquiditätskosten gegen den im Darlehen gewählten Referenzzins gemessen werden, der selbst – wie zu Beginn des Artikels festgestellt – auch nicht risikofrei ist. Der Liquiditätsspread ist dann vom gewählten Referenzzins abhängig. Dies hat den prinzipiellen Nachteil, dass die Vergleichbarkeit von Geschäften mit verschiedenen Referenzzinslaufzeiten und auch mit Festzinsgeschäften nicht gegeben ist.

Daher erscheint es vorteilhaft, den Liquiditätsspread immer als Mindestaufschlag gegen eine vom Referenzzins unabhängig gewählte Zinsstruktur zu berechnen. Hierfür bieten sich die Standard-Swap-Kurve oder die EONIA-Swap-Kurve an.

EXKURS: KÜNDIGUNGSRECHTE

Bis hierher wurde unterstellt, dass zwar die zukünftigen Zinszahlungen unbekannt, die Tilgungen bei Abschluss des Roll-over-Darlehens jedoch bekannt sind. Der Kreditnehmer hat aber gemäß § 489 BGB weitgehende Kündigungsrechte. Um diese in die Kalkulation einzubeziehen, bietet es sich an, mit erwarteten Tilgungen zu rechnen. Das bedeutet, in historischen Roll-over-Darlehen das Rückzahlungsverhalten zu untersuchen und diese auf die neu abgeschlossenen Darlehen zu übertragen. Dieses wird im Allgemeinen zu höheren als den vertraglich vereinbarten Tilgungen und damit – bei normalen Zinsstrukturen – zu niedrigeren Mindestaufschlägen und günstigeren Konditionen führen. Letzteres wird vermieden, indem für die Kündigungsrechte ein Aufschlag verlangt wird.

FAZIT UND AUSBLICK

Bei den vorgestellten Berechnungsmethoden handelt es sich um Modelle, mit denen der Wertbeitrag und der Liquiditätsspread von Roll-over-Darlehen berechnet werden können. Die Wahl des Modells bewegt sich im Spannungsfeld zwischen gewünschter Genauigkeit und damit einhergehender Komplexität – vor dem Hintergrund immer engerer Margen und immer stärkeren Kostenbewusstseins in Finanzinstituten.

Der Swap-Ansatz in Kombination mit dem Mehr-Kurven-Ansatz bietet von den hier vorgestellten Modellen die größte Genauigkeit und lässt sich flexibel an die Zinszahlungsmodalitäten des Roll-over-Darlehens anpassen, unabhängig von der Zahlungsweise des Referenzzinses.

Dies könnte in näherer Zukunft noch größere Bedeutung erlangen, wenn der Referenzzins LIBOR ab 31. Dezember 2021 eingestellt wird oder nicht mehr verwendet werden darf, weil er die Anforderungen der Benchmarks Regulation[6] nicht erfüllt.

Aktuell zeichnet sich ab, dass der LIBOR durch Tagesgeldzinsen abgelöst wird, die von den Notenbanken ermittelt werden. Da der Darlehensnehmer aber weiterhin seine Zinsen nicht täglich, sondern beispielsweise monatlich zahlen wird, weicht der Referenzzins dann immer stark von der Zahlungsweise des Darlehens ab. In MARZIPAN, der Standardsoftware zur Kalkulation von Bankprodukten, sind aktuell zwei der beschriebenen Verfahren – der Ein-Kurven-Ansatz und der Swap-Ansatz – implementiert und stehen den Anwendern zur Verfügung. Mit dem Mehr-Kurven-

Ansatz als Erweiterung des Swap-Ansatzes beschäftigt sich msgGillardon derzeit fachlich intensiv – vor allem im Kontext der IBOR-Reform und deren Auswirkungen auf die gehandelten Geschäfte.

Doch bei aller Genauigkeit gilt es, stets im Auge zu behalten, dass die vorgestellten Berechnungsmethoden lediglich Modelle sind, die versuchen, die Realität abzubilden. In diesem Sinne schließt der Artikel mit einem bekannten Zitat des britischen Statistikers George Box (1919–2013):

Essentially, all models are wrong,
but some are useful.

Ansprechpartner

Rainer Orywa
Senior Business Consultant
rainer.orywa@msg-gillardon.de

Dr. Michael Dörfner
Lead Business Consultant
michael.doerfner@msg-gillardon.de

1 Als Basisswaps werden Swaps bezeichnet, bei denen nur variable Zinsen getauscht werden, beispielsweise der 3-Monats-EURIBOR gegen 6-Monats-EURIBOR.
2 Laufzeit.
3 Das X in „X-IBOR“ steht für die unterschiedlichen Interbank-Offered-Rates, wie zum Beispiel EUR oder USD-L.
4 OIS: Overnight-Index-Swap ist ein Zins-Swap, bei dem eine Seite des Swaps auf einen Overnight-Index referenziert, wie z. B. den EONIA.
5 Im Unterschied zu den indirekten Liquiditätskosten, die unter anderem aus der Haltung einer Liquiditätsreserve resultieren.
6 EU-Referenzwerte-Verordnung: Verordnung (EU) 2016/1011 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Juni 2016 über Indizes, die bei Finanzinstrumenten und Finanzkontrakten als Referenzwert oder zur Messung der Wertentwicklung eines Investmentfonds verwendet werden.

Prof. Dr. Konrad Wimmer, Andreas Mach

Pauschalwertberichtigungen nach IDW RS BFA 7

Neue HGB-Risikovorsorge in der Praxisumsetzung

In der News 03/2019 hatten wir die weitreichende damals in Konsultation befindliche Neuregelung der HGB-Risikovorsorge vorgestellt (vgl. IDW ERS BFA 7). In diesem Beitrag skizzieren wir nun die seit Anfang 2020 vorliegende finale Fassung (IDW RS BFA 7)[1]. Demnach soll die Erstanwendung spätestens für Geschäftsjahre nach dem 31. Dezember 2021 erfolgen. Auf den Vorgängerartikel wird zum besseren Verständnis an dieser Stelle verwiesen.

Auf Basis der bereits herausgearbeiteten, nur gering modifizierten Grundsätze stellen wir dar, welche Anforderungen bei der Praxisumsetzung zu beachten sind. Hierbei ist insbesondere entscheidend, welche methodischen und prozessualen Grundlagen im zugrunde liegenden Institut bereits existieren und wie sich der Risikogehalt der einzelnen relevanten Portfoliobestandteile im Zeitablauf bestimmt.

RISIKOVORSORGE IM HGB UND ÖKONOMISCHE SICHT

Die seit Jahrzehnten gängige HGB-Bilanzierungspraxis, die die Risikovorsorge auch auf einwandfreie und anmerkungsbedürftige Forderungen durch die Bildung sogenannter Pauschalwertberichtigungen (PWBs) bezieht, ist mit dem Vorsichtsprinzip gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB begründbar. Die PWB erstreckt sich damit seit jeher auf den Ansatz erwarteter, aber noch nicht eingetretener Verluste im Sinne des Expected Loss (EL) – diese Sichtweise wird mit Einführung der Impairmentregelungen von IFRS 9 auch in der internationalen Rechnungslegung vertreten.

Bei einer PWB liegt kein konkretes Ausfallereignis vor, das heißt, die Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) liegt unter 100 Prozent. Die Ausfallwahrscheinlichkeiten können prinzipiell den gängigen Ratingsystemen entnommen werden, wobei sich im Kern die Ausfallwahrscheinlichkeiten aus aufsichtsrechtlicher und bilanzieller Sicht unterscheiden können. Jedes Institut nutzt verschiedene Risikoklassifizierungsverfahren, um die Risiken zu bewerten und darauf basierend gewisse Folgeaktivitäten wie zum Beispiel Kreditentscheidungen, die Bepreisung von Krediten oder aber die Grundlagen für die Mindestkapitalunterlegung beziehungsweise die Risikotragfähigkeit zu schaffen. Hierbei unterscheiden sich die aufsichtsrechtlichen Anforderungen in der Regel stark in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell beziehungsweise von der Größe des Instituts sowie auch von den intern gewählten methodischen Ansätzen (zum Beispiel auf internen Ratings basierende Ansätzen (IRB) oder die Ausgestaltung der verwendeten Verfahren zur Beurteilung der Angemessenheit des internen Kapitals (Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP)). Auch wenn in der Regel größere Institute komplexere Strukturen aufweisen, werden dennoch an vielen Stellen grundsätzlich gleichartige Anforderungen in der Prüfungspraxis seitens der Aufsicht gefordert, sodass jedes Institut im Anwendungsbereich von § 1 Kreditwesengesetz (KWG) mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert ist.

Gerade bei Instituten, deren interne Verfahren eher auf weniger komplexen Überlegungen basieren oder die relevante Informationen oder Prognosen extern beziehen und sich damit nicht ad hoc anpassen lassen, ergeben sich einige praktische Herausforderungen, die im Zeitablauf noch zu lösen sind.

Herausforderungen aus Regulatorik und Modellierung in der Praxis

- Neben PDs müssen zur Bestimmung eines erwarteten Verlusts auch Verlustquoten beziehungsweise LGDs (zum Beispiel über Erlöse aus Sicherheitenverwertungen) sowie Prognosen zur Inanspruchnahme beziehungsweise EaDs für alle relevanten Portfoliobestandteile zur Verfügung stehen. Das kann insbesondere bei kleineren Instituten mit geringer Datenhistorie zu Schwierigkeiten führen.
- Neue aufsichtsrechtliche Anforderungen wie beispielsweise die Ausfalldefinition führen in der Regel zur Notwendigkeit der Überarbeitung bei den Risikoparametern, was nicht zwingend mit Anpassungen an den Risiken einhergeht, sodass eine Übergangslösung für derartige Aspekte gefunden werden muss.
- Der Schwellenwert zur Bestimmung der „deutlichen Erhöhung der Adressausfallrisiken" als Basis zur Verwendung von Vereinfachungen ist zu bestimmen, im Zeitablauf zu validieren und dabei auch vergleichbar zu halten.
- Komplexe Anforderungen an IRB-Institute, wie zum Beispiel im Hinblick auf Überlegungen zur Berücksichtigung von makroökonomischen Risikotreibern sowie tendenziell erforderliche Sicherheitsaufschläge zur Bestimmung risikogewichteter Aktiva, sind vor dem Hintergrund der Pauschalwertberichtigung noch einmal zusätzlich zu betrachten, was die Komplexität noch einmal erhöhen kann.
- Die Verwendung mehrjähriger Prognosehorizonte führt, sofern Vereinfachungen nicht anwendbar sind, in der Regel zu überproportional komplizierten Modellen in der Anwendung, sodass im Extremfall beide Sichtweisen (da Umstellungen im Zeitablauf nicht eindeutig vorhersagbar sind) parallel vorzuhalten sind.
- Sämtliche Werte sind auch hinsichtlich des Anwendungsgebiets der Risikovorsorge regelmäßig, das heißt üblicherweise mindestens jährlich, zu validieren.

Insgesamt bleibt daher festzuhalten, dass man bei allen Einflussfaktoren zur Bestimmung des EL zumindest Anpassungs- oder Erweiterungsbedarf hat. Aufgrund des zeitlichen Vorlaufs können hier noch rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden. Jedoch ist es wichtig, dass derartige Überlegungen nicht zu spät eingeleitet werden, denn auch die aufsichtsrechtlichen Anforderungen ändern sich im Zeitablauf und müssen daher ebenso betrachtet werden.

Aus ökonomischer Sicht übernimmt die Bank mit jeder Kreditgewährung ein Kreditrisiko mit PD < 100 Prozent. Der erwartete Verlust wird in der ökonomisch ausgerichteten Banksteuerung seit vielen Jahren als barwertige Risikoprämie bezogen auf die Zinsbindungsdauer ermittelt – dem Grunde nach liegt dieses Konzept auch der neuen PWB-Bildung nach IDW RS BFA 7 zugrunde. Zunächst wird kurz die Risikovorsorge nach IFRS 9 gestreift (ausführlich NEWS 03/2019, S. 37 f.). »

Periode	1	2	3	4	5
Grenzausfallwahrscheinlichkeit (GAWK)	**1,70 %**	**2,00 %**	**2,50 %**	**2,80 %**	**3,00 %**

Kreditverlauf	2 %	Nominalzinssatz				
0	1	2	3	4	5	Zeitachse
–1.000.000,00 €	212.158,39 €	212.158,39 €	212.158,39 €	212.158,39 €	212.158,39 €	
	1,70 %	**2,00 %**	**2,50 %**	**2,80 %**	**3,00 %**	**GAWK**
MBW vor Risiko 53.414,78 €	0,10 %	0,15 %	0,20 %	0,25 %	0,30 %	Zerorates
	0,999000999	0,997006737	0,99402392	0,990062189	0,985134061	ZBF

Abbildung 1: Beispiel zur HGB-Bilanzierungspraxis nach IDW ERS BFA 7 (I)

RISIKOVORSORGE NACH IFRS 9

Im vorliegenden Kontext ist von den drei Bewertungskategorien nach IFRS 9 in erster Linie die Kategorie Amortised Cost relevant. Vereinfacht dargestellt werden alle (Kredit-)Forderungen bei Zugang zunächst der Stage 1 zugewiesen und es ist der Ein-Jahres-EL als Wertberichtigung zu ermitteln. Kommt es später zu einer signifikanten Erhöhung des Kreditrisikos, so erfolgt die Übertragung in die Stage 2. Anzusetzen ist dann der Expected Loss over Lifetime. Tritt ein Ausfallereignis ein (PD = 100 Prozent), so erfolgt nach den schon vor der Einführung von IFRS 9 praxisüblichen Verfahren die EWB-Bildung, die der im HGB entspricht. Eine sehr ähnliche Methode liegt der nunmehr neu gefassten Risikovorsorge nach HGB zugrunde.

HGB-BILANZIERUNGSPRAXIS NACH IDW RS BFA 7

Auch das IDW-Konzept basiert auf dem EL-Modell, das heißt, der erwartete Verlust muss auf Basis beobachteter Kreditausfälle der Vergangenheit, wie sie auch den Ratingverfahren zugrunde liegen sowie aktueller Informationen und der Erwartung für die Zukunft geschätzt werden.

Im Unterschied zu IFRS 9 geht das IDW-Konzept jedoch davon aus, dass Institute den erwarteten Kreditverlust wie in den MaRisk gefordert („risikoorientierte Bepreisung“) bei der Kreditvergabe vollständig einpreisen. Entsprechend ist eine Risikovorsorge nur geboten, wenn zum Ausreichungszeitpunkt eine Unterdeckung vorliegt oder es zu späteren Abschlusszeitpunkten zu einer nicht eingepreisten Erhöhung des Kreditrisikos kommt. Jeweils deckt die im Kreditzins enthaltene Risikoprämie das Ausfallrisiko nicht mehr kalkulatorisch ab und es ist eine PWB zu bilden. Man spricht hier vom sogenannten **Anrechnungsmodell** (IDW RS BFA 7, Tz. 21): Die PWB ist nur zu bilden, soweit die geschätzten barwertigen Kreditausfälle die im Kreditzins eingepreisten barwertigen Risikoprämien übersteigen („Risikounterdeckung“). Gleichzeitig ist jedoch eine **Floorregelung** verankert. Diese greift, wenn der Nachweis der Ausgeglichenheit über das Anrechnungsmodell seitens des Instituts nicht geführt wird (IDW RS BFA 7, Tz. 24). In diesem Fall ist der Ein-Jahres-EL ohne Gegenrechnung der barwertigen Risikoprämien als PWB anzusetzen. Die HGB-Risikovorsorge wird damit von der nach IFRS 9 regelmäßig abweichen.

Institute, die die Risikovorsorge nach den vorgestellten Regelungen des IFRS 9 ableiten, dürfen den ermittelten PWB-Wert der Stage 1 in den HGB-Abschluss übernehmen (IDW RS BFA 7, Tz. 26). Konsequenterweise ist dann bei einer signifikanten Erhöhung des Kreditausfallrisikos die Risikovorsorge in Höhe von Expected Loss over Lifetime (Stage 2) anzusetzen.

BEISPIEL ZUR PRAXISUMSETZUNG

Ausgangspunkt ist ein Annuitätendarlehen mit einer fünfjährigen Zinsbindung, das in Folge der in Abbildung 1 enthaltenen Daten zu einem Margenbarwert vor Risikovorsorge in Höhe von 53.414,78 € führt.

Die Bank preist im Beispiel den erwarteten Kreditverlust zum Abschlusszeitpunkt im Kreditzins ein. Auf Basis einer vereinfachend im Zeitablauf als konstant angenommenen Verlustquote (LGD) in Höhe von 40 Prozent ergibt sich die barwertige Risikoprämie in Höhe von 27.395,88 €. Der Margenbarwert nach Adressrisikoprämie beläuft sich damit auf 26.018,90 € (= 53.414,78 € – 27.395,88 €). In der Kalkulation mit dem Standardsoftwareprodukt MARZIPAN von msgGillardon wird die prozentuale Risikoprämie mit 0,9055 Prozent ermittelt. Die effektive Kapitalbindung im ersten Jahr beträgt 1.000.000 €. Multipliziert man die effektive Kapitalbindung im ersten Jahr mit der prozentualen Risikoprämie, so erhält man 9.055,47 €, barwertig sind das 9.046,43 €. Abbildung 2 zeigt die Risikoprämien der einzelnen Jahre:

	Vergleichswert	
	Anrechnungsmodell	
Periode	Risikoprämie p. a.	barw. Risikoprämie
1	9.055,47 €	9.046,43 €
2	7.315,39 €	7.293,49 €
3	5.540,50 €	5.507,39 €
4	3.730,12 €	3.693,05 €
5	1.883,52 €	1.855,52 €
Summen	27.525,00 €	27.395,88 €

Abbildung 2: Beispiel zur HGB-Bilanzierungspraxis nach IDW ERS BFA 7 (II)

Im Beispiel soll es zunächst zu keiner Veränderung in der Ratingnote (und damit in den PDs) sowie der LGD kommen und ebenso soll die Zinskurve unverändert bleiben. Deshalb soll es auch in den Jahresabschlüssen der ersten vier Jahre nicht zur Bildung einer PWB gekommen sein. Zum Bilanzierungszeitpunkt der Periode 4 soll jedoch eine völlig andere Situation, zum Beispiel bedingt durch

Bewertung t = 4		EL Restlaufzeit				
EAD	LGD (neu)	EAD nach LGD	GAWK (neu)	EL	Bilanz 31.12. Jahr 2	
211.946,45 €	60 %	127.167,87 €	5,00 %	6.358,39 €	Forderung vorläufig	207.998,43 €
		eingepreiste Restbonitätsprämie		1.881,64 €	–**PWB**	–**4.476,75 €**
			PWB	**4.476,75 €**	Forderung	203.521,67 €

Abbildung 3: Beispiel zur HGB-Bilanzierungspraxis nach IDW ERS BFA 7 (III)

COVID-19, eingetreten sein, wodurch sich ein erheblicher Anstieg der Risikosituation ergibt. Es muss dem zwischenzeitlich deutlich verschlechterten Rating des Kreditkunden und der (im vorliegenden Fall ebenso angenommenen) stark angestiegenen LGD bei vereinfachend unterstellter unveränderter Zinskurve Rechnung getragen werden. Wie in den Vorjahren wird geprüft, ob die eingepreiste verbleibende Bonitätsprämie in Höhe von (diskontiert) 1.881,64 € dem aktualisierten EL der Restlaufzeit entspricht. Abbildung 3 zeigt, dass nunmehr der aktualisierte EL der Restlaufzeit die verbleibende Bonitätsprämie übersteigt – diese Unterdeckung ist deshalb für die PWB maßgeblich. Die PWB ist von der betreffenden Forderung abzusetzen.

Würde die Bank den vorgestellten Abgleich nicht durchführen, so würde die Floorregelung greifen. In diesem Fall würde sich im Jahr 4 die PWB mit 6.358,39 € ergeben.

FAZIT

Die HGB-Bilanzierungspraxis ist in Bezug auf die PWB durch IDW RS BFA 7 erheblich geändert worden. Konzeptionell ist die Neuausrichtung zu begrüßen, da sie auch zu einem prinzipiellen Schulterschluss zwischen Accounting und Controlling führt.[2] Allerdings müssen im Gesamtkontext auch die aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Hinblick auf die Risikoparameter zur Bestimmung von erwarteten Verlusten betrachtet werden, da hierdurch die Ergebnisse selbst, aber auch der Umsetzungsaufwand beeinflusst werden. Indessen ist in der Praxis abzuwägen, ob jährlich zum Abschlusszeitpunkt das Anrechnungsmodell und damit der Abgleich von aktualisiertem EL der Restlaufzeit mit den verbleibenden diskontierten Bonitätsprämien greifen soll oder der einfacheren Floorregelung der Vorzug gegeben wird. In jedem Fall müssen jedoch die erforderlichen Risikoparameter ermittelt und im Zeitablauf regelmäßig validiert werden, was dazu führt, dass in Ergänzung auch das Risikocontrolling und das Meldewesen in den Gesamtprozess einbezogen werden müssen, um eine 360-Grad-Sicht zu erhalten und möglichst konsistente Ergebnisse zu erzielen. ■

Ansprechpartner

Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Andreas Mach
Executive Partner
andreas.mach@msg-gillardon.de

1 „Risikovorsorge für vorhersehbare, noch nicht individuell konkretisierte Adressenausfallrisiken im Kreditgeschäft von Kreditinstituten („Pauschalwertberichtigungen")".
2 Vgl. hierzu bereits Wimmer/Kusterer: Kreditrisikovorsorgemodelle im Vergleich, in: WPg 09/2010, S.454–463.

Sebastian Scharinger, Michael Königseder

Business Process Modeling (BPM) – fachliche Spezifikation und technische Umsetzung (I)

In unserer Artikelreihe zum Thema Business Process Modeling (BPM) beschäftigen wir uns mit der fachlichen Herangehensweise sowie mit der technischen Umsetzung dieses Themenkomplexes. Im ersten Teil spezifizieren wir Fachliches und erklären anhand eines Praxisbeispiels zur Kreditvergabe, wieso BPM Banken bei aktuellen Herausforderungen unterstützt und wie die Prozessmodellierung umgesetzt werden kann.

HERAUSFORDERUNGEN DER BANKENBRACHE

Die Bankenbranche muss sich aktuell mit zahlreichen Herausforderungen auseinandersetzen (siehe Abbildung 1). Zu dem durch neue Marktteilnehmer entstehenden Innovations- und Wettbewerbsdruck kommen stetig wachsende regulatorische Anforderungen, deren Erfüllung neue Abläufe und hohen zeitlichen Aufwand erfordern. Erschwerend kommt der steigende Ertragsdruck als weitere Herausforderung dazu.

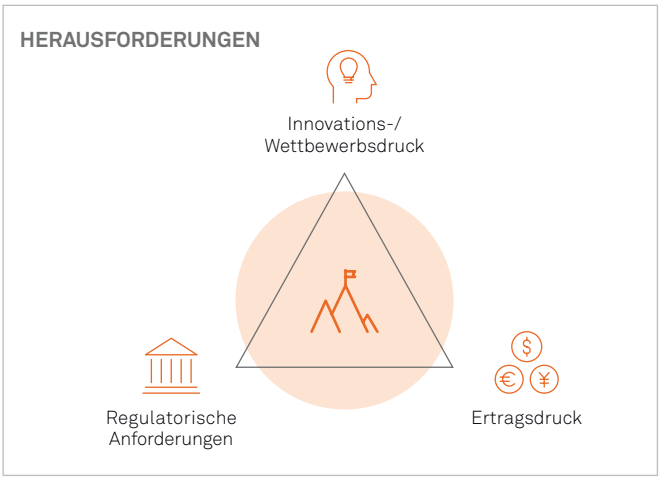


Abbildung 1: Herausforderungen einer Bank

Um in dieser Situation erfolgreich zu agieren, ist die Implementierung digitaler Geschäftsprozesse und eine konsequente digitale Transformation für Banken unerlässlich. Doch obwohl das zur Gestaltung von Geschäftsprozessen zugehörige BPM einen wesentlichen Bestandteil der digitalen Transformation darstellt, beschäftigen sich nur wenige Unternehmen (egal welcher Branche) damit.[1]

SIX SIGMA ALS VORGEHEN BEIM BPM

Um negative Auswirkungen (z. B. Kundenverlust, Profitabilitätsverlust, nicht erfüllte Regulatorik) schlecht umgesetzter Geschäftsvorgänge auf den Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen zu verhindern, werden die Prinzipien der Prozessmodellierung herangezogen (siehe Abbildung 2). In welchem Zusammenhang BPM dafür sorgt, dass Geschäftsprozesse positive Auswirkungen auf die Herausforderungen der Banken haben, erläutern wir im weiteren Verlauf des Artikels.

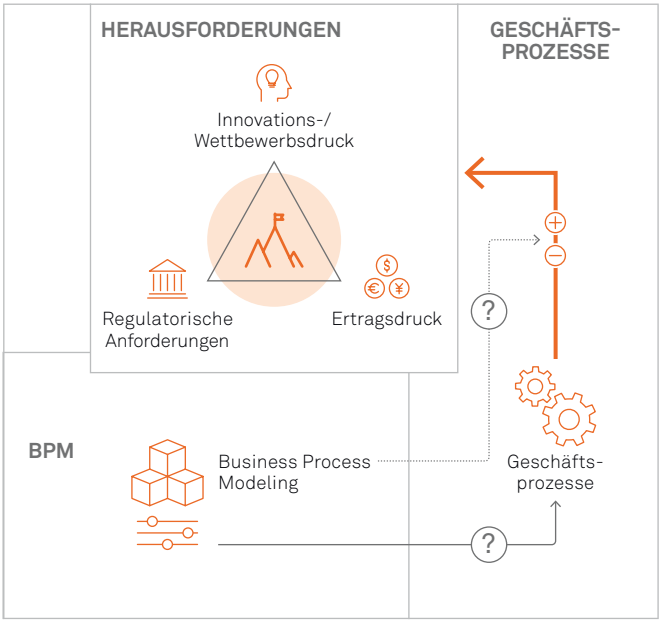


Abbildung 2: Auswirkungen von BPM

Ein effektives und effizientes BPM erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Zu diesem Zweck kann der **Six-Sigma-Ansatz**[2] als Orientierung herangezogen werden. Six Sigma stammt ursprünglich aus dem Qualitätsmanagement, wird aber auch gerne für das Vorgehen bei der Modellierung eingesetzt. Mit seinem zyklischen Ansatz ist Six Sigma gut adaptierbar, da das Ziel der ständigen Optimierung im Qualitätsmanagement mit dem Ziel von BPM übereinstimmt. Mit den fünf Six-Sigma-Phasen kann dieses Ziel in der Prozessmodellierung realisiert werden. Die Besonderheit von Six Sigma ist, dass es nicht nur die Verbesserung bereits vorhandener Modelle beinhaltet **(DMAIC = Define, Measure, Analyze, Improve, Control)**, wie es im BPM-Lifecycle der Fall ist, sondern auch die Umgestaltung bereits vorhandener Modelle **(DMADV = Define, Measure, Analyze, Design, Verify)**. Um einen strategischen Vorteil zu generieren, sollten Vorgänge schlank, effizient und kundenfreundlich konzeptioniert werden.

BPM-ANWENDUNGSBEISPIEL AUS DER PRAXIS

Das Beispiel eines MaRisk-konformen **Konsumentenkreditvergabeprozesses**[3] in einer Bank veranschaulicht, wie BPM in Kombination mit Six Sigma tatsächlich angewendet werden kann. Dafür wird die Annahme getroffen, eine Bank arbeite zurzeit mit einem analogen Standardprozess, ohne jedoch BPM einzusetzen. Die Bank hat Probleme damit, Kreditinteressenten davon zu überzeugen, ihren Kreditvergabeprozess zu durchlaufen. Die Kunden wandern ab, die mit dem Kreditgeschäft verbundene Einnahmen fließen an andere Marktteilnehmer. Die Bank ist, neben dem Wettbewerbsdruck, auch dem Ertragsdruck ausgesetzt. Außerdem ist es für die Bank schwierig, den Anforderungen der Regulatorik gerecht zu werden, da die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen zum Teil auch Änderungen am Ablauf des Workflows erfordern. Das Beispiel „Kreditvergabe" liefert also eine sehr treffende Begründung, bei der Bank BPM einzuführen, da alle genannten Herausforderungen eine wesentliche Rolle spielen.

Strebt die Bank eine Neugestaltung des gesamten Prozesses an, um Ursachen der beschriebenen Probleme zu eliminieren, ist die BPM-Einführung fast unumgänglich. BPMN 2.0[4] bietet für diesen Zweck allgemeingültige Modellierungsregeln, die auch für dieses Beispiel verwendet werden. Wie man eine BPM-Lösung per Six-Sigma-DMADV-Vorgehen (DMADV, da noch keine Modellierung vorhanden) einführen würde, wird im nachfolgenden Abschnitt dargestellt (siehe Abbildung 3–7). »

BPMN 2.0

BPMN 2.0 (BPM and Notation) ist eine Modellierungssprache, die durch standardisierte grafische Notationsregeln eine eindeutige Modellierung von Geschäftsprozessen ermöglicht. BPMN wurde erstmals von der Business Process Management Initiative (BPMI) veröffentlicht und dient als Hilfsmittel des Business Process Managements.

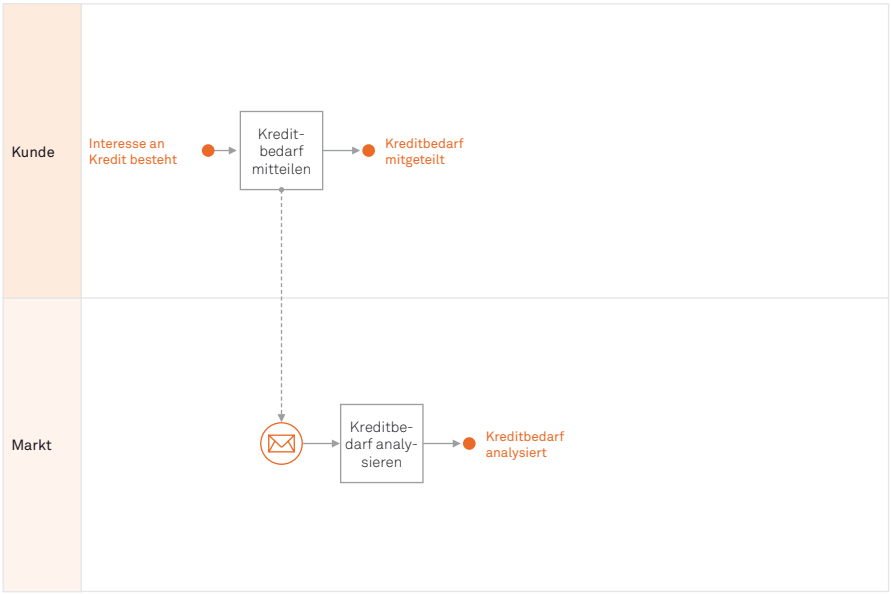


Abbildung 3: Kreditbedarfsanalyse

1. Kreditbedarfsanalyse

- Der gesamte Prozess startet damit, dass ein Kunde einen Kredit benötigt.
- Nachdem das Kreditinteresse bekannt ist, soll der Kunde der Bank seinen Kreditbedarf mitteilen.
- Der Marktbereich nimmt diesen auf. Dabei kann der Kunde durch vordefinierte Rahmen segmentiert werden.

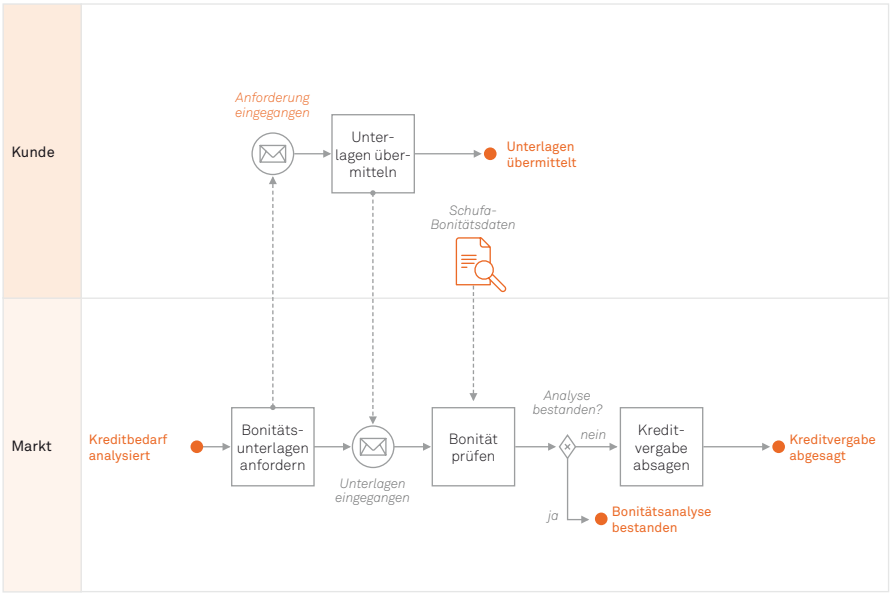


Abbildung 4: Bonitätsanalyse

2. Bonitätsanalyse

- Die zur Bonitätsanalyse benötigten Unterlagen fordert die Bank vom Kunden ein.
- Der Kunde übermittelt angeforderte Unterlagen.
- Mithilfe dieser und weiterer Unterlagen von der Schufa wird die Bonität geprüft.
- Ist die Bonität negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Bonität positiv, folgen weitere Schritte.

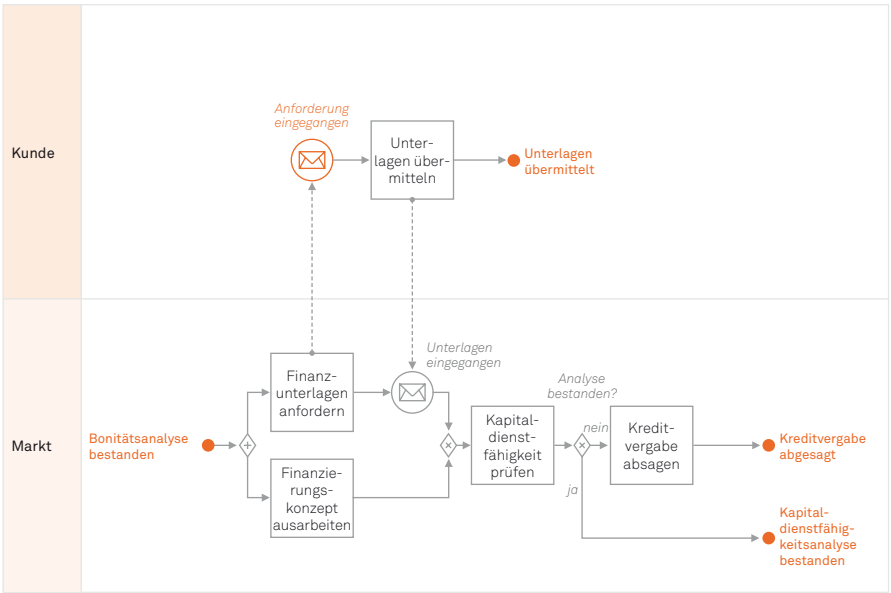


Abbildung 5: Finanzierungskonzept

3. Finanzierungskonzept

- Der Marktbereich arbeitet ein Finanzierungskonzept aus.
- Parallel werden vom Kunden Unterlagen eingefordert, die seine finanzielle Lage einordnen lassen.
- Sobald ein Konzept steht und der Kunde die Unterlagen übermittelt hat, wird die Kapitaldienstfähigkeit geprüft (u. a. auch Sicherheitenprüfung)
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit positiv, folgen weitere Schritte.

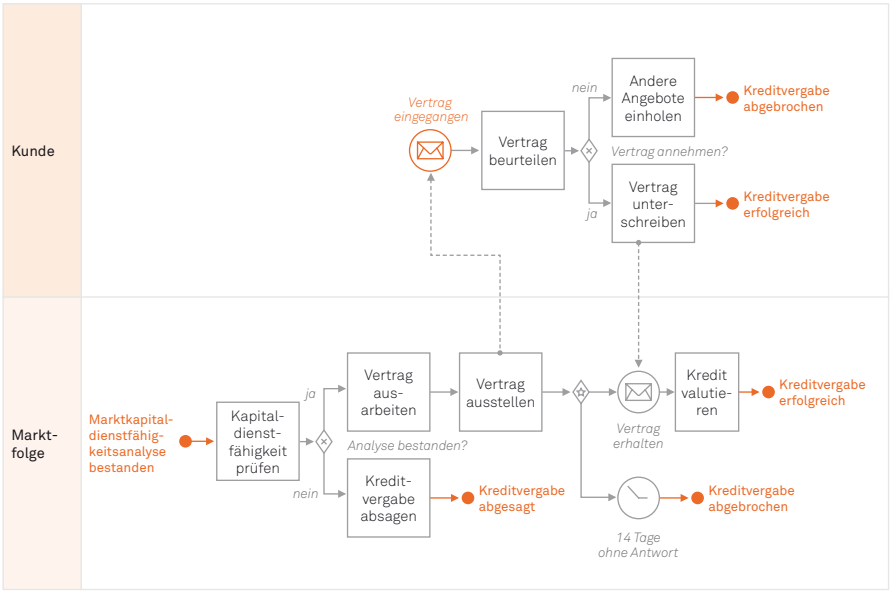


Abbildung 6: Vertragsabschluss

4. Vertragsabschluss

- Die Kapitaldienstfähigkeit wird nun vom Marktfolgebereich analysiert (u. a. auch Sicherheitenbewertung).
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit positiv, wird ein Vertrag ausgearbeitet und an den Kunden verschickt.
- Entscheidet sich der Kunde für eine Unterschrift, wird der Kredit valutiert.
- Entscheidet sich der Kunde gegen den Vertrag, wird der Prozess nach 14 Tagen ohne Antwort automatisch abgebrochen.

Der gesamte Prozess setzt sich aus den einzelnen Teilprozessen zusammen und sieht wie folgt aus:

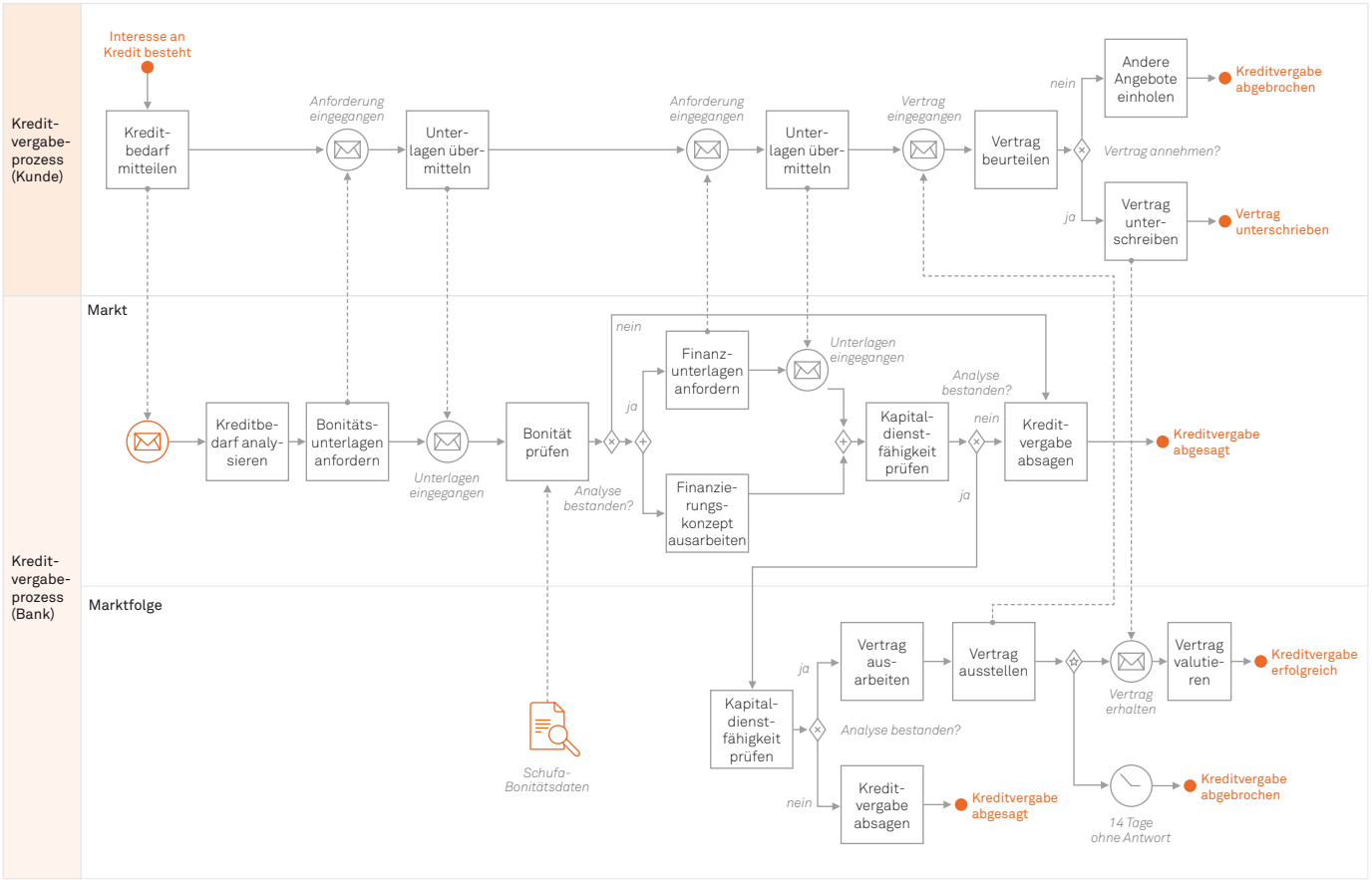


Abbildung 7: Gesamtprozess

MODELLIERUNG EINES KREDITVERGABE-PROZESSES MITHILFE VON SIX SIGMA

In der **Define-Phase** von Six Sigma geht es um die Grundlagen für die Modellierung. Es werden Ziele der Kreditvergabe definiert und eine erste Prozessidee wird entwickelt, mit der diese definierten Ziele realisiert werden können. Dafür stehen vor allem die Anforderungen der Anwender beziehungsweise Kunden im Fokus, nach denen der Kreditvergabeablauf ausgerichtet sein soll. Eines der leitenden Ziele ist hier ein geradliniger Verlauf, das heißt möglichst wenige Schnittstellen zwischen den Kreditvergabebeteiligten. Außerdem möchte sich die Bank mit einem qualitativ hochwertigen Angebot von der Konkurrenz absetzen, die vermehrt auf Schnelligkeit bei Kreditvergabemechanismen setzt.

Die **Measure- und Analyze-Phasen** dienen dem Zweck, festzustellen, inwieweit die vorher definierte Prozessidee tatsächlich ihre Ziele erfüllt. Dafür können individuell Daten gesammelt oder Messungen durchgeführt werden. So kann die Anzahl möglicher Schnittstellen zwischen den Beteiligten aus der groben Prozessidee festgestellt werden. Die Analyse klärt auf, ob die Ergebnisse für eine tatsächliche Umsetzung infrage kommen.

In der **Design-Phase** orientiert man sich an Zielvorgaben der Define-Phase und Ergebnissen der Analyze-Phase. Dafür wird die vorerst grobe Prozessidee nun durch Umsetzungsmöglichkeiten konkretisiert. In dieser Phase wird also die tatsächliche Lösung modelliert. Notwendige Beteiligte für die Kreditvergabe sind Kunde und Bank (Markt, Marktfolge). Der Einfachheit halber wird der Gesamtprozess in vier Teilabschnitte (Kreditbedarfsanalyse, Bonitätsanalyse, Finanzierungskonzept, Vertragsabschluss) heruntergebrochen (siehe Abbildung 3–6) und am Ende zusammengefügt (siehe Abbildung 7). Auch die einzelnen Abläufe sind vereinfacht dargestellt.

Abschließend wird in der **Verify-Phase** die tatsächliche Leistung des Ergebnisses der Design-Phase erstmalig geprüft. Aufgrund weniger Schnittstellen zwischen Kunde und Bank wird das Ziel geradliniger Verlauf aus der Define-Phase erfüllt. Durch spezielle, manuell ausgearbeitete Finanzierungskonzepte wird ein qualitativ hochwertiges Angebot gewährleistet. Beide Ziele wurden somit relativ einfach durch das neue Modell umgesetzt.

WIE HILFT BPM BEI DER BEWÄLTIGUNG VON BANKENHERAUSFORDERUNGEN?

Nun wurde zwar ausführlich dargestellt, wie das Beispiel der Kreditvergabe modelliert werden kann. Doch die Frage, wie BPM effektiv dafür sorgt, dass Geschäftsprozesse einen positiven Einfluss auf Herausforderungen der Banken haben, blieb noch offen. Die Antwort auf diese Frage folgt hier (siehe Abbildung 8).

Entscheidend für den positiven Einfluss von Geschäftsprozessen auf die Herausforderungen ist eine positive **Prozessqualität**. Gewährleistet der eigene Kreditvergabevorgang mit einem gut strukturierten Angebot bei akzeptabler Dauer hohe Qualität, wird sich die Bank gegen Marktteilnehmer behaupten. Die Prozessqualität setzt sich aus **Faktoren** wie **Definition/Überblick, Flexibilität und Schnittstellen/Redundanzen** mit verschiedenen Ausprägungen

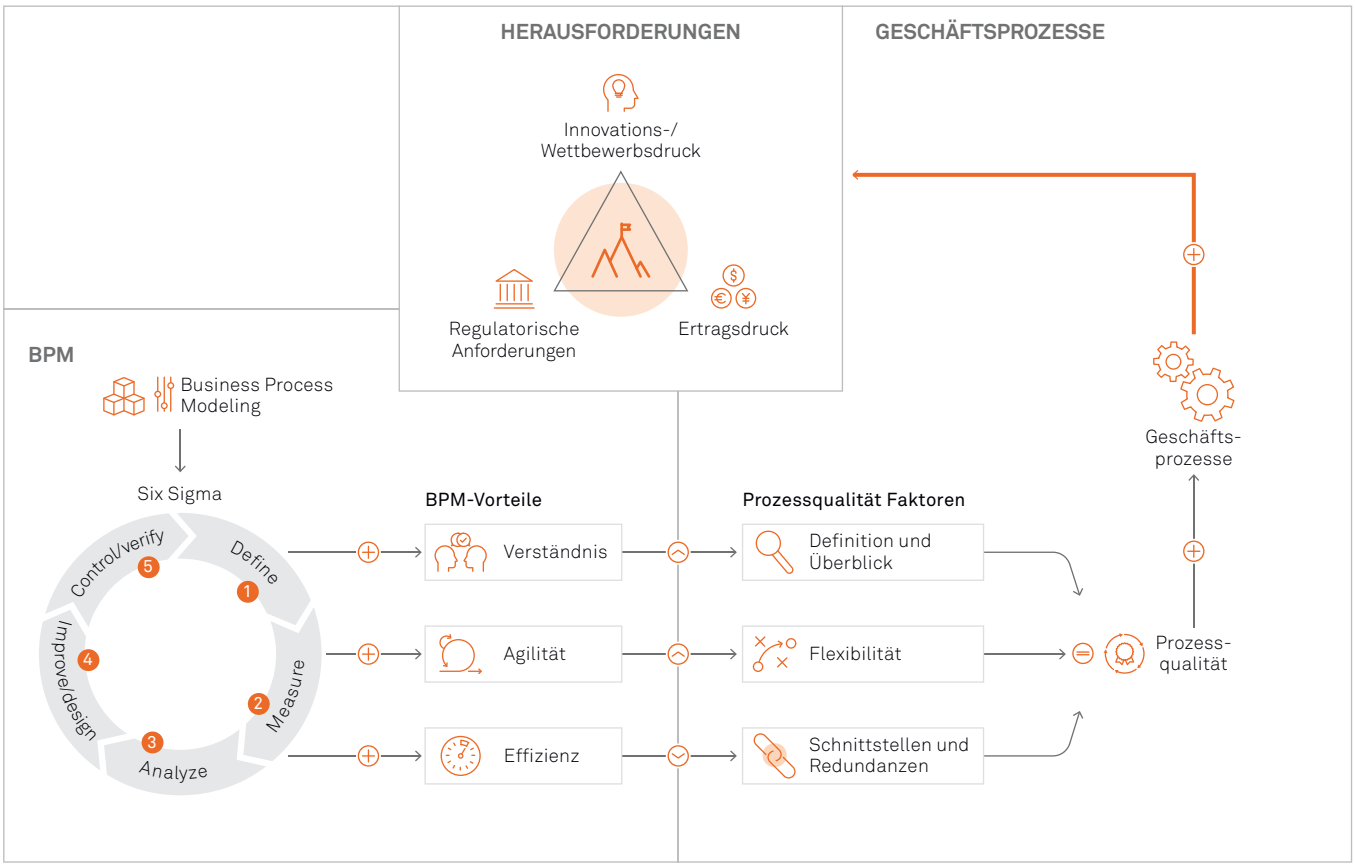


Abbildung 8: Einfluss von BPM-Vorteilen auf Faktoren der Prozessqualität

zusammen. Doch nur ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Faktoren es gibt, reicht nicht. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass die Faktoren die Qualität positiv beeinflussen. Und genau an dieser Stelle wird die oben gestellte Frage beantwortet, denn hier setzen die **Vorteile**[5] des Werkzeugs BPM an.

BPM ist Auslöser einer Verkettung positiver Ereignisse. Die strukturierte Modellierung sorgt für höhere Prozessqualität, indem sie die Ausprägung der Qualitätsfaktoren optimiert. Die höhere Prozessqualität wirkt dann positiv auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse. Erfolgreich gestaltete Geschäftsprozesse wirken positiv auf die Herausforderungen. Welche Qualitätsfaktoren die BPM-Vorteile im Einzelnen bedienen, kann nun auf einer tieferen Betrachtungsebene konkretisiert werden.

Faktor Definition/Überblick
Die Qualität leidet beispielsweise unter einer fehlenden **Definition** genauso wie unter einem fehlenden **Überblick** der zu realisierenden Aufgaben. Die betrachtete Kreditvergabe ist – wie viele weitere Bankprozesse - ein großes, komplexes Konstrukt. Ohne funktionierendes BPM den Überblick über diese Konstrukte zu bewahren und die Komplexität zu verringern, könnte sich als unmögliche Aufgabe erweisen.

Vorteil Verständnis
Durch die Modellierung wird ein Verständnis für Prozesse entwickelt, das nicht nur den Gesamtüberblick garantiert, sondern zusätzlich Schwachstellen in den Schritten aufdecken kann und hohe Komplexität vermeidet. Einfache Strukturen mit verringerter Komplexität erhöhen das Durchsetzungsvermögen im umkämpften Kreditmarkt.

Faktor Flexibilität
Der Ablauf in Bankvorgängen muss sich idealerweise von heute auf morgen verändern lassen. Flexibilität in der Prozessgestaltung ist daher eine essenzielle Anforderung.

Vorteil Agilität
BPM sorgt für Agilität durch die Möglichkeit, zu analysieren, welche Auswirkungen Veränderungen des Umfelds auf Prozessabläufe mit sich bringen. Im nächsten Schritt können Prozesse flexibel daran angepasst werden. Die Agilität begünstigt somit die Flexibilität in Workflows. Die kürzlich geänderte Anforderung an das Millionenkreditmeldewesen könnte ohne größeren Aufwand in bestehende Abläufe eingebaut werden.

Faktor Schnittstellen/Redundanzen
Es kann unter anderem auch im Kreditvergabeprozess zu Schnittstellen und Redundanzen kommen. Gibt es zwischen Markt und Marktfolge zu viele Schnittstellen, entstehen Abhängigkeiten. Eine Aktion der Marktfolge kann nicht begonnen werden, bevor der Markt notwendige Daten übergibt. Abhängigkeiten wie diese führen ohne regelnde Modellierung zu einem hohen Koordinations- und Personalaufwand.

Vorteil Effizienz
Die Modellierung verringert diesen Aufwand durch geschaffene Effizienz um ein Vielfaches. Schnittstellen und Redundanzen können zuerst überblickt und dann reduziert werden. Ein geringerer Zeit- und Ressourcenverbrauch ermöglicht Kosteneinsparungen.

FAZIT UND AUSBLICK

Das Beispiel der Kreditvergabe zeigt, dass dieser komplexe Prozess starke Auswirkungen auf die drei großen Herausforderungen einer Bank hat. In einer Bank gibt es jedoch viel mehr Abläufe, die eine vergleichbare Komplexität aufweisen. Je größer die Herausforderungen einer Bank, desto wichtiger ist eine hohe Qualität dieser Abläufe und aller Schritte, die dazugehören.

Ein bisweilen außer Acht gelassener Vorteil des BPMs ist die Möglichkeit, den Automatisierungsgrad zu erhöhen, der gerade im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnt. Wie die Automatisierung ermöglicht wird und wie fachlich hier Dargestelltes technisch umgesetzt werden kann, lesen Sie im zweiten Teil unserer Artikelserie. ■

Ansprechpartner

Sebastian Scharinger
Abteilungsleiter
sebastian.scharinger@msg-gillardon.de

Michael Königseder
Associate IT Consultant
michael.koenigseder@msg-gillardon.de

1 https://de.statista.com/infografik/10689/business-process-management.
2 Conger, S. (2015). Six sigma and business process management. In Handbook on Business Process Management 1 (pp. 127–146). Springer, Berlin, Heidelberg.
3 Studienwerk Frankfurt School of Finance and Management.
4 Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. Computer Standards & Interfaces, 34(1), 124–134.
5 Havey, M. (2005). Essential BPM. O'Reilly Media, Inc.

Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten!

Alle Hefte und ein Aboformular
finden Sie online unter:

www.msg-gillardon.de/news