



Ausrichtung

- ▶ **Die KIDs kommen**
Die Regulierungsstandards für PRIIP-KIDs werden verpflichtend
- ▶ **Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?**
Auswirkungen von MiFID II/MiFIR auf den BI-gestützten Vertriebskreislauf
- ▶ **Lange erwartet, endlich da**
Das neue BaFin-Rundschreiben zum Zinsänderungsrisiko
- ▶ **Modellgetriebene Dokumentation im Härtetest**
Durchgehender Einsatz von Magic Draw in einem paneuropäischen Projekt-Set-up

4 Licht und Schatten bei den deutschen Banken

Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage

10 Die KIDs kommen

Die Regulierungsstandards für PRIIP-KIDs werden verpflichtend

14 Lange erwartet, endlich da

Das neue BaFin-Rundschreiben zum Zinsänderungsrisiko

16 Steigende Anforderungen

Der neue RTF-Leitfaden

21 Themen und Termine

22 Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?

Auswirkungen von MiFID II/MiFIR auf den BI-gestützten Vertriebskreislauf

28 Volumenwicklungen nach der Finanzmarktkrise

Dynamische Festlegung des Sockelvolumens im variablen Geschäft

32 Auf der sicheren Seite

Wirkungsvoller Zugriffsschutz (Teil I)

34 Modellgetriebene Dokumentation im Härtetest

Durchgehender Einsatz von Magic Draw in einem paneuropäischen Projekt-Set-up



4 Licht und Schatten bei den deutschen Banken

Von der bereits dritten Niedrigzinsumfrage 2017 waren vor allem die kleinen und mittleren Institute, die unmittelbar der nationalen Aufsicht unterstehen, betroffen. Nun liegen die Ergebnisse vor.



16 Steigende Anforderungen

Mit der Veröffentlichung des neuen RTF-Leitfadens müssen sich die Banken auf steigende Anforderungen, insbesondere bei der ICAAP-Ausgestaltung einstellen.

NEWS Impressum

Herausgeber

msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten
Tel.: +49 (0) 7252 / 9350 - 0, Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105
E-Mail: info@msg-gillardon.de, www.msggillardon.de

Vorstand: Dr. Stephan Frohnhoff, Peter Dietrich, Dr. Frank Schlottmann

Redaktion: Holger Suerken (Vi.S.d.P.), Karin Dohmann
Konzept und Layout: Eva Zimmermann

Bildnachweis: Shutterstock, Fotolia, Bildarchiv msgGillardon AG

Auflage: 3.000 Print, 7.000 Online

Produktion: meisterdruck GmbH, Kaisheim

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

Liebe Leserinnen und Leser,

seit Jahren erwartet, nun überraschend erschienen: Ende Oktober wurde die MaRisk 6.0 veröffentlicht. Neben Klarstellungen und Ergänzungen beinhaltet sie neue Themenfelder mit weitreichenden Konsequenzen für die Institute sowie unterschiedliche Umsetzungsfristen. Damit hat die Aufsicht den Banken kurz vor dem Jahresende noch einige Herausforderungen beschert. In der nächsten Ausgabe der NEWS informieren wir Sie in einem Themenschwerpunkt ausführlich über die Novelle. Zusätzlich bieten wir Ihnen mit unserer 6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen am 20. Februar 2018 einen bewährten Rahmen für die Information und den Austausch zu diesen neuen Regelungen.

In dieser News-Ausgabe gehen wir bereits auf weitere aktuelle Regulierungsneuerungen ein. Nachdem die Deutsche Bundesbank und BaFin im zweiten Quartal 2017 mit ihrer „Umfrage zur Widerstandsfähigkeit deutscher Kreditinstitute im Niedrigzinsumfeld“ die aktuelle und zukünftige Risiko- und Ertragslage der Institute erfasst haben, liegen nun die Ergebnisse vor. Die wichtigsten Erkenntnisse können Sie in dieser NEWS nachlesen. Außerdem hat die BaFin Anfang September 2017 ihren „Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung der Risikotragfähigkeit“ (Diskussionspapier) veröffentlicht. Über das, was darin zur Diskussion steht und was die aktuelle MaRisk-Novelle zu diesem Thema widerspiegelt, informieren wir Sie ebenfalls in dieser NEWS.

Weitere Artikel zeigen, welche Auswirkungen MiFID II/MiFIR einerseits auf den Verbraucherschutz im Investmentmarkt und andererseits auf den BI-gestützten Vertriebskreislauf haben, wie das Sockelvolumen im variablen Geschäft dynamisch festgelegt wird oder wie mit einer modellgetriebenen Vorgehensweise die Qualität in Softwareprojekten gesteigert werden kann.

Die aktuellen Entwicklungen sorgen beständig dafür, dass es im Finanzdienstleistungssektor auch für das Jahr 2018 nicht an neuen, zeitkritischen Umsetzungsthemen mangelt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen frohe und erholsame Festtage und einen guten Start in ein erfolgreiches neues Jahr.

Dr. Frank Schlottmann

Sie möchten unser Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten oder suchen einen Artikel in einer bereits erschienenen Ausgabe? Alle Hefte und ein Aboformular finden Sie online unter:

> www.msg-gillardon.de/news



Licht und Schatten bei den deutschen Banken

■ Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage

von Rainer Alfes und Prof. Dr. Konrad Wimmer



Inzwischen hat sie eine gewisse Tradition: die Niedrigzinsumfrage, die Bundesbank und BaFin gemeinsam alle zwei Jahre unter den deutschen Kreditinstituten erheben. Nach 2013 und 2015 erfolgte diese Umfrage 2017 bereits zum dritten Mal. Betroffen waren die kleinen und mittleren Institute, die unmittelbar der nationalen Aufsicht unterstehen.

In diesem Beitrag stellen die Autoren zunächst die Ziele und den Umfang der Umfrage vor und begründen anschließend, warum sich in den Ergebnissen Licht und Schatten der deutschen Bankenlandschaft zeigen.

Ziele und Konsequenzen der Umfrage

Mit der Niedrigzinsumfrage (NZU) haben Bundesbank und BaFin mehrere Ziele verfolgt. Zunächst wollte die Aufsicht einen möglichst genauen Überblick über die Ertragsquellen und Ertragsaussichten der deutschen Kreditinstitute erhalten. Dies ging einher mit einer Einschätzung der möglichen Risiken, denen die Institute aktuell ausgesetzt sind. Wie der Titel der Umfrage bereits andeutet, ergeben sich die Risiken vor allem aus dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld. Außerdem wollte die Aufsicht mit der Umfrage die Widerstandsfähigkeit der Banken und Sparkassen in möglichen künftigen Finanzkrisen analysieren.

Darüber hinaus hat die Umfrage eine unmittelbare Konsequenz für die befragten Institute. Die Ergebnisse der Stresstests, die Teil der Niedrigzinsumfrage sind, werden nämlich im Rahmen des aufsichtlichen SREP¹-Prozesses verwendet, um je Institut die Eigenmittelzielkennziffer zu ermitteln. Diese Kennziffer soll Risiken in Stresssituationen abdecken und stellt einen Zuschlag auf die sogenannten harten Eigenmittelanforderungen der Aufsicht dar.

Mit den Ergebnissen der NZU haben Bundesbank und BaFin unter den 1.555 unmittelbar beaufsichtigten deutschen Instituten diejenigen identifiziert, die besonders krisenanfällig sind. Diese Banken unterliegen in der Folge einer intensiveren aufsichtlichen Überwachung.

Umfang

Die Niedrigzinsumfrage gliederte sich in drei Teile, die im Folgenden näher beleuchtet werden:

1. Umfrage zur Ertragslage der Institute im Niedrigzinsumfeld
2. Stresstest für den SREP
3. Umfragen zur Überwachung weiterer Risiken

1. Umfrage zur Ertragslage der Institute im Niedrigzinsumfeld
Dieser Teil stellte die eigentliche NZU dar. Hier gab die Aufsicht sechs Szenarien vor und forderte die Kreditinstitute auf, unter diesen Szenarien die periodische GuV sowie weitere Kennzahlen wie die Entwicklung von Kernkapital und Eigenmitteln zu simulieren und einige qualitative Fragen zu beantworten. Als

¹ EBA: Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP); Dezember 2014

Niedrigzinsumfrage 2017			
Umfrage	Zinsszenarien (Bilanzannahme*)	> Planszenario (dynamisch) > +/- 0 Bp (statisch) > +200 Bp (statisch) > -100 Bp (statisch) > -100 Bp (dynamisch) > +200 Bp bis -60 Bp (statisch)	* Statische Bilanzannahme: Auslaufendes Bestands-geschäft wird durch äquivalentes Neugeschäft zu geltenden Konditionen ersetzt. Dynamische Bilanzannahme: Keine aufsichtlichen Restriktionen hinsichtlich Bilanzstruktur.
			NEU: „Drehungsszenario“
SREP-Stresstests	Zinsänderungsrisiko	> Basis: konstante Zinsstrukturkurve > Stress: +200 Bp Zinsschock	
	Adressrisiko	> Ausfallwahrscheinlichkeit: +155 % > Erwartete Verlustquote: +20 %	
	Marktrisiko	> Zinstragende Positionen: +30 Bp bis +1.500 Bp Risikoprämie > Sonstige Positionen: 20 % Wertverlust	NEU: Einheitlicher Wertverlust
Qualitätssicherung		> Meldewesenabgleich > Institutsvergleiche	

Abbildung 1: Umfang der Niedrigzinsumfrage 2017³

Ergebnis erhielten BaFin und Bundesbank verlässliche Informationen über die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen dieser Szenarien auf die Ertragskraft der Institute.

Dieser Punkt ist in engem Zusammenhang mit der SREP-Business-Model-Analysis zu sehen, bei der es bekanntlich um die Tragfähigkeit des aktuellen und künftigen Geschäftsmodells bezogen auf einen (mindestens) dreijährigen Planungshorizont geht. Interessanterweise hat die Aufsicht hierzu nahezu parallel zur NZU eine Profitabilitätsumfrage gestartet, von der über die befragten Institute zwar die Frageninhalte, nicht aber die Auswertungsergebnisse bekannt sind.

Indessen zeigt sich in den Umfragen die Verlässlichkeit der Aufsicht: Im Monatsbericht Januar 2016² hatte die deutsche Bundesbank unter Berufung auf die EZB fünf aufsichtliche Schwerpunkte festgelegt, wobei an erster Stelle die „Geschäftsmodelle und Ertragstreiber“ genannt wurden. Damit ist auch an dieser Stelle der aufsichtliche Paradigmenwechsel – hin zur Planungs-sicht und Profitabilitätsvorschau, nicht nur Reporting der Vergangenheit – deutlich erkennbar.

Der betrachtete Zeitraum der NZU reichte vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2021, umfasste also fünf Kalenderjahre. Als Ausgangsbasis diente der Jahresultimo 2016.

Im ersten Teil der NZU war zunächst das von den Instituten selbst vorgegebene dynamische Planszenario mit expliziten, selbst gewählten Prämissen zur künftigen Entwicklung der Bilanzstruktur darzustellen.

Außerdem waren Ergebnissimulationen für fünf aufsichtlich vorgegebene Zinsszenarien – konstantes Zinsniveau, positiver Zinsschock, negativer Zinsschock und inverse Drehung der Zinsstruktur bei statischer Bilanzannahme sowie negativer Zinsschock bei dynamischer Bilanzannahme – über den Zeitraum von 2017 bis 2021 vorzunehmen. Der positive Zinsschock und die inverse Drehung der Zinsstruktur entsprechen übrigens zwei der sechs IRRBB-Standardszenarien des Baseler Ausschusses.

Die statische Bilanzannahme bedeutete, dass auslaufendes Geschäft qualitativ und quantitativ neutral durch Neugeschäft mit den zum Prolongationszeitpunkt geltenden Konditionen zu ersetzen war.

2 Vgl. Deutsche Bundesbank Monatsbericht 01/2016, S.63

3 Quelle: Präsentation von Bundesbank und BaFin zu den Ergebnissen der Niedrigzinsumfrage, S. 4; https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Themen/2017_08_30_pressegesprach_praesentation.pdf

2. Stresstest für den SREP

Der Stresstest überprüfte, in welchem Umfang die befragten Banken und Sparkassen auf „adverse, aber dennoch plausible Szenarien“⁴ vorbereitet sind. Er setzte wie die Szenarien aus Teil 1 auf den Jahresultimodaten von 2016 auf.

Die Ergebnisse dieses Stresstests haben, wie eingangs erwähnt, für jedes Institut eine unmittelbare Auswirkung auf die aufsichtlichen Eigenkapitalanforderungen, weil sie die Grundlage zur Ermittlung der mit dem SREP eingeführten Eigenmittelzielkennziffer sind. Letztere muss nicht wie die harte Eigenkapitalanforderung strikt eingehalten werden: Die Unterschreitung führt nicht automatisch zu aufsichtlichen Maßnahmen, wohl aber zu einer Erhöhung der Aufsichtsintensität.

Die ausgewählten Stressfaktoren betrafen, bezogen auf einen einjährigen Stresshorizont:

- den Zinsschock von +200 Basispunkten,
- eine Zunahme von Ausfällen im Kreditportfolio, ausgehend von einem Ansteigen der Ausfallwahrscheinlichkeit um den Faktor 1,55 und einer Erhöhung der erwarteten Verlustquote um +20 Prozent,
- einen plötzlichen Anstieg von Credit Spreads für zinstragende Positionen mit einer Bandbreite zwischen +30 und +1.500 Basispunkten abhängig vom Rating und
- ad hoc eintretende Wertverluste in Höhe von einheitlich 20 Prozent für nicht zinstragende Positionen.

Da die Bankenaufsicht seit einiger Zeit die Preisentwicklung im Immobilienmarkt sowie die Vergabepaxis bei Wohnbaufinanzierungen, speziell die Vergabestandards, kritisch betrachtet,⁵ wurde neben den üblichen Stressfaktoren Zinsänderungs-, Marktpreis- und Adressrisiko auch erstmals ein Wohnimmobilienstresstest in die Auswertung der NZU aufgenommen.

3. Umfragen zur Überwachung weiterer Risiken

Neben der Umfrage zur Ertragslage und dem Stresstest hat die Aufsicht im dritten Teil der Niedrigzinsumfrage Daten zu weiteren Risiken im Niedrigzinsumfeld erhoben.

Zum einen wurde die Entwicklung bei Wohnimmobilienkrediten an Privatkunden in den letzten drei Jahren (Neugeschäftsentwicklung, Bestand aufgliedert nach Kundenbonität und Besicherung) abgefragt. Des Weiteren ging es um die Verände-

rung der Kreditvergabestandards, unter anderem die Entwicklung der Besicherungsquoten. Außerdem waren Fragen über den Umfang von Pensionsverpflichtungen enthalten.

Für Bausparkassen enthielt die NZU einige zusätzliche Fragen, die sich spezifisch auf das Bauspargeschäft bezogen.

Ergebnisse

Bundesbank und BaFin haben am 30. August 2017 im Rahmen einer Pressekonferenz⁶ und zusätzlich im September 2017 im Bundesbank-Monatsbericht⁷ die Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage 2017 veröffentlicht. Die Kernaussage lautet, dass das anhaltende Niedrigzinsumfeld die kleinen und mittleren Kreditinstitute in Deutschland erheblich belastet, insbesondere, wenn sie über ein überwiegend zinsabhängiges Geschäftsmodell verfügen.

Nach wie vor ist der Zinsüberschuss mit einem Anteil von 71,2 Prozent an den operativen Erträgen die dominierende Ertragsquelle deutscher Institute. Noch deutlicher als in der Veröffentlichung zur NZU kommt dies in der Analyse der Bundesbank zur Ertragslage der deutschen Institute im Jahr 2016 zum Ausdruck, die sich ebenfalls im Monatsbericht September 2017 findet.⁸ Insbesondere das Geschäftsmodell der Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit dem Fokus auf dem traditionellen Kreditgeschäft, speziell der langfristigen Wohnimmobilienkredite, einer ausgeprägten Fristentransformation und einem hohen Anteil an Sichteinlagen inländischer privater Haushalte leidet unter dem Niedrigzinsumfeld.

Erwarteter Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität

Konkret erwarten die befragten Institute im Planszenario der NZU einen Rückgang des Jahresüberschusses vor Steuern um neun Prozent und der Gesamtkapitalrentabilität (Jahresüberschuss vor Steuern im Verhältnis zur Bilanzsumme) um 16 Prozent bis Ende 2021. In diese Zahlen geht ein, dass die Institute mit einem Wachstum der Bilanzsumme von rund zehn Prozent rechnen.

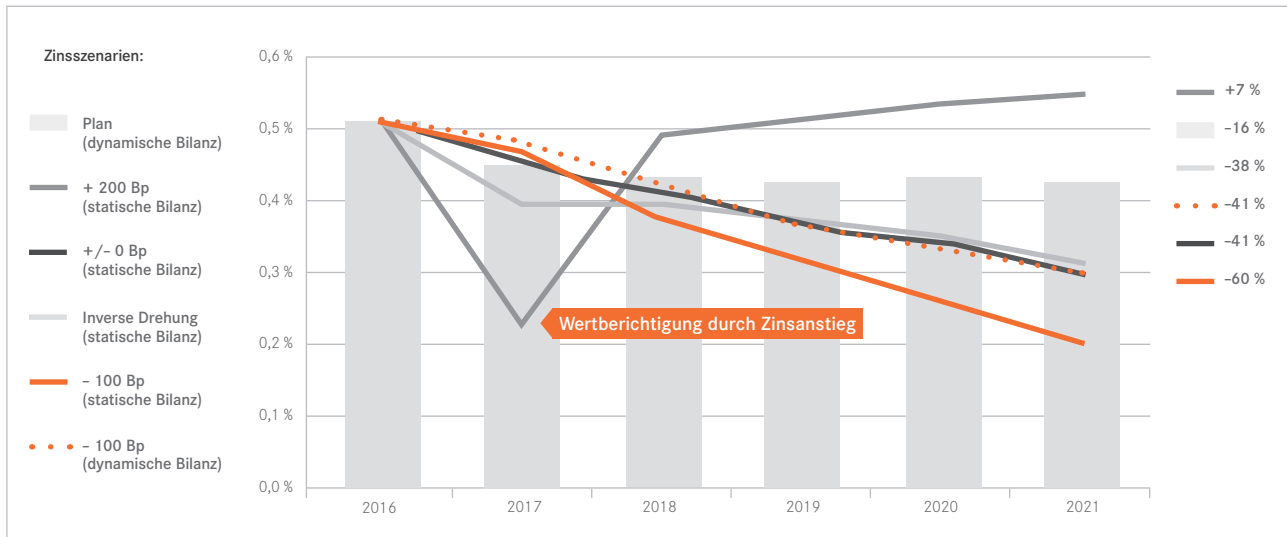
4 Vgl. Ausfüllhinweise und methodische Vorgaben zur Niedrigzinsumfrage 2017; Deutsche Bundesbank und BaFin vom 20.04.2017

5 Vgl. Finanzstabilitätsbericht 2016

6 Vgl. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/BBK/2017/2017_08_30_pressegespraeche.html

7 Vgl. Deutsche Bundesbank Monatsbericht 09/2017, S. 57 f.

8 Vgl. Deutsche Bundesbank Monatsbericht 09/2017, S. 52-64

Abbildung 2: Gesamtkapitalrentabilität unter verschiedenen Szenarien⁹

Für den Ergebnismrückgang sind vor allem ein weiter rückläufiger Zinsüberschuss und erwartete höhere Belastungen aus Wertberichtigungen verantwortlich. Ein Teil dieser Einbußen soll durch ein gesteigertes Provisionsergebnis, einen verringerten Verwaltungsaufwand und geringere Zuführungen in den Fonds für allgemeine Bankrisiken kompensiert werden.

Betrachtet man die Ergebnisse der fünf aufsichtlich vorgegebenen Zinsszenarien, so wird klar, dass bei einer anhaltenden oder sich verschärfenden Niedrigzinsphase und bei einer inversen Drehung der Zinsstrukturkurve unter statischer Bilanzannahme ein weiterer Ergebnismrückgang zu erwarten wäre. Die Gesamtkapitalrentabilität würde in den meisten Szenarien um rund 40 Prozent sinken. Weiter fallende Zinsen könnten sogar zu einem Rückgang um bis zu 60 Prozent führen.

Ein abrupter Zinsanstieg um 200 Basispunkte würde kurzfristig zu Gewinnrückgängen vor allem durch Wertberichtigungen führen, auf lange Sicht aber bewirken, dass die Gesamtkapitalrentabilität über das Ausgangsniveau steigen würde.

Belastung der Kernkapitalquote durch den Stresstest

Aus den NZU-Angaben zur Entwicklung weiterer Kennzahlen geht hervor, dass 68 Prozent der befragten Institute einen weiteren Anstieg ihrer harten Kernkapitalquote planen.

Der Stresstest hat gezeigt, dass die Kapitaldecke der meisten Institute auch eine solche Krisensituation aushalten würde. Auf

einen Horizont von einem Jahr würde die harte Kernkapitalquote in Summe über alle Institute um knapp drei Prozentpunkte auf 13,29 Prozent sinken. Allerdings würden rund 4,5 Prozent der befragten Banken und Sparkassen durch den simulierten Stresstest in arge Bedrängnis geraten und die aufsichtlichen Kapitalanforderungen aus Säule I und II zuzüglich Kapitalerhaltungspuffer unterschreiten.

Der größte Einzeleffekt ergibt sich im Stresstest durch die Wertverluste verzinster Positionen aufgrund des plötzlichen Zinsanstiegs um 200 Basispunkte. Dies liegt auch daran, dass Kreditinstitute zur Erfüllung der gestiegenen Liquiditätsanforderungen verstärkt Wertpapiere in ihrer Liquiditätsreserve halten, die im Stressszenario einen erhöhten Abschreibungsbedarf erleiden.

Leichte Erhöhung der Risikobereitschaft in der Kreditvergabe

Auf Basis ihrer Erhebung zu den Entwicklungen bei Wohnimmobilienkrediten sieht die Aufsicht zwar steigende Preisrisiken mit Überbewertungen in einigen deutschen Städten, aber noch keine Immobilienblase in Deutschland. Sie folgert, die Risikobereitschaft der Banken und Sparkassen nehme bei der Wohnimmobilien-Kreditvergabe zwar leicht zu, hält die Veränderung in diesem Maße aber für unbedenklich.

⁹ Quelle: Präsentation von Bundesbank und BaFin zu den Ergebnissen der Niedrigzinsumfrage, S. 8

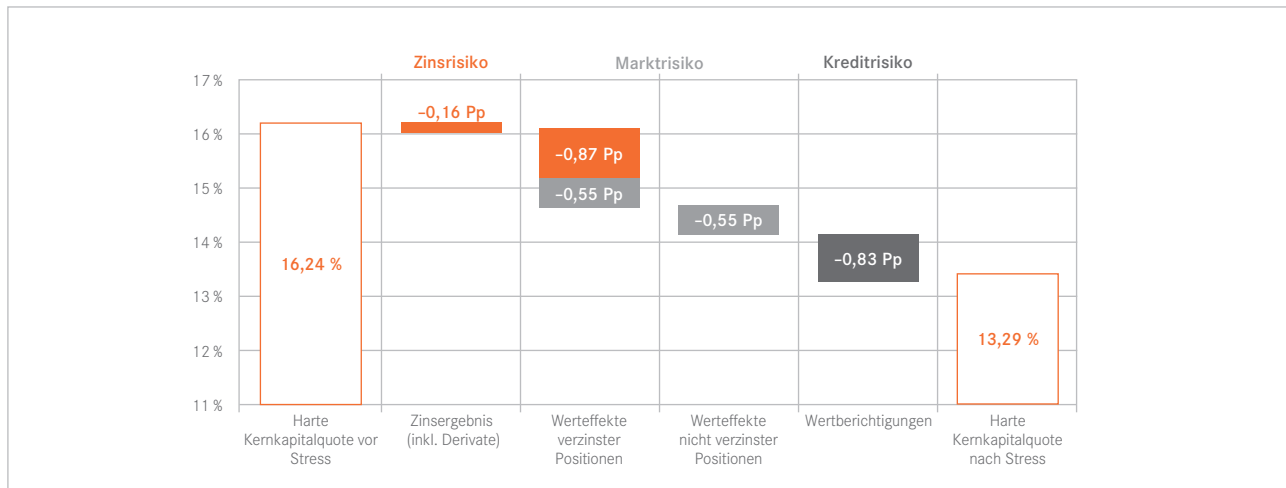


Abbildung 3: Wirkung des Stresstests auf die harte Kernkapitalquote¹⁰

Es lassen sich jedoch auch problematische Entwicklungen erkennen: Die Immobilienkredite nehmen einen steigenden Anteil in den Bankbilanzen ein; dabei steigt das durchschnittliche Kreditvolumen deutlich an. Zusätzlich wünschen die Kunden immer längere Zinsbindungen, sodass aus Bankensicht auch die Optionsrisiken durch das gesetzlich vorgegebene kundenseitige Kündigungsrecht nach zehn Jahren (vgl. § 489 BGB) zunehmen. Da die Beleihungsgrenzen zum Teil nach oben gesetzt werden beziehungsweise auch geringere Sicherheiten akzeptiert werden, steigt das Adressausfallrisiko an.

Die Aufsicht erkennt außerdem einen Margenverfall bei Immobilienfinanzierungen in den letzten beiden Jahren, was anscheinend auf einen intensiveren Wettbewerb zwischen den Instituten zurückzuführen ist.

Der Wohnimmobilienstresstest, den die Aufsicht mit den Informationen aus der NZU simuliert hat, ergab, dass die harte Kernkapitalquote in einem extremen Szenario um 30 Prozent fallender Wohnimmobilienpreise zwar aggregiert über alle Institute um bis zu 0,9 Prozentpunkte fallen könnte. Dennoch folgern die Aufseher, die befragten Institute seien auch im Krisenfall „gewappnet“.

Auch die Vergabestandards für Unternehmenskredite seien trotz der hohen Liquidität im Markt weitgehend stabil.

Positiver Einmaleffekt aus der geänderten Bewertung von Pensionsrückstellungen

Auffallend ist die detaillierte Umfrage zu den unmittelbaren und mittelbaren Pensionsverpflichtungen, mit der die Aufsicht eine Einschätzung gewinnen wollte über den Umfang der Altersversorgungszusagen im LSI-Sektor sowie im Fall mittelbarer Pensionszusagen über deren Verteilung auf die einzelnen Versorgungsträger.

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Umsetzung der Wohnimmobilien-Kreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften am 11. März 2016 wurden die Bewertungsvorgaben für Pensionsrückstellungen geändert. Die Rückstellungen sind jetzt mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen zehn – statt bisher sieben – Jahre abzuzinsen. Die Konsequenzen sind für die bilanzierenden Banken erfreulich, denn die Rückstellungshöhe wird merklich abgesenkt.

Die Informationen zu den Pensionsverpflichtungen ermöglichen der Aufsicht die Einschätzung der Risiken, die sich aus diesen langlaufenden Verpflichtungen für die Institute ergeben.

Es ist zu beachten, dass die NZU sich wie bereits erwähnt nur an die 1.555 unmittelbar der deutschen Aufsicht unterliegenden Kreditinstitute gerichtet hat. Diese umfassen zahlenmäßig fast 90 Prozent aller deutschen Kreditinstitute, gemessen an der Bilanzsumme aber nur rund zwei Fünftel.

¹⁰ Quelle: Präsentation von Bundesbank und BaFin zu den Ergebnissen der Niedrigzinsumfrage, S.13

Licht und Schatten

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der NZU und der Monatsbericht September der Bundesbank zur Ertragslage der deutschen Kreditinstitute eine bunte Mischung aus Licht und Schatten in der deutschen Bankenbranche.

Der erwartete Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität unter dem Planszenario der NZU zeigt den erheblichen Druck, unter dem die Banken im anhaltenden Niedrigzinsumfeld stehen. Immerhin fällt der Rückgang mit 16 Prozent nicht so drastisch aus wie bei der vorherigen NZU aus dem Jahr 2015, bei der die befragten Institute noch ein Minus von 25 Prozent befürchtet hatten.

Das günstige gesamtwirtschaftliche Umfeld entfaltet einen gegenläufigen Effekt. So wirkt es für Sparkassen und Genossenschaftsbanken ertragssteigernd, weil sie einen Teil der Risikovorsorge für erwartete Kreditausfälle aus den Vorjahren auflösen und dadurch positive Bewertungsergebnisse erzielen können. Die aktuellen Wertberichtigungsquoten liegen deutlich unter dem langjährigen Mittel.

Anders sieht das Bewertungsergebnis bei einigen Groß- und Landesbanken aus, die mit hohen Wertberichtigungen bei Schiffsfinauzierungen zu kämpfen haben. Sie fallen allerdings nicht unter die nationale Aufsicht und wurden damit nicht von der NZU erfasst.

Licht und Schatten werden auch bei einem Blick auf die Ertragssituation der deutschen Banken im Jahr 2016 deutlich.¹¹ Die Ertragslage aller deutschen Institute, also nicht nur der LSI, verschlechterte sich in den Kerngeschäftsfeldern: So sank der Zins- und Provisionsüberschuss 2016 gegenüber dem Vorjahr um 5,4 Mrd. Euro auf 120,9 Mrd. Euro. Die Cost Income Ratio (CIR) lag zwar etwas verbessert bei 69,2 Prozent, ist aus Sicht der Bundesbank aber insbesondere im internationalen Vergleich sehr hoch. Die in der NZU befragten Institute rechnen für die nächsten Jahre zudem mit einer sich verschlechternden Cost Income Ratio, auch wenn sie versuchen, mit Kostensenkungen gegenzusteuern.

Die sogenannten anderen Verwaltungsaufwendungen, zu denen unter anderem die Aufwendungen für die Unterhaltung des Filialnetzes zählen, bewegten sich auf Vorjahresniveau. Die Aufsicht folgert daraus, dass der intensive Filialabbau vor allem bei Primärinstituten nur begrenzt kostensenkend wirkte.¹²

Trotz der ungünstigen Niedrigzinseffekte stieg der Jahresüberschuss vor Steuern über alle deutschen Institute 2016 um 4,6 Prozent auf 27,8 Mrd. Euro. Dieser Anstieg lässt sich allerdings durch verschiedene positive Sondereffekte erklären. Bei den Primärbanken zählen dazu unter anderem die erwähnten Auflösungen in der Risikovorsorge, bei einigen Instituten auch der beschriebene Einmaleffekt durch die geänderten Abzinsungsregeln für Pensionsverpflichtungen.

Die Bundesbank vermerkt lobend, dass die Banken den gestiegenen Jahresüberschuss überwiegend zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis genutzt haben. So wurde das bilanzielle Eigenkapital aggregiert über alle deutschen Banken um 11,4 Mrd. Euro erhöht.

Insgesamt fallen die Ergebnisse in Bezug auf die Finanzstabilität beruhigend aus. Andererseits zeigt sich der starke Anpassungsdruck insbesondere bei Banken und Sparkassen mit einem stark zinsabhängigen Geschäftsmodell – ob der Umbau in Richtung eines steigenden Provisionsüberschusses gelingt, muss sich erst noch erweisen.

Ansprechpartner



Rainer Alfes

Principal Business Consultant,
Produktmanagement

> rainer.alfes@msg-gillardon.de

¹¹ Vgl. Vgl. Deutsche Bundesbank Monatsbericht 09/2017, S. 51 ff.

¹² Vgl. zur wertorientierten Vorgehensweise bei Filialschließungen den Artikel von Wimmer/Kregiel in dieser News



Die KIDs kommen

■ Die Regulierungsstandards für PRIIP-KIDs werden verpflichtend

von Steffen Füh

Am 1. Januar 2018 wird die im Rahmen von MiFID 2 beschlossene EU-Verordnung Nr. 1286/2014 „Verordnung über Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte“ – kurz PRIIPs-Verordnung – verpflichtend. Ziel der PRIIPs-Verordnung ist die Stärkung des Schutzes der privaten Kleinanleger sowie die Schaffung von Transparenz in Bezug auf Anlageprodukte für den Verbraucher. Hersteller müssen den Anlegern künftig einheitliche, vergleichbare Informationsdokumente (Key Information Documents [KIDs]) zu jedem Produkt zur Verfügung stellen.

Die europäische Finanzkrise im Jahr 2008 und die darauffolgende wirtschaftliche Rezession haben das Vertrauen der Anleger in den Finanzmarkt negativ beeinflusst. Mangelnde Aufklärung zu den Kosten und Risiken eines Finanzprodukts sowie eine generelle Informationsasymmetrie zwischen dem Verbraucher und dem Hersteller haben zu einem erhöhten Misstrauen geführt. In dem Bemühen, die aus der Bankenkrise hervorgegangenen Mängel und Missstände zu beheben, wurde ein deutlicher Anstoß für eine stärkere Regulierung und Beaufsichtigung des Finanzsektors gegeben. Innerhalb der Europäischen Union war es eines der Hauptziele, den Verbraucherschutz zu verbessern und das Vertrauen in den Finanzmarkt wiederherzustellen.

Im Zuge umfassender Finanzmarktreformen hat die Europäische Kommission an einer Verbesserung der Anlegerschutzverordnung gearbeitet, um den Vertrauensaufbau der Kleinanleger im europäischen Wirtschaftsraum zu fördern. Die aus der Krise gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass es für den Verbraucher auch aufgrund der zunehmenden Komplexität immer schwieriger wird, die Komponenten von Anlageprodukten

zu verstehen. Investitionen werden daher getätigt, ohne alle damit verbundenen wirtschaftlichen Vor- und Nachteile vollständig zu verstehen. Für die Kleinanleger bedeutet das ein zum Teil hohes finanzielles Risiko.

Die im Jahr 2014 in Kraft getretene und ab dem 1. Januar 2018 verpflichtende EU-Verordnung „Verordnung über Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte“ – kurz PRIIPs-Verordnung – markiert das jüngste Kapitel der EU-Initiative zur Erhöhung der Transparenz für die immer komplexeren Produktkategorien innerhalb des Privatkunden-Investmentmarktes. Die PRIIPs-Verordnung (Packaged Retail and Insurance-based Investment Products) zielt darauf ab, europäischen Anlegern Zugang zu transparenten und verlässlichen Informationen zu den Kosten und Risiken des Anlageprodukts zu garantieren. Damit soll der private Anlegerschutz in der Europäischen Union verbessert werden und einen sicheren, verantwortungsvollen und wachstumsfördernden Finanzsektor im europäischen Wirtschaftsraum schaffen.

Diejenigen, die Anlageprodukte (PRIIPs) für Kleinanleger und versicherungsbasierte Anlageprodukte herstellen oder verkaufen, müssen ab Anfang 2018 wichtige Informationsdokumente (KIDs) vorlegen. KIDs sind einheitliche Offenlegungsdokumente, die standardisierte Informationen über PRIIPs in einer Weise bereitstellen, die Privatanlegern ausreichend klare und vergleichbare Informationen über das Angebot an Produkten bieten sollen.

Die allgemeinen Grundsätze der Rechtsvorschriften für die ab 2018 geltenden KIDs wurden bereits vom Europäischen Parlament und vom Ministerrat festgelegt und gebilligt. Von den europäischen Aufsichtsbehörden wurden verschiedene Konsultationspapiere herausgegeben und am 11. November 2015 die Entwürfe für technische Regulierungsnormen (RTS) zu den PRIIPs-Regularien veröffentlicht. Ab dem 1. Januar 2018 muss die PRIIPs-Verordnung in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union angewendet werden. Da es sich um eine EU-Verordnung handelt, bedarf es keiner vorherigen Umsetzung in die jeweiligen nationalen Gesetze.

Was ist ein PRIIP?

Die Anlageprodukte und Versicherungsprodukte (PRIIPs) für Privatkunden stehen im Mittelpunkt des Anlagemarkts für den privaten Verbraucher. Das sind Anlageprodukte, die Banken den Anlegern typischerweise anbieten, wenn diese beispielsweise für ein bestimmtes Ziel wie einen Hauskauf oder die Ausbildung eines Kindes sparen möchten. Die PRIIPs decken eine Reihe von Anlageprodukten ab, die zusammen genommen einen Markt in Europa im Wert von bis zu zehn Billionen Euro bilden.

Die EU-Verordnung definiert ein PRIIP als ein verpacktes Anlageprodukt für Kleinanleger; dies bezeichnet eine Anlage, bei der der Rückzahlungsbetrag des Anlegers Schwankungen aufgrund der Exposition gegenüber Referenzwerten oder der Wertentwicklung eines oder mehrerer vom Anleger nicht direkt erworbener Vermögenswerte unterliegt. Hierzu zählen

beispielsweise geschlossene und offene Investmentfonds, Derivate sowie strukturierte Finanzprodukte wie Optionsscheine, die in Bankprodukte, Versicherungen oder Wertpapiere verpackt sind.

Ferner zählt ein versicherungsbasiertes Anlageprodukt, das als Versicherungsprodukt bezeichnet wird, das einen Fälligkeits- oder Rückkaufswert bietet und dessen Fälligkeits- oder Rückkaufswert ganz oder teilweise direkt oder indirekt Marktschwankungen ausgesetzt ist, zu einem PRIIP. Kapitalbildende und fondsgebundene Lebensversicherungen und Hybridprodukte sind Beispiele solcher Versicherungsprodukte mit Anlagecharakter.

Pensionen, Direktanlagen in Aktien und Anleihen sowie Einlagen, die nur Zinsrisiken bergen, fallen nicht in den Anwendungsbereich der Richtlinie. Dennoch bedeutet die PRIIPs-Verordnung für viele Unternehmen, dass sie sich mit den KID-Anforderungen intensiv auseinandersetzen müssen.

Trotz ihres potenziellen Nutzens für Kleinanleger sind die derzeit genutzten PRIIPs oft kompliziert und wenig transparent. Die Informationen, die die Institute den Anlegern beim Verkauf dieser Produkte zur Verfügung stellen, sind übermäßig komplex. Sie enthalten häufig zu viel Fachjargon und sind für Vergleiche zwischen verschiedenen Anlageprodukten schwierig zu verwenden. Da die Institutionen, die diese Produkte verkaufen, häufig auch für die Beratung von Anlegern zuständig sind, kann es zu Interessenkonflikten kommen, die sich nachteilig auf den Anleger auswirken.

Was ist das PRIIP KID?

Um diese Mängel zu beheben, hat die EU die neue PRIIPs-Verordnung verabschiedet, die die Hersteller und/oder Käufer von verpackten Anlageprodukten und/oder Versicherungsanlageprodukten verpflichtet, den Anlegern ab 2018 standardisierte und harmonisierte Informationsdokumente (KIDs) zur Verfügung zu stellen.

Das PRIIP KID ist ein kurz gefasstes, sachliches Dokument von maximal drei DIN-A4-Seiten. Es legt die wichtigsten Informationen zu einem Anlageprodukt klar und konsistent dar und muss so geschrieben sein, dass es für einen unerfahrenen Kleinanleger leicht verständlich ist. Das Dokument soll die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Produkten und Anbietern maximieren. Hierdurch sollen der Kundennutzen gesteigert und die Unternehmen dazu gezwungen werden, über den Preis ihrer Produkte nachzudenken, wenn sie sich auf eine einheitliche Produktbeschreibung beschränken. Die Europäische Kommission erhofft sich dadurch einen erhöhten Wettbewerb und mehr Transparenz für die Anleger.

Das Dokument muss einer sehr eng definierten Struktur mit festen Überschriften, Informationen und visuellen Elementen (Risikoindikator und Performance-Präsentation) folgen. Die Art der Anlagen, Risiken, Kosten sowie potenzielle Gewinne und Verluste müssen in einer nichttechnischen, von Fachjargon freien Sprache verfasst werden. Während diese Spezifikationen in vielerlei Hinsicht denen des Produktinformationsblatts (PIB) des OGAW (Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren) entsprechen, sind die beiden Dokumente nicht identisch – die Breite der Anlageprodukte im PRIIP-Universum hat dazu geführt, dass die Anforderungen des OGAW nicht einfach übernommen werden konnten.

Die Produktmittanten sind für die Herstellung des KID verantwortlich, während es den Vertriebspartnern obliegt, dieses den Anlegern aktiv zur Verfügung zu stellen, bevor eine Anlageberatung oder ein Verkauf erfolgt. Das Dokument muss in mindestens einer Amtssprache jedes Landes, in dem das Produkt vermarktet wird, veröffentlicht sowie regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Ein Umstand, der für Wertpapierfirmen zu einer enormen Schreib-, Übersetzungs- und Verwaltungslast führt.

Der Hersteller von PRIIP übernimmt keine zivilrechtliche Haftung ausschließlich auf der Grundlage des KID, es sei denn, er ist irreführend, unrichtig oder unvereinbar mit den einschlägigen Teilen der rechtsverbindlichen vorvertraglichen und vertraglichen Dokumente. Ein Kleinanleger, der bei einer Investition in den PRIIP, für den das KID-Dokument erstellt wurde, einen Schaden nachweist, weil er sich bei einer Investition auf das KID verlassen hat, kann vom PRIIP-Hersteller Schadenersatz für den Schaden nach geltendem nationalen Recht verlangen.

Implikationen für die beteiligten Industrien

Die neuen Vorschriften stellen die Finanzdienstleistungs- und Investitionsbranche vor eine Reihe bedeutender Herausforderungen, da die PRIIPs künftig eine zentrale Rolle im Anlagemarkt für Privatkunden spielen.

Die Vermögensverwaltungsbranche hat auf diesem Gebiet einen Vorsprung, da sie sich seit dem Jahr 2011 mit den KIIDs (Key Investor Information Documents) befasst, die im Rahmen der EU-Vorschriften für OGAW behandelt werden. Für die Banken- und Versicherungswirtschaft ist dies jedoch neu und verursacht sowohl bei der Herstellung der KIDs als auch bei der Vorbereitung ihrer Einführung einen hohen personellen und finanziellen Mehraufwand.

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Auswirkungen auf die Branche immens sind. Nicht nur die Ressourcen, die für die Erstellung und Aufrechterhaltung der KIDs von PRIIPs benötigt werden, sind enorm, gleichzeitig müssen engmaschige Standards in Bezug auf Offenlegung und Genauigkeit eingehalten werden. Dies bedeutet eine permanente Überprüfung der Richtlinien und eine erhöhte Kontrolltätigkeit. Neben den Kosten für den personellen Aufwand und die technische Implementierung ist der Zeitfaktor für die beteiligten Industrien ein weiterer Pro-

blemfaktor. Massive Datenmengen müssen erfasst und in eine regulativ konforme KID-Produktions- und -Distributionsplattform für PRIIPs KID überführt werden.

Doch diese Herausforderungen stellen auch Chancen dar: Unternehmen, die schnell und entschlossen handeln und modernere und effizientere Prozesse zur Bewältigung der Arbeitsbelastung einführen, werden stärker auf dem Markt präsent sein und sich die Chance eröffnen, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und ihren Marktanteil auszubauen.

Fazit

Mit der PRIIPs-Verordnung hat die EU einen weiteren Schritt in Richtung eines einheitlichen Markts für Wertpapiere geschaffen. Der Weg zu einem gemeinsamen europäischen Binnenmarkt ist lang und komplex, und die PRIIP-Programme sind ein weiterer großer Meilenstein auf diesem Weg.

Die PRIIPs-Regulierung wird sich stark auf den Markt auswirken, und Kleinanleger können von der Einführung der Regulierung profitieren. Ein transparenter Marktplatz wird es den Kleinanlegern ermöglichen, das Vertrauen in die Finanzdienstleistungsbranche zurückzugewinnen.

Um das Umsetzungsdatum 1. Januar 2018 zu erreichen, müssen die beteiligten Unternehmen in der Finanzbranche einige große Hürden überwinden sowie personelle und finanzielle Investitionen tätigen, um sich auf den Beginn der PRIIP-Regelung vorzubereiten und alle erforderlichen Anforderungen zu erfüllen.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob eine Standardisierung der Offenlegung in einer Weise erreicht werden kann, die für Kleinanleger angesichts der enormen Vielfalt der verschiedenen Produkttypen, die unter die neue Verordnung fallen, wirklich nützlich ist.

Ansprechpartner



Steffen Füth

Business Consultant,
Capital Markets

> steffen.fueth@msg-gillardon.de

Lange erwartet, endlich da

■ Das neue BaFin-Rundschreiben zum Zinsänderungsrisiko

von Rainer Alfes

Schon lange wurde das neue Rundschreiben der BaFin zu den Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch erwartet. Am 19. Oktober 2017 hat die BaFin den Entwurf dieses Schriftstücks veröffentlicht.¹ Es soll das noch geltende Rundschreiben von November 2011 nach einer kurzen Konsultationsphase ablösen. Der vorliegende Artikel beleuchtet, welche Änderungen das Rundschreiben mit sich bringt, und ordnet sie in den Kontext der vorangegangenen nationalen und internationalen Veröffentlichungen zum Zinsänderungsrisiko ein.

Internationale Angleichung der Standards

Die BaFin betont bereits in ihrem Anschreiben an die Kreditwirtschaft, dass das neue Rundschreiben einen Teil der IRRBB-Leitlinien der EBA² in Deutschland umsetzt, also einen Beitrag zur internationalen Angleichung der Standards im Zinsrisikomanagement leistet. Hier wird die Schwierigkeit deutlich, vor der die BaFin bei der Neufassung des Rundschreibens stand: Auch der internationale Standard befindet sich in einem Überarbeitungsprozess. So werden auf europäischer Ebene gerade die IRRBB-Vorgaben des Baseler Ausschusses in die EBA-Leitlinien und in die Neufassung von CRD und CRR eingearbeitet. Entsprechend vorsichtig übernimmt das Rundschreiben die aktuellen Vorgaben der EBA, um künftigen Regelungen nicht vorzugreifen und Doppelaufwand für die Institute zu vermeiden.

Zu den wesentlichen Neuerungen des Rundschreibens zählen:

- die Möglichkeit, den Standardzinsschock auf margenbereinigten Zahlungsströmen zu berechnen,
- das Streichen des Ausweichverfahrens für Banken ohne barwertige Zinsrisikomessung und
- die Präzisierung für den Umgang mit negativen Zinsen.

Klarstellungen und Neuerungen

Das Rundschreiben der BaFin konkretisiert, wie die Kreditinstitute in Deutschland die Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch auf Basis eines Zinsschock-Szenarios aufsichtskonform zu berechnen haben. Es berücksichtigt dabei die IRRBB-Leitlinien der EBA, deren Inhalt und Umsetzung bereits in den NEWS 01/2017³ und 02/2017⁴ beschrieben wurden.

Wie andere einschlägige Veröffentlichungen der EBA und der BaFin betont auch dieses Rundschreiben den Grundsatz, dass Institute den aufsichtlichen Zinsschock konsistent zu den internen Methoden und Verfahren des Zinsrisikomanagements zu berechnen haben.

Das Rundschreiben gibt genau wie sein Vorgängerpapier zwei parallele Ad-hoc-Verschiebungen der Zinskurve um +200 und -200 Basispunkte vor. Es fordert weiterhin, eine Zinsuntergrenze von null Prozent zu berücksichtigen, präzisiert aber endlich den Umgang mit negativen Zinsen in der Ausgangszinskurve. So sind die Zinssätze, vereinfacht gesagt, je Stützstelle gegen eine Untergrenze von $\text{Min}(\text{aktuellem Zinssatz}, 0)$ zu kappen.

Interessant ist, dass das Rundschreiben weder das EBA-Zinsszenario aufgreift, das aus eintägigen Zinsänderungen der letzten fünf Jahre abgeleitet wird, noch die weiteren Standard-Zinsszenarien des Baseler Ausschusses. Hier ist mit einer Ausweitung der betrachteten Zinsszenarien zu rechnen, sobald die EBA ihre Leitlinien baselkonform überarbeitet hat.

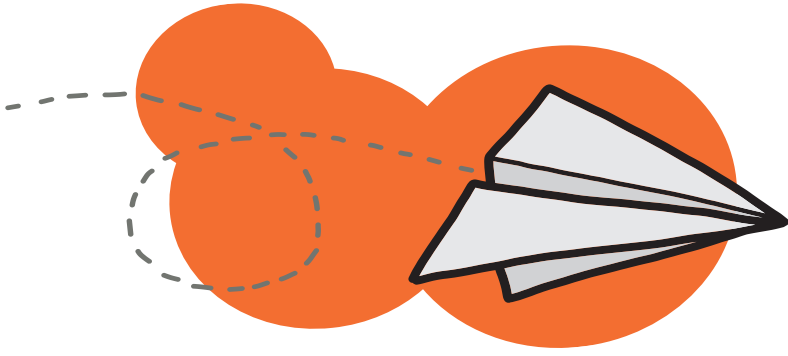
Analog zum Vorgängerrundschreiben müssen die Kreditinstitute die aus den beiden Zinsschocks resultierenden Barwertänderungen ins Verhältnis zu den regulatorischen Eigenmitteln

1 BaFin: Entwurf der Neufassung des Rundschreibens 11/2011 für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch; 19. Oktober 2017

2 EBA: Leitlinien zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos bei Geschäften des Anlagebuchs, 22. Mai 2015

3 Alfes, Rainer, NEWS 01/2017: IRRBB – wie die Pflicht zur Chance wird

4 Alfes, Rainer, Galm, Regina, NEWS 02/2017: Standard-Lösung für Standard-Anforderungen: IRRBB-konformes Management der Zinsänderungsrisiken mit THINC



setzen, um den Zinsrisikokoeffizienten zu berechnen. Der Barwertverlust aus dem ungünstigeren der beiden Zinsschocks spielt im Rahmen des europäischen Säule-1+-Ansatzes gemäß SREP eine wesentliche Rolle bei der Festlegung der Eigenmittelanforderungen für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch.

Vor diesem Hintergrund ist es konsequent, dass das neue Rundschreiben der alten 20-Prozent-Schwelle zur Klassifizierung von Kreditinstituten „mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko“ keine besondere Bedeutung mehr beimisst.

Das Rundschreiben 2017 übernimmt die Anforderungen an die einzubeziehenden Positionen fast wörtlich aus dem Rundschreiben von 2011. Es enthält zusätzlich die Klarstellung, dass auch die Zahlungsströme aus unmittelbaren Pensionsverpflichtungen berücksichtigt werden müssen. Diese Präzisierung wurde im Nachgang zum Rundschreiben 2011 über eine FAQ-Liste der Aufsicht formuliert. In Übereinstimmung mit den IRRBB-Leitlinien der EBA fordert die BaFin eine Berücksichtigung aller „wesentlichen in Bankprodukten enthaltenen automatischen und verhaltensbezogenen Optionalitäten“.

Bei Positionen mit unbestimmter vertraglicher Zinsbindung, insbesondere also bei Einlagen, schreibt die Aufsicht weiterhin eine Abbildung analog zum internen Risikomanagement vor, begrenzt aber die modellierte durchschnittliche Zinsbindung für Passivprodukte auf fünf Jahre. Diese Verschärfung gegenüber dem Rundschreiben 2011 folgt den Vorgaben der EBA.

Die Anforderungen bezüglich Neugeschäft, Eigenkapital und Fremdwährungen haben sich zum Rundschreiben von 2011 nicht verändert.

Neu ist, dass die BaFin kein Ausweichverfahren zur Berechnung der Zinsschocks mehr zulässt. Sie fordert also von allen Instituten eine barwertige Berechnung und steht damit im Einklang zu der aktuellen MaRisk-Novelle 2017⁵, die auch für periodisch steuernde Institute eine barwertige Betrachtung fordert.

Eine weitere Neuerung ist die explizite Erlaubnis, dass Institute ihre Zinsänderungsrisiken auf margenbereinigten Zahlungsströmen messen dürfen, sofern dies im Einklang zum internen Risikomanagement steht. Hier wird ein Aspekt aufgegriffen, der sich auch im IRRBB-Papier des Baseler Ausschusses⁶ findet.

Konform zu den EBA-Leitlinien präzisiert die BaFin zudem, dass die Risikomessung (je Währung) auf einer einheitlichen risikofreien Zinskurve erfolgen soll. Diese Forderung gilt unabhängig davon, ob auf margenbehafteten oder margenbereinigten Zahlungsströmen gemessen wird.

Fazit

Das Rundschreiben 2017 der BaFin zu den Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch modifiziert sein Vorgängerpapier nur behutsam und stellt einige Punkte klar. Es ist nur ein Schritt zur Umsetzung der IRRBB-Leitlinien der EBA. Bis zum Inkrafttreten des BaFin-Rundschreibens sind keine wesentlichen Anpassungen mehr zu erwarten. Allerdings dürfte es nur ein Zwischenergebnis sein, das nach Veröffentlichung der überarbeiteten EBA-Leitlinien um zusätzliche, auf europäischer Ebene harmonisierte Anforderungen ergänzt wird.

Ansprechpartner



Rainer Alfes

Principal Business Consultant,
Produktmanagement

> rainer.alfes@msg-gillardon.de

⁵ BaFin: MaRisk-Novelle 2017, 27. Oktober 2017

⁶ Baseler Ausschuss: BCBS 368, Standards – Interest rate risk in the banking book; 21. April 2016

Steigende Anforderungen

■ Der neue RTF-Leitfaden

von Alexander Kregiel und Prof. Dr. Konrad Wimmer



Der Single Supervisory Mechanism (SSM) und der Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) der European Banking Authority (EBA) haben eine zentrale Rückwirkung auf die bankaufsichtliche Beurteilung der bankinternen Risikotragfähigkeitskonzepte (ICAAP). Die EZB hat mittlerweile ihre Erwartungen an den ICAAP bei bedeutenden Instituten (SIs), die unmittelbar von ihr beaufsichtigt werden, veröffentlicht. Sie befinden sich aktuell in der Konsultationsphase. Die von der deutschen Bankenaufsicht erwarteten Anforderungen der EZB hinsichtlich der ICAAP-Ausgestaltung der weniger bedeutenden Institute (LSIs) fließen in das RTF-Papier ein. Die Konsultationsphase endete am 17. Oktober 2017.

Der neue Leitfaden leitet den Übergang in die modifizierte Verfahrensweise zur Beurteilung des ICAAP ein, jedoch können die bisher in der deutschen Kreditwirtschaft weitverbreiteten „Going-Concern-Ansätze“ voraussichtlich (noch) beibehalten werden. Der Annex des Leitfadens wiederholt und präzisiert die aus dem aufsichtlichen Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte vom 7. Dezember 2011 bekannten Anforderungen. Die direkt von der EZB beaufsichtigten Institute sind von der Anwendung des RTF-Leitfadens ausgenommen. Der Leitfaden bringt im Unterschied zu den MaRisk nicht Mindestanforderungen der Aufsicht zum Ausdruck. Vielmehr wird in den einzelnen Kapiteln die grundsätzliche Erwartung beschrieben, von der dann proportional abgewichen werden kann.

In der aktuellen (am 27. Oktober 2017 veröffentlichten) MaRisk-Novelle¹ ist nunmehr den Instituten in AT 4.1. Ziffer 2 vorgegeben, bei den Verfahren zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit sowohl das Ziel der Institutsfortführung („Going-Concern“)

als auch den Schutz der Gläubiger vor Verlusten aus ökonomischer („wertorientierter“) Sicht angemessen zu berücksichtigen. Den Erläuterungen ist zu entnehmen, dass beide Ansätze in der Praxis berücksichtigt werden müssen. Wird entsprechend der bisherigen Praxis ein konkreter Steuerungsansatz mit Blick auf die Fortführung des Instituts ausgestaltet, so muss (gegebenenfalls²) auch dem Gläubigerschutz durch entsprechende Adjustierungen beziehungsweise Ergänzungen im Steuerungskonzept Rechnung getragen werden. Die MaRisk verweisen zu Einzelheiten auf den neuen Leitfaden zur aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte, der in diesem Beitrag analysiert wird.

1 msgGillardon wird hierzu sowohl im Internet als auch in der nächsten NEWS ausführlich informieren.

2 Wörtlich heißt es: „(...) ist ggf. dem jeweils anderen Ziel (...) Rechnung zu tragen (...)“. Gegebenenfalls könnte das missverstanden werden, denn diese Einschränkung darf nicht dahin gehend überinterpretiert werden, dass die jeweils andere Perspektive entfallen kann. Maßgeblich sind insofern die (Übergangs-)Regelungen des neuen RTF-Leitfadens.

Schwerpunkt der Überarbeitung

Neu sind die normative und ökonomische Perspektive, die beide künftig zwingend abzubilden sind. Die normative Perspektive erstreckt sich über die Gesamtheit aller regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen. Sie erinnert stark an den bisher üblichen Going-Concern-Ansatz – das heißt, das in AT 4.1 Tz. 2 Erl. MaRisk vorgegebene Fortführungsziel wird damit erfüllt. Es ist also sichergestellt, dass aus der regulatorischen Perspektive die Bank aufsichtsrechtlich gesehen fortgeführt werden kann.

Die ökonomische Perspektive war der deutschen Bankpraxis bisher unter dem Schlagwort „Liquidationsansatz“ bekannt, der dem in AT 4.1 Tz.2 Erl. MaRisk definierten Gläubigerschutz Rechnung trägt. Hier erfolgt bewusst kein Abgleich mit regulatorischen Vorgaben, sondern es wird dafür gesorgt, dass die wertorientiert ermittelte Risikodeckungsmasse die Summe der abzudeckenden Risiken übersteigt. Würden die anhand der VaR-Methodik gemessenen Risiken schlagend, ist die Befriedigung der Gläubigeransprüche abgesichert.

Stark erweitert und präzisiert wird die Kapitalplanung im Vergleich zu den bisherigen MaRisk-Regelungen (AT 4.1. Tz. 11). In der normativen Perspektive muss das Institut deshalb gewährleisten, dass die SREP-Gesamtkapitalanforderung (Total SREP Capital Requirements – „TSCR“) sogar unter adversen Bedingungen eingehalten wird.

Präzisiert wird in Tz. 34³ die enge Verbindung der Kapitalplanung mit der strategischen Planung, die die Veränderungen des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie bindende rechtliche beziehungsweise regulatorische Anpassungen im Planszenario einfangen soll. Dies passt zu der zunehmend im aufsichtlichen Fokus stehenden Geschäftsmodellanalyse (vgl. Profitabilitätsumfrage der Aufsicht 2017, aber auch die Niedrigzinsumfrage 2017). Ohnehin stellt weniger die Risikotragfähigkeit als solche den Schwerpunkt des neuen RTF-Leitfadens dar, als vielmehr die breite Auseinandersetzung mit der Kapitalplanung.

Die Aufsicht wird nach heutigem Stand keine Übergangsfrist einräumen, da bis auf Weiteres die bisherigen Ansätze übergangsweise fortgeführt werden müssen. Der RTF-Leitfaden weist folgenden Aufbau auf:

- > Einleitung
- > Grundsätze aufsichtlicher Beurteilung
- > Ziele und Grundsätze ICAAP
- > Normative Perspektive
- > Ökonomische Perspektive
- > Stresstests
- > Steuerungsaspekte beider Perspektiven

Hinzu kommt der bereits angesprochene Annex zu den bisherigen Going-Concern-Ansätzen.

Ziele und Perspektiven des ICAAP

Der ICAAP umfasst alle Verfahren, Methoden und Prozesse, die eine ausreichende Kapitaldeckung aller mit Blick auf die Vermögenslage (inklusive Kapitalausstattung), die Ertragslage oder die Liquiditätslage wesentlichen Risiken sicherstellen, die im Rahmen der hinlänglich bekannten Risikoinventur identifiziert werden.

Der Prozess zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit (§ 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 2 KWG) erstreckt sich jetzt explizit auf das Risikotragfähigkeitskonzept, die Kapitalplanung und die Stresstests gleichermaßen.

Ziel der ICAAP-Ausgestaltung ist die jederzeitige Sicherstellung der Risikotragfähigkeit, die letztlich immer die langfristige Unternehmensfortführung gewährleisten muss. Insofern kommt es – wie schon lange in der Literatur zur Unternehmensbewertung dargelegt – auf den Substanz- und Ertragswert des Instituts an (Tz. 16).

3 Tz. ohne nähere Bezeichnung beziehen sich auf den Konsultationsstand des neuen RTF-Leitfadens, Quelle: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Anlage/dl_170906_rtf-leitfaden_diskussionspapier.html

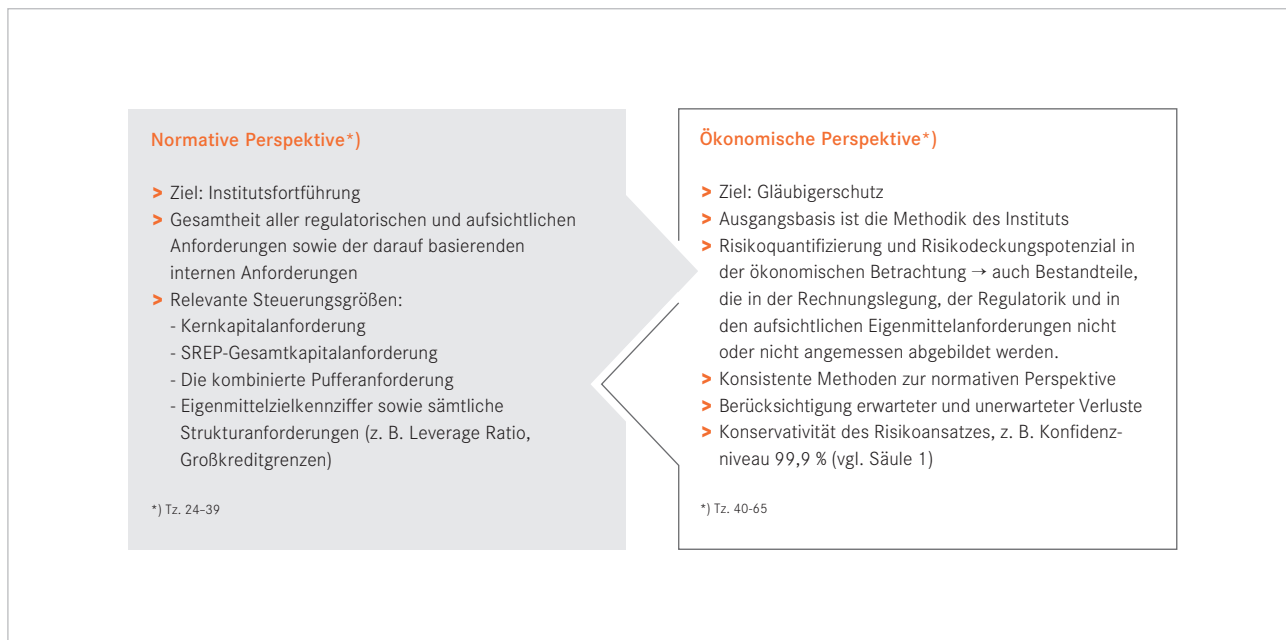


Abbildung 1: Normative und ökonomische Perspektive

Perspektiven der RTF

Die folgende Abbildung 1 zeigt die beiden Perspektiven auf, die nachfolgend gesondert näher erläutert werden.

Normative Perspektive

Normativ gesehen müssen die bankinternen Anforderungen alle regulatorischen und aufsichtlichen Anforderungen erfüllen. Diese betreffen namentlich die Kapitalanforderungen (Kernkapital, SREP-Gesamtkapital, die kombinierte Pufferanforderung, die Eigenmittelzielkennziffer und die Strukturanforderungen wie zum Beispiel die Großkreditgrenzen; Tz. 24).

Das Risikodeckungspotenzial setzt sich aus den regulatorischen Eigenmitteln zusammen. Dazu rechnen im Einzelnen die bisherige Säule-1-Anforderung (Ergänzungs- und Kernkapital), die aus dem Säule-1+-Ansatz nach SREP resultierende Anforderung (Pillar 2 Requirement, P2R), weitere Kapitalbestandteile, die aufsichtsseitig zur Abdeckung von aufsichtlichen Kapitalanforderungen und -erwartungen (einschließlich der mit dem „Stress-testzuschlag“ nach SREP erfolgenden Ausweitung zur Eigenmittelzielkennziffer, Pillar 2 Guidance, P2G) anerkannt werden, wie zum Beispiel die § 340f HGB Reserven (vgl. Abbildung 2).⁴

Bisher war es bei den meisten Instituten, die den Going-Concern-Ansatz verfolgten, üblich, den vorsichtig ermittelten Plangewinn in die Risikodeckungsmassen aufzunehmen. Nach Tz. 29 wird dies auch künftig möglich sein. Und zwar explizit nicht nur für die auf ein Planjahr ausgerichtete Risikotragfähigkeit, sondern auch für die mindestens dreijährige Kapitalplanung.

Bezüglich der Risikoartenquantifizierung gilt: Sie richtet sich für Adressrisiken, Marktpreisrisiken und operationelle Risiken an den rechtlichen Anforderungen der CRR aus; der Risikohorizont beträgt damit konsequenterweise ein Jahr. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass nur noch die rollierende RTF-Betrachtung zulässig ist, nicht mehr aber die Jahresende-Sicht (beziehungsweise ab Jahresmitte die Jahresende-Sicht des Folgejahres). Wesentliche Risiken, die nur in der ökonomischen Perspektive erfasst werden (zum Beispiel Migrationsrisiken oder die verlustfreie Bewertung im Anlagebuch), sind gleichwohl bei der Planung der zukünftigen GuV-, Eigenmittel- und TREA-Belastungen (Total Risk Exposure Amount) vorzusehen.

⁴ Vgl. auch Wimmer, msgGillardon News 03/2016

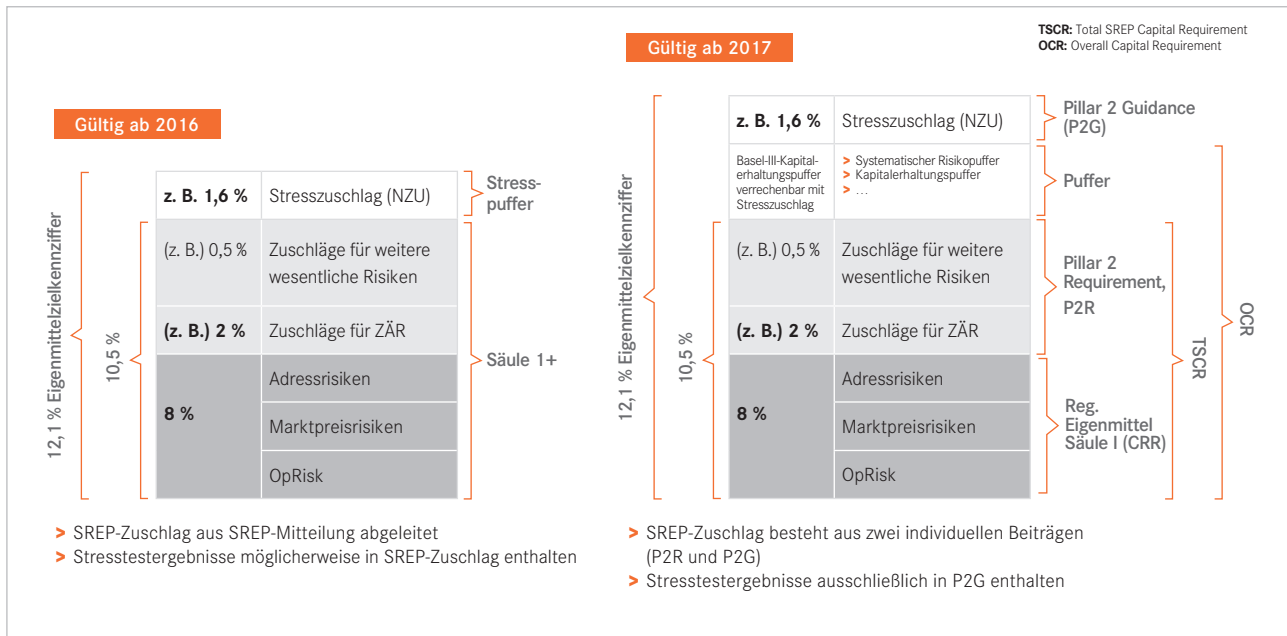


Abbildung 2: Künftige Eigenmittelanforderungen

Die Kapitalplanung unterscheidet wie bisher zwischen dem Planszenario und dem adversen Szenario. Sie muss – wie schon bisher gefordert – möglichen adversen Entwicklungen, die von den Erwartungen abweichen, Rechnung tragen. Das heißt, die SREP-Gesamtkapitalanfor-

derung (Total SREP Capital Requirements – „TSCR“) ist auch bei deren Eintreten einzuhalten. Gemäß Tz. 35 muss die Nutzung regulatorischer Eigenkapitalelemente zur Risikoabdeckung in adversen Szenarien konsistent zur Schwere der angenommenen Szenarien und zum Risikoappetit des Instituts sein.

Die SREP-Gesamtkapitalanforderung (Total SREP Capital Requirements – „TSCR“) muss auch im adversen Szenario eingehalten werden. Der P2G-Zuschlag und die kombinierte Kapitalpufferanforderung nach § 10 i Abs. 1 KWG sind dabei ausgenommen. Abbildung 3 zeigt die einzuhaltenden Anforderungen.

Ökonomische Perspektive

In dieser Perspektive sind die Risikoquantifizierung und die Risikodeckungspotenzialermittlung ökonomisch abzuleiten, das heißt losgelöst von Vorgaben der handelsrechtlichen Rechnungslegung und den regulatorischen Vorgaben. Nach Tz. 40 muss die Parametrisierung der verwendeten Methoden konsistent zu der normativen Perspektive sein. Damit ist vermutlich gemeint, dass (unter anderem) der Betrachtungshorizont ein Jahr beträgt und das Konfidenzniveau mit 99,9 Prozent wie in der Säule 1 (vgl. IRBA nach CRR) angesetzt wird.

	Kapitalplanung Planszenario	Kapitalplanung Adverses Szenario
Erhöhte Eigenmittelanforderungen nach § 10 Abs. 3 oder 4 KWG	ja	ja
Darunter: SREP-Bescheid: Harte Kapitalanforderung	ja	ja
Darunter alternativ: Zuschlag aufgrund der Allgemeinverfügung zum Zinsänderungsrisiko	ja	ja
SREP-Bescheid: Stresskomponente	ja	nein
Kombinierte Kapitalpufferanforderung nach § 10 i Abs. 1 KWG	ja	nein

Abbildung 3: Kapitalplanung in der normativen Perspektive

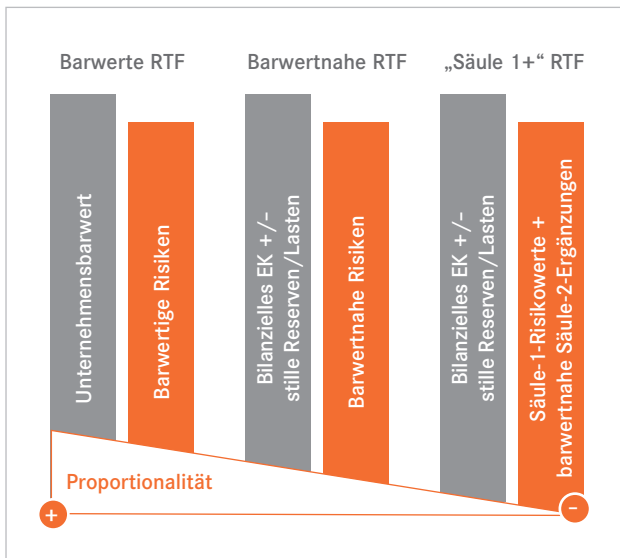


Abbildung 4: Umsetzungsalternativen der ökonomischen Perspektive

Die Risikodeckungspotenzialermittlung zielt auf die barwertige Ermittlung aller Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und außerbilanzieller Positionen, ohne Ertragsbestandteile aus geplantem Neugeschäft. Dabei sind erwartete Verluste analog zur bisherigen Vorgehensweise beim Liquidationsansatz abzuziehen. Vereinfachend kann das ökonomische Risikodeckungspotenzial (RDP) bestimmt werden, indem das bilanzielle Eigenkapital um stille Lasten reduziert und stille Reserven erhöht wird (Tz. 42). Bei der Risikoquantifizierung müssen sowohl erwartete als auch unerwartete Verluste einbezogen werden (Erstere nur, wenn nicht schon im RDP abgezogen). An dieser Stelle wird der im Leitfaden mehrfach eingearbeitete Proportionalitätsgrundsatz besonders deutlich herausgestellt. Institute können

- > die barwertige RTF methodisch konsequent abbilden,
- > den Unternehmensbarwert vereinfacht aus dem bilanziellen Eigenkapital ableiten oder
- > im Falle sehr kleiner/wenig komplexer Institute nach dem Säule-1+-Ansatz ableiten (zu Risikowerten der Säule 1 werden nur vereinfacht quantifizierte Risikowerte für nicht hinreichend in Säule 1 berücksichtigte und weitere wesentliche Risikoarten addiert; Tz. 51), (vgl. Abbildung 4).

Fazit

Abschließend⁵ lässt sich Folgendes festhalten: Beide Perspektiven bieten unterschiedliche Blickwinkel auf die Risikotragfähigkeit der Institute und sollen gemäß AT 4.3.2 Tz. 1 MaRisk in die Gesamtbanksteuerung eingebunden werden. Um eine einheitliche Steuerung zu gewährleisten, sollen die Informationen der ökonomischen in die normative Perspektive eingebunden werden. Dies betrifft zum Beispiel das Zinsänderungsrisiko im Bankbuch (verlustfreie Bewertung des Bankbuchs nach BFA 3), das in die adversen Szenarien im Kapitalplanungsprozess einfließen soll.

Als sicher noch länger offener Punkt darf die eben skizzierte und im Leitfaden explizit geforderte Verknüpfung der ökonomischen mit der normativen Perspektive angesehen werden. Hier gilt es erst noch, praxismgerechte Lösungen zu erarbeiten. Nicht zuletzt deshalb sollten die betroffenen Institute den mit der Umsetzung des neuen RTF-Leitfadens verbundenen Arbeitsaufwand rechtzeitig einplanen und geeignete Maßnahmen und entsprechende Projekte frühzeitig aufsetzen.

Kernaussagen des RTF-Leitfadens 2017:

- > Normative und ökonomische Perspektive sind Pflicht, keine Wahlmöglichkeiten
- > Einheitlicher Betrachtungshorizont → 12 Monate rollierend
- > Stärkere Verzahnung mit der verlustfreien Bewertung des Bankbuchs
- > Kapitalplanung rückt stärker in den Fokus
- > Konkreter als in den bisherigen MaRisk
- > Enge Verzahnung zur strategischen und operativen Geschäftsplanung
- > Proportionalität ausreichend gewährleistet (3 Stufen)
- > Übergangsweise Fortführung der bisherigen Going-Concern-Ansätze voraussichtlich zulässig

Ansprechpartner



Alexander Kregiel

Lead Business Consultant,
Business Consulting

> alexander.kregiel@msg-gillardon.de

⁵ Auf das Positionspapier/Stellungnahme der DK (171017_DK-Stellungnahme_RTf-Leitfaden.pdf) konnte nicht mehr eingegangen werden.

Termine

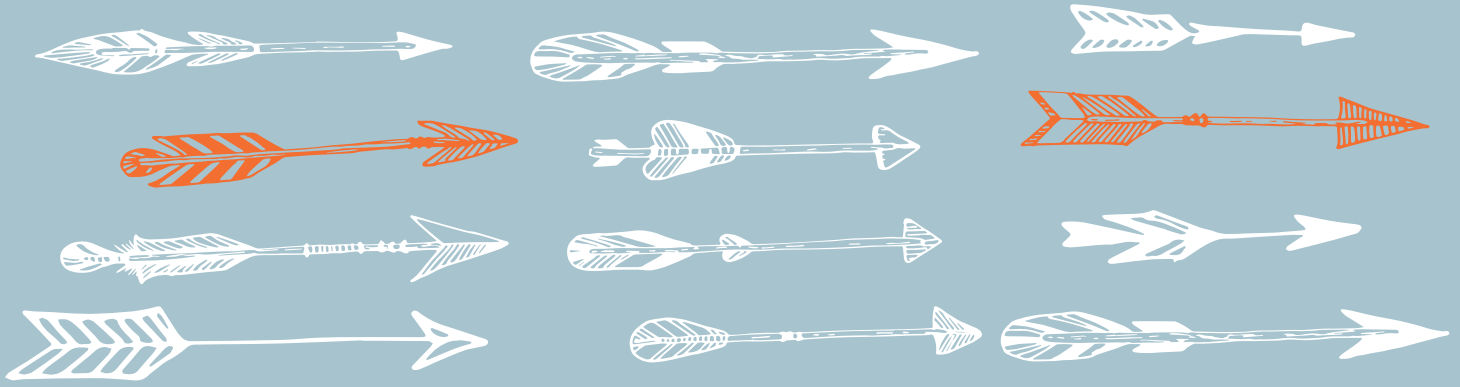
Konferenzen

20.02.2018	Frankfurt a. M.	6. Trendkonferenz Aufsichtsrecht
------------	-----------------	----------------------------------

Finanzseminare 2018

25.01.2018	Release-Wechsel und Release-Neuerungen THINC
13.–14.02.2018	Aktuelle Herausforderungen im Aufsichtsrecht
16.02.2018	MaRisk – Data-Governance-Anforderungen und Lösungsansätze mit dem msgGillardon MetaMaster
27.–28.02.2018	Liquiditätsrisikomanagement
01.03.2018	Risikokultur gemäß MaRisk
06.03.2018	MaRisk-konforme Validierung der Risikotragfähigkeit
07.03.2018	IT-Architektur und Reporting unter MaRisk und BCBS 239
04.–05.04.2018	Kostenmanagement
11.04.2018	Wandel Risikotragfähigkeit und Kapitalplanung
12.04.2018	Bankenaufsichtsrecht kompakt
13.04.2018	Release-Wechsel und Release-Neuerungen THINC
08.–09.05.2018	Prüfung der Gesamtbanksteuerung
15.–16.05.2018	Kalkulation von Zinsgeschäften
17.05.2018	Kreditrisiko aus Sicht der internen Revision
18.05.2018	MaRisk – Data-Governance-Anforderungen und Lösungsansätze mit dem msgGillardon MetaMaster
05.–06.06.2018	Gesamtbanksteuerung 2020
12.–13.06.2018	Basisseminar Zinsänderungsrisiken
14.06.2018	Kompaktseminar Marktpreisrisiken
25.–27.06.2018	Adressrisikoparameter – Schätzung und Validierung
17.–18.07.2018	Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse

➤ Infos und Anmeldung unter: www.msg-gillardon.de/veranstaltungen



Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?

Auswirkungen von MiFID II/MiFIR auf den BI-gestützten Vertriebskreislauf

von Vanessa Hesse, Mathis Manz, Frank Dützmann und Steffen Füh

Es ist an der Zeit, den „klassischen“ Vertriebskreislauf von Finanzprodukten zu überprüfen. Die Regularien MiFID II/MiFIR (siehe Infobox) geben neue Rahmenbedingungen vor und stellen Banken und Anlageberater vor enorme Herausforderungen. Doch damit nicht genug: Die rasanten technologischen Entwicklungen und die daraus folgende Digitalisierung der Gesellschaft werden mittelfristig ebenfalls starke Auswirkungen auf die Vertriebsstrategie haben. Die Autoren analysieren die Einflüsse von MiFID II/MiFIR und aktuellen Technologien und leiten Vorschläge für eine zukunftsfähige Gestaltung des Vertriebsprozesses ab.

Methodik

Der Vertriebskreislauf für Finanzprodukte besteht aus sechs Phasen (siehe Abbildung 1). Für jede Phase nennen wir die typischen fachlichen Aktivitäten, erörtern die durch MiFID II/MiFIR neu hinzukommenden Anforderungen und stellen Technologien vor, die zur Digitalisierung dieser Phase eingesetzt werden können. Inhaltlich stützen wir uns dabei sowohl auf die offiziellen Regulatorischen Technischen Standards (RTS) von MiFID II/MiFIR, interne Technologie-Expertise der msg-Gruppe als auch auf unsere Erfahrungen in MiFID II/MiFIR-Projekten bei einer DAX-notierten Privatbank und einer großen Landesbank.

Analyse

Phase 1 – Strategische Ausrichtung

In der ersten Phase des Vertriebskreislaufs findet die strategische Ausrichtung des Vertriebs statt: ABC-Analysen der Bestandskunden, Kundensegmentierung, Identifikation neuer Bedarfe am Markt. MiFID II verschärft unter dem Stichwort „Product Governance“ die Anforderungen an diesen Prozessschritt. Kurz: Die angebotenen Produkte müssen zum adressierten Zielmarkt passen. Der zentrale Begriff lautet „Geeignetheit“. Die Verantwortung, das

richtige Produkt zu kaufen, die bislang zu größten Teilen beim Käufer lag, verschiebt sich in Richtung Anbieter.

Kurz erklärt: MiFID II, MiFIR, 2. FiMaNoG

Die Richtlinie 2014/65/EU des Europäischen Parlaments und des Rates über Märkte für Finanzinstrumente (kurz MiFID II) verkörpert die Neufassung der bisherigen Finanzmarktrichtlinie MiFID von 2004 und wird durch die zugehörige Finanzmarktverordnung MiFIR ergänzt. Als Auslöser dieser Novellierung gilt die Finanzkrise. Das Ziel ist eine Erhöhung der Markttransparenz, der Effizienz und der Integrität der Finanzmärkte sowie eine Stärkung des Anlegerschutzes und des Wettbewerbs. In Deutschland wird MiFID II weitestgehend eins zu eins durch das 2. FiMaNoG in deutschem Recht verankert; die MiFIR kann als europäische Verordnung direkt angewendet werden. Das 2. FiMaNoG enthält wesentliche Änderungen und Erweiterungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG), Änderungen im Börsen- (BörsG) und Kreditwesengesetz (KWG), eine Erweiterung des Katalogs von Ordnungswidrigkeitstatbeständen und eine Erhöhung des Bußgeldrahmens. Das 2. FiMaNoG tritt am 3. Januar 2018 zusammen mit MiFIR in Kraft.

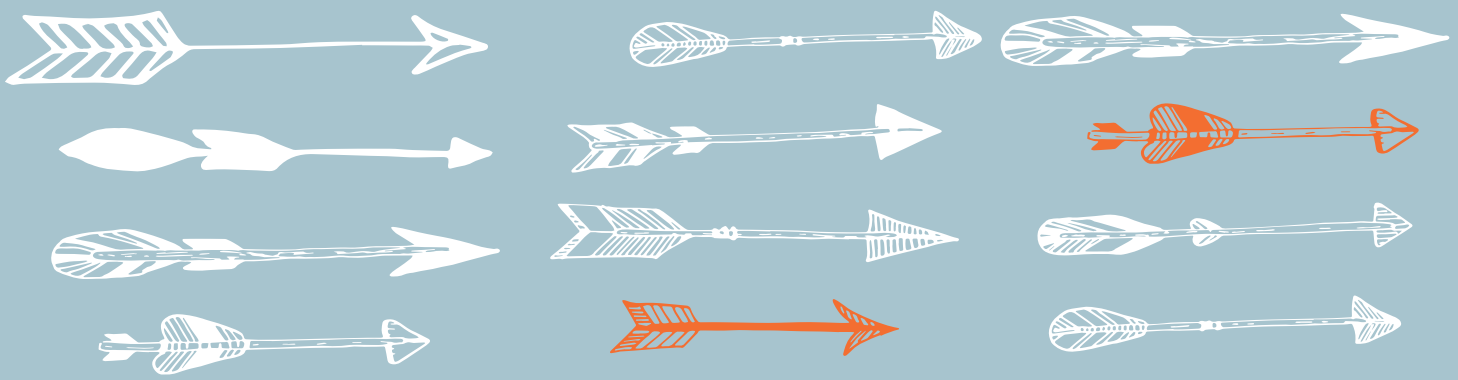


Abbildung 1: Die sechs Phasen des Vertriebskreislaufs

Künftig müssen Finanzinstrumente sowie strukturierte Einlagen vor dem Vertrieb durch den Verkäufer eingeführt werden. Bei der Einführung eines Produkts ist unter anderem dessen Zielmarkt zu bestimmen, der anschließend im Vertrieb berücksichtigt werden muss. Dadurch werden Produkte und Kundengruppen enger miteinander verzahnt (siehe Abbildung 2).

Kunden und Produkte werden nach verschiedenen Zielmarktkriterien kategorisiert. Kundenseitig wird nach Kundenkategorien (unter anderem Privatkunde, professioneller Kunde oder geeignete Gegenpartei) unterschieden. Weitere Zielmarktkriterien sind die finanzielle Verlusttragfähigkeit, der Risikoindikator des Produkts, das Risiko/Rendite-Profil, die Anlageziele und der Anlagehorizont.

Bei den Produkten gelten Kategorien, wie die Komplexität und Transparenz des Finanzinstruments, das Verhältnis zwischen Renditechancen und Verlustrisiken, die „Innovativität“ des Produkts und die Vertriebsart. Bei gewissen Produktkategorien ist ein Produktinformationsblatt (KID), das auf diese und ähnliche Fragen eingeht, anzufertigen und den Kunden bereitzustellen.¹ Produkte, die sich durch logische Kriterien gruppieren lassen, können entsprechend zusammengefasst werden. Neben einem

Positivzielmarkt soll der Hersteller für jedes seiner Produkte auch einen Negativzielmarkt bestimmen, der festlegt, für welche Kundengruppe ein Produkt nicht geeignet ist.

Wenn nun ein Kunde ein Produkt kaufen möchte, werden seine Kriterien mit denen des Produkts verglichen. Bei einem positiven Zielmarkt darf das Produkt an den Kunden vertrieben werden, bei einem negativen Zielmarkt nicht. Zwischen dem positiven und dem negativen Zielmarkt existiert zusätzlich ein weiterer Bereich, der sogenannte graue Zielmarkt, in dem ein Vertrieb unter Einhaltung gewisser Kriterien ebenfalls möglich sein soll.

Zusammengefasst: Eine aussagekräftige Zielmarktdefinition, die bislang lediglich Kür war, wird durch MiFID II zur Pflicht.

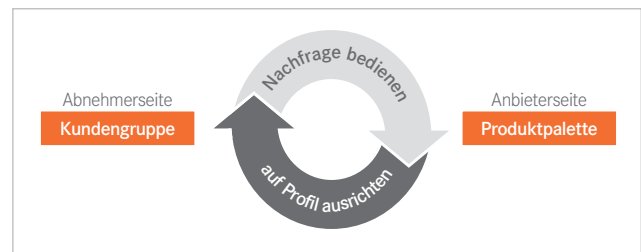


Abbildung 2: Die Zielmarktdefinition wird im Gesetz verankert.

Eine weitere Fragestellung der Vertriebsstrategie befasst sich mit der Abhängigkeit der Beratungsleistung.² Dies ist in Deutschland bereits durch das Honoraranlageberatungsgesetz (HANlBerG) geregelt, das in einigen Punkten über die MiFID-II-

¹ Siehe den ausführlichen Beitrag zu KID ab Seite 10 in dieser News

² Grob gesagt sind abhängige Berater eng mit dem Emittenten der angebotenen Produkte verbunden und auf Provisionsbasis tätig, während unabhängige Berater in keiner besonderen Beziehung zu dem Produktkonzepteur stehen und auf Honorarbasis arbeiten. Zudem müssen sich Anlageberater zu Beginn der Beratungsleistung entscheiden, ob sie abhängig oder unabhängig beraten, und dies dem Kunden mitteilen.

Prozessschritte im Vertrieb	Fachliche Aktivitäten	Anforderungen aus MiFID II/MiFIR (2. FiMaNoG)	BI-Unterstützung/Digitalisierung	
1 Strategische Ausrichtung	> Kundenpotenziale erkennen und messen > Kundensegmentierung > Bedarf heben > Produktkonzeption	> Product Governance > Abwägung abhängiger/ unabhängiger Beratungsleistungen > Konzeption Produkt-Governance-Prozess inkl. Produktinformationsblatt (KID) nach PRIIPs-Verordnung	> Data Mining > Machine Learning	Data Warehouse (DWH) und ETL: smart, schnell, stabil Mobile Banking
2 Marktansprache	> Ansprachewege > Art der Ansprache (Kampagne oder individuell) > Anlassmanagement	> Geeignetheitsprüfung	> Mobile BI	
3 Gesprächsvorbereitung	> Kundenportfolio > Kontaktgeschichte > Übersicht der Produktabschlüsse	> Geeignetheitsprüfung	> Robo Advice > Chatbots	
4 Beratungsgespräch	> Beratung und Angebot > Produktverkauf	> Geeignetheitserklärung ersetzt bisheriges Beratungsprotokoll > Aufzeichnungspflicht > Kostentransparenz (ex ante/ex post)	> Robo Advice > Sentiment Analysis > Möglichkeiten digitaler Korrespondenz	
5 Gesprächsnachbereitung	> Strukturierte Ablage der Kundendaten > Dokumentation der Ergebnisse > Dokumentation der Kontakte und Vertriebserfolge	> Beratungsdokumentation		
6 Controlling	> Vertriebscontrolling > Aktivitätencontrolling > Kennzahlen-Controlling (Cross-Selling-Quote, Kundendurchdringung etc.)	> Periodische Geeignetheitsüberprüfung bei Bestandskunden > Jährlicher Nachweis der Top-5-Handelsplätze (Best Execution)	> Mobile BI > Near-time Controlling (In-Memory) > Event Driven Information	

Tabelle 1: Ausgewählte Anforderungen aus MiFID II/MiFIR und BI-Technologien mit Auswirkungen auf den Vertriebskreislauf

Anforderungen hinausgeht. In einem Punkt verschärft MiFID II die aktuelle Fassung des HANlBerG jedoch: Während der unabhängige Berater (Honorarberater) seiner Beratung bislang nur „eine hinreichende Anzahl von auf dem Markt angebotenen Finanzinstrumenten zugrunde zu legen“ hat, muss er nach MiFID II seine Bewertung „bezüglich einer ausreichenden Palette von auf dem Markt angebotenen Finanzinstrumenten“ erbringen.³ Das heißt, die Anforderung an den Vergleich verschiedener Produkte wird ausgeweitet.

3 Vgl. GSK (2014): Honoraranlageberatungsgesetz – Ein Überblick über die wichtigsten Änderungen und praxisrelevanten Aspekte. http://www.gsk.de/uploads/media/Update_Honoraranlageberatungsgesetz.pdf

Phase 1 – Bewertung

In der ersten Phase des Vertriebskreislaufs stehen das Bewerten und Einordnen von Produkten und Kunden im Zentrum. In den von uns begleiteten Projekten wurden dazu neue Zielmarktdatenbanken für Kunden und Finanzprodukte implementiert sowie Product-Governance-Anwendungen, die das Matching zwischen beiden Datenbanken durchführen. Für die Erstellung der Produktinformationsblätter wurden KID-Engines entwickelt, die auf aktueller Marktdatenbasis drei verschiedene Szenarien möglicher Kursentwicklungen des Produkts darstellen. Ferner wurde eine Vielzahl bestehender Systeme, wie die Instrumentenstamm-, Kundenstamm- und Marktdatensysteme sowie Handels-, Abrechnungs- und Reportingsysteme, angepasst. Mit der

daraus resultierenden erweiterten Datenbasis werden nicht nur die regulatorischen Anforderungen umgesetzt, sondern auch ein neu implementierter Data Lake⁴ gespeist, um beispielsweise die Vertriebssteuerung zu optimieren.

Der Einsatz von Data-Mining-Technologien oder Machine Learning hingegen wird – so die Erfahrungen aus Projekten – von Banken in diesem Kontext kaum noch genutzt. Die Regelkataloge, mittels derer die Zuordnung von Kunde, Produkt und Zielmarkt stattfindet, sind starr definiert; die Bildung neuer Kundengruppen und Zielmärkte ist teils mit erheblichem Aufwand verbunden. Mit Data Mining hingegen können bislang unbekannte Zusammenhänge verschiedener Kundenattribute entdeckt und möglicherweise intelligenter und fein granulare Ergebnisse bei der Kundengruppen- und Zielmarktdefinition erzielt werden. Hierdurch wird es möglich, besser auf Besonderheiten der Kundengruppen einzugehen und maßgeschneiderte Finanzprodukte entwickeln zu können. Mittels Machine Learning, beispielsweise mit Tools wie Watson von IBM, können Computer trainiert werden, die die Zuordnung von Kunde und Produkt auf einen Zielmarkt sehr effizient auch für komplexere Regelsysteme durchführen.

Phase 2 – Marktansprache

Sind mögliche Zielmärkte definiert und dafür infrage kommende Produkte konzipiert, beginnt die Kundenansprache. Im Bestandskundengeschäft werden typischerweise Ereignissysteme und Aktivitätencontrolling-Anwendungen eingesetzt, um Anlässe zur Kundenansprache zu definieren. Ein Ereignis kann der Eingang eines bestimmten Betrags auf einem angegliederten Konto sein oder auch die Tatsache, dass eine bestimmte Anlageform bislang im Portfolio „fehlt“, beispielsweise ein Immobilienfonds. Je nach Ereignis erscheinen im CRM-System des Beraters automatisierte Vorschläge zur weiterführenden Beratung, beispielsweise ergänzende Produkte, die dem Kunden angeboten werden können. Um den MiFID-II-Anforderungen zu entsprechen, kann es notwendig werden, die Kontaktanlässe und die Produktvorschläge dem Erfordernis der „Geeignetheit“ anzupassen. Dazu wurden bei unseren Kunden das CRM-System

und die Product-Governance-Systeme miteinander verbunden. Das Beratungsunternehmen McKinsey schätzt, dass im Jahr 2025 80 Prozent der Internetverbindungen mittels mobiler Geräte aufgebaut werden. Auf den Vertriebskreislauf übertragen, bedeutet dies zweierlei: Erstens muss das CRM-System des Beraters in die mobile Welt portiert werden – Stichwort Mobile BI – sodass Beratung und individualisierte Kundenansprache jederzeit und von überall möglich werden. Zweitens muss der Kunde zunehmend digital und mobil angesprochen werden – Stichwort Mobile Banking.

Phase 3 – Gesprächsvorbereitung

Ist der Kunde gesprächsbereit, bereitet sich der Berater auf das Beratungsgespräch vor. In der Versicherungsbranche werden zunehmend Chatbots eingesetzt, die bereits vor dem eigentlichen Gespräch das Anliegen des Kunden erfassen, zum Beispiel, ob er nur seine Stammdaten ändern oder sein Portfolio anpassen möchte. Chatbots können aber auch verwendet werden, um erste Daten über die Risikoneigung und Anlagestrategie des Kunden zu erfragen. Zur Erarbeitung passender Produktvorschläge können Robo Advisors eingesetzt werden. Damit sind sowohl die algorithmisierte, modellgestützte Empfehlung eines Portfolios (meistens ETF) gemeint, das zum Anlageprofil des Kunden passt, als auch das anschließende Management des Portfolios, um im vorher definierten Risikobereich zu bleiben. Im Zuge von Marktveränderungen kann sich auch der Zielmarkt der Produkte ändern. Damit die Berater in ihrem Verkaufsgespräch auf aktuelle Daten zugreifen können, wurde in einem Projekt eine Anwendung implementiert, die für sämtliche selbstemittierten Produkte täglich die neuen Zielmärkte berechnet. Für Produkte von Drittanbietern wurde ein externer Datenlieferant an das Inhouse-System angebunden.

4 Ein Data Lake ist ein „Sammelbecken“ oder Repository, das große Mengen an Daten in ihren ursprünglichen Formaten (im Gegensatz zu einem Data Warehouse) beinhaltet.

Phase 4 – Beratungsgespräch

Ist eine Geeignetheitsprüfung in der Gesprächsvorbereitung nicht möglich (wenn es sich zum Beispiel um einen neuen Kunden handelt, über den noch keine ausreichenden Daten vorliegen), ist diese in jedem Fall im Rahmen des Beratungsgesprächs vor Geschäftsabschluss nachzuholen und die Geeignetheit nachzuweisen. Bereits vor MiFID II waren in Deutschland Beratungsprotokolle Pflicht. Die WpHG-Befragung wird nun durch eine Geeignetheits- und Angemessenheitsprüfung ersetzt. In den von uns begleiteten Projekten wurde die zentrale Anwendung zur Anlageberatung unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben auf ein verfeinertes regelbasiertes System umgestellt.

Ferner verpflichtet MiFID II zur Aufzeichnung des Beratungsgesprächs. Diese Pflicht umfasst ebenfalls Telefongespräche und elektronische Kommunikation. Selbst bei Verzicht des Kunden besteht keine Ausnahme. Die Herausforderung besteht darin, dieser Pflicht auch bei Einsatz von Mobile-Banking-Anwendungen, Skype-Konversationen oder Robo Advisorn nachzukommen. Allerdings bieten die so gewonnenen Daten die Chance für den Einsatz weiterer BI-Technologien, wie beispielsweise Sentiment Analysis, wo anhand des Gesichtsausdrucks des Videopartners oder dessen schriftlicher Kommunikation die Reaktionen des Käufers (in Echtzeit) bewertet und dem Verkäufer so Indikationen für seine weitere Beratungsstrategie vermittelt werden.

Weiterhin werden die bisherigen Regelungen zur Kostentransparenz verschärft.⁵ Dem Kunden muss die aggregierte Kosten gesamtsumme ausgewiesen werden. Auf Wunsch kann er allerdings auch eine Einzelaufstellung anfordern. Zu berücksichtigen sind sowohl die Kosten der Dienstleistung, das heißt Anlageberatung, wie auch die des Produkts an sich. Die Systeme müssen daher die Kosten sowohl auf Einzelpositionsebene vorhalten, als auch aggregieren können. Je nach Kundentyp sind unterschiedliche Opt-out-Möglichkeiten gegeben, bei Privatkunden

ist die Kostentransparenz immer Pflicht. MiFID II unterscheidet zwischen Ex-ante- und Ex-post-Kostentransparenz. Die Ex-ante-Offenlegung muss vor jeder Anlageempfehlung stattfinden. Hier behelfen sich einige Banken, indem sie das Abrechnungstool, das normalerweise die Gebühren nach Abschluss der Transaktion berechnet, zusätzlich vor der Ausführung des Geschäfts aufrufen. Ferner muss die Ex-post-Darstellung personalisiert auf Basis tatsächlich angefallener Kosten erfolgen.

Eine weitere Anforderung ist die Best-Execution. Das heißt, wenn sich der Kunde entscheidet, ein Produkt über eine Börse zu kaufen, muss die Bank dafür sorgen, dass die Ausführung für den Kunden bestmöglich erfolgt. Um das zu gewährleisten, wurde das zentrale Order-Management-System für das Retailbanking entsprechend angepasst.

Phase 5 – Gesprächsnachbereitung

Ist das Gespräch mit dem Kunden beendet, werden die Gesprächsergebnisse, insbesondere die Beratungsdokumentation, strukturiert im CRM-System abgelegt. Hiermit ist eine individuelle Beratung abgeschlossen.

Phase 6 – Controlling

In der letzten Phase des Vertriebskreislaufs werden rückblickend sowohl die gesamthafte Vertriebsperformance als auch die Einhaltung der regulatorischen Pflichten geprüft. Zur Performancemessung müssen KPIs definiert werden, klassischerweise sind dies Anzahl Verkaufsgespräche und Verkäufe, Neugeschäftsvolumen, Verhältnis Neukunden zu Bestandskunden, Anzahl Kontakte bis zum Termin usw. Mittels Data Mining können explorativ allerdings auch neue Zusammenhänge in den Daten gemessen werden, die Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen geben. Durch die neuen Transparenzvorschriften aus MiFID II/MiFIR werden zusätzliche Daten gesammelt, die bei den Auswertungen zur Verfügung stehen. Ebenfalls sehr wichtig ist die Überwachung der Regulatorik: Sind die Dokumentationspflichten aller Beratungsgespräche erfüllt? Arbeiten die Product Governance und KID-Anwendungen fehlerfrei?

⁵ BaFin (2016): Informationsveranstaltung zu den Level-2-Entwürfen vom 7. April 2016 betreffend die Richtlinie 2014/65/EU („MiFID II“)

Glossar

BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
DWH	Data Warehouse
ETL	Extract, Transform, Load: Datenbewirtschaftungsprozesse im DWH
FiMaNoG	Finanzmarktnovellierungsgesetz
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
MiFIR	Markets in Financial Instruments Regulation

Eine zusätzliche Herausforderung von MiFID II ist die Anforderung, die vertriebenen Produkte in gewissen Abständen wiederholt einer Geeignetheitsüberprüfung (vgl. Phase 1) zu unterziehen. In diesem Zuge sind „zentrale Ereignisse zu bestimmen [...], die die potenziellen Risiko- und Ertragserwartungen des Finanzinstruments beeinflussen können, und auf welche bei Eintritt unmittelbare Maßnahmen bis hin zu einem sofortigen Vertriebsstopp zu ergreifen sind“. Dies stellt schwerwiegende Anforderungen an einen wohldefinierten Datenhaushalt, in dem die Bewertungsattribute dauerhaft abgespeichert und auch rückwirkend ausgewertet werden können. Schließlich müssen Investmentfirmen, als Maßnahme zur Überprüfung der Best Execution, jährliche Berichte über ihre Top-5-Handelsplätze je Finanzinstrument abgeben.

Fazit

Worin unterscheidet sich ein klassischer Vertriebler von einem Vertriebler des digitalen Zeitalters? Der erste sagt: „Der Verkauf beginnt, wenn der Kunde Nein sagt.“ Der zweite antwortet: „Das ist ineffizient. Der Verkauf beginnt nur, wenn der erwartete Payoff größer null ist.“ Jahrhundertlang waren gute Produkte und die richtige Intuition des Verkäufers die einzigen

Mittel für erfolgreiche Kundenbindung. Nun verankert das 2. FiMaNoG die Notwendigkeit zum strukturierten „Profiling“ des Kunden in deutschem Recht: Das Anlageprodukt muss genau zum Käufer passen. Dieser womöglich historische Schritt fällt sicherlich nicht von ungefähr in eine Zeit, in der die Möglichkeiten von Datenauswertungen eine neue Dimension erreichen.

Wir prognostizieren, dass das klassische Beratungsgespräch zwar weiterhin eine wesentliche Rolle spielen und v. a. für die emotionale Komponente einer Kaufentscheidung unersetzlich bleiben wird. Doch Daten, der „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“, werden auch im Vertriebskreislauf massiv an Bedeutung gewinnen. BI-Technologien wie Robo Advice, Data Mining, Mobile BI, Machine Learning und andere bieten sowohl dem Kunden als auch dem Berater deutliche Mehrwerte, brillieren aber erst in Verbindung mit einem idealen Datenhaushalt: Ein smartes, schnelles und stabiles Data Warehouse (DWH) und effiziente ETL-Prozesse sind mehr denn je essenzielle Grundlagentechnologien. Ein Meilenstein, sowohl für die Erfüllung der MiFID II/MiFIR-Anforderungen als auch für einen digitalisierten Vertriebskreislauf, wird die intelligente Integration des CRM-Systems in das zentrale DWH sein.

Ansprechpartnerin



Vanessa Hesse

Business Consultant

CoC Financial Business Intelligence

> vanessa.hesse@msg-gillardon.de



Volumenwicklungen nach der Finanzmarktkrise

Dynamische Festlegung des Sockelvolumens im variablen Geschäft

von Sven Henke und Steven Kiefer

Angesichts der hohen Einlagevolumina in kurzfristigen Produkten ist die adäquate Steuerung des variablen Zinsgeschäfts von strategischer Bedeutung für Banken und Sparkassen. Neben der Produktstrategie und der zukunftsorientierten Festlegung von Mischungsverhältnissen spielt dabei der kalkulatorische Umgang mit den genannten Volumenzuwächsen eine große Rolle.

Um diesen Effekt in die Steuerung miteinzubeziehen, wird in der Praxis die sogenannte Sockeldisposition (Bodensatz) eingesetzt und in den Summenzahlungsstrom integriert – mit entsprechenden Auswirkungen auf Planszenarien und Kennzahlen, wie beispielsweise den Baseler Zinsrisikokoeffizienten. Um die Frage zu beantworten, in welcher Höhe der genannte Sockel festgelegt werden soll, bietet es sich an, Verfahren zu adaptieren, die bereits an anderer Stelle (EVR-Ergebnisvorschaurechnung) für Prognosezwecke eingesetzt werden.

Ein Jahrzehnt Niedrigzins: Welches Volumen gehört tatsächlich zum Sockel?

Die Phase sinkender beziehungsweise auf Rekordtief stagnierender Zinsen belastet die Kreditinstitute bereits ein ganzes Jahrzehnt. Selbst langfristige Termineinlagen aufseiten der Kunden sind inzwischen ausgelaufen und wurden nur in den seltensten Fällen prolongiert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass einem Bestand variabler Produkte in Höhe von 829 Mrd. Euro innerhalb der Sparkassenfinanzgruppe nur noch

61 Mrd. Euro festverzinslicher Kundenverbindlichkeiten gegenüberstehen.¹ Hierbei nehmen die täglich fälligen Sichteinlagen unter den variablen Produkten die größte Position ein – die Volumensteigerung seit 2007 liegt bei 116 Prozent. Für die korrekte Abbildung des Zinsänderungsrisikos ist es selbstverständlich, dass diese zusätzlichen Volumina nicht als konstant angenommen werden dürfen. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass es sich bei einem sehr großen Teil dieser Volumina um „geparktes“ Vermögen handelt, das nach einem Anstieg des Zinsniveaus in entsprechend attraktivere beziehungsweise kapitalmarktnähere Produkte umgeschichtet wird. Würde man dies nicht berücksichtigen, hätte das eine drastische Unterschätzung des Zinsänderungsrisikos zur Folge – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlust-Rechnung in steigenden Zinsszenarien. Entsprechend differenziert muss das Vorgehen bei der Wahl der korrekten Mischungsverhältnisse zur Replizierung des Produktcharakters (Zinsanpassungsverhalten) sein.

¹ Aggregierte Zahlen aus dem konsolidierten Finanzbericht der Sparkassenfinanzgruppe von 2016

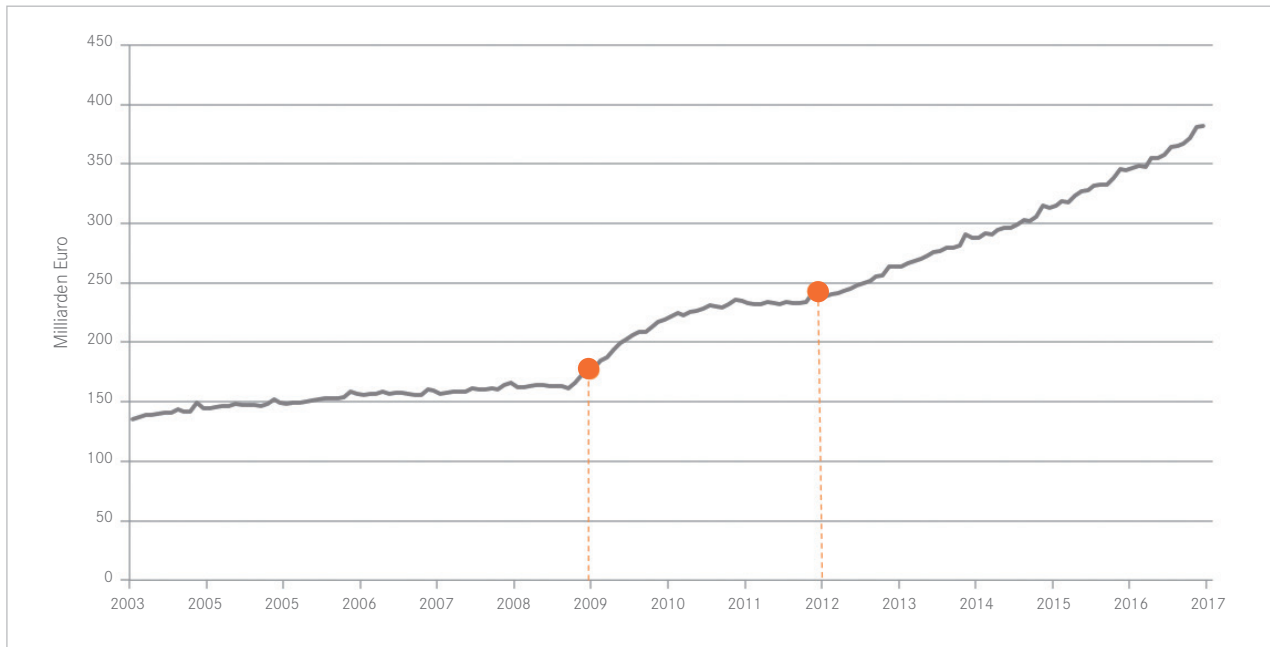


Abbildung 1: Entwicklung der Sichteinlagen der privaten Kundschaft von Sparkassen in Deutschland von 2003 bis 2017

Der Produktcharakter als wesentliches Element

Zunächst muss grundsätzlich festgelegt werden, bis zu welchem Volumen der Bestand im jeweiligen Produkt als konstant angenommen werden kann. Für diesen Teil gilt entsprechend jenes Mischungsverhältnis, das sich ausschließlich am Produktcharakter und zukünftigen Zinsanpassungsverhalten orientieren sollte. Die Grundannahme für diesen Teil des Gesamtbestands ist, dass sich die Kunden bewusst für das entsprechende Produkt entschieden haben und ihr Geld auch nach einem Zinsanstieg hier angelegt bleibt, insofern das Zinsanpassungsverhalten ihren Erwartungen und Verzinsungsansprüchen genügt. Dieser festzulegende Betrag wird als Sockel (oder Bodensatz) bezeichnet und ist Kern der darauf aufbauenden Sockeldisposition.

Für über den Sockel hinausgehende Beträge muss jedoch anders vorgegangen werden. Annahmegemäß handelt es sich hierbei um Volumina, die anderen Produkten (beispielsweise geldmarktnäheren Produkten oder Termineinlagen) zuzuordnen sind. Das heißt, es handelt sich um sehr reagible Volumina, für die man im Falle einer Zinsniveauperänderung keine Trägheit unterstellen darf. Entsprechend müssen für jene Volumina kurzfristige

Dispositionsannahmen definiert werden. Häufig handelt es sich hierbei um eine Replikation durch ein gleitendes Drei-Monats-Geld. Die kurzfristigere Abbildung dieser Beträge im Zinsänderungs-Cashflow führt unter anderem zu einer entsprechenden Erhöhung des Baseler Zinsrisikokoeffizienten.

Im Rahmen der internen Disposition muss nun gewährleistet werden, dass im Falle eines Zinsanstiegs ein Abzug des über dem Sockel liegenden Volumens das GuV-Ergebnis einer Bank oder Sparkasse nicht unverhältnismäßig belasten würde.

Festlegung eines Sockelvolumens am Beispiel von Sichteinlagen

Hier stellt sich die Frage nach dem besten Weg, um den „richtigen“ Sockelbetrag festzulegen. Dies wird zunächst an einem praktischen Beispiel erläutert, das anschließend um einen Ansatz erweitert wird, um die statische Größe des Sockels für die Zukunft zu dynamisieren.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Sichteinlagen der privaten Kundschaft von Sparkassen in Deutschland, beginnend im Jahr 2003.

Eine solch visuelle Darstellung der Einlagenvolumina ist meist der Ausgangspunkt für die Analyse und Festlegung eines vertretbaren Sockelbetrags. Die durch Linien gekennzeichneten Punkte in der Grafik stellen mögliche Ergebnisse einer Festlegung dar. Im Zeitraum von 2003 bis 2009 kann ein überwiegend konstanter Volumenverlauf beobachtet werden. Erst ab Mitte 2009 verzeichnet der dargestellte Volumenverlauf einen klaren Anstieg.

Aufgrund dessen kann der linke der beiden orange gekennzeichneten Punkte als Sockelbetrag vertreten werden. Ebenso ist der orangefarbene Punkt von 2012 vertretbar. Das Sichteinlagenwachstum hat erst nach 2012 merklich und konstant an Dynamik gewonnen und diese bis heute beibehalten. Entsprechend kann ebenfalls begründet werden, erst ab 2012 einen für diese Position untypischen Anstieg der Sichteinlagen anzunehmen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass der erste Punkt die eher pessimistische, der zweite die optimistischere Festlegung des Sockelbetrags darstellt. Hier zeigt sich bereits, dass es der Sockelfestlegung häufig an Objektivität mangelt. Daher

stellt sich die Frage, ob jener Mangel durch eine systematischere Vorgehensweise behoben werden kann. Aufgrund der jüngsten Erfahrungen in Kundenprojekten zu dieser Thematik kann dies aus Sicht von msgGillardon bejaht werden.

Objektivierung durch Statistik

Die Festlegung des Sockelvolumens wird klassischerweise mit statistischen Verfahren der Zeitreihenanalyse oder der Trendfortschreibungsmethoden² gelöst, die exemplarisch auch im Rahmen der standardisierten Hochrechnung (EVR-Ergebnisvorschaurechnung) in der periodischen Zinsbuchsteuerung zum Einsatz kommen. Auch dort gilt es, Trends aus vergangenen Volumenverläufen in den einzelnen Bilanzpositionen mathematisch zu ermitteln und für die Zukunft zu Planungszwecken fortzuschreiben. Dies kann mithilfe der Regressionsrechnung unter

² Diese Verfahren sind bereits in den Softwareprodukten von msgGillardon enthalten.

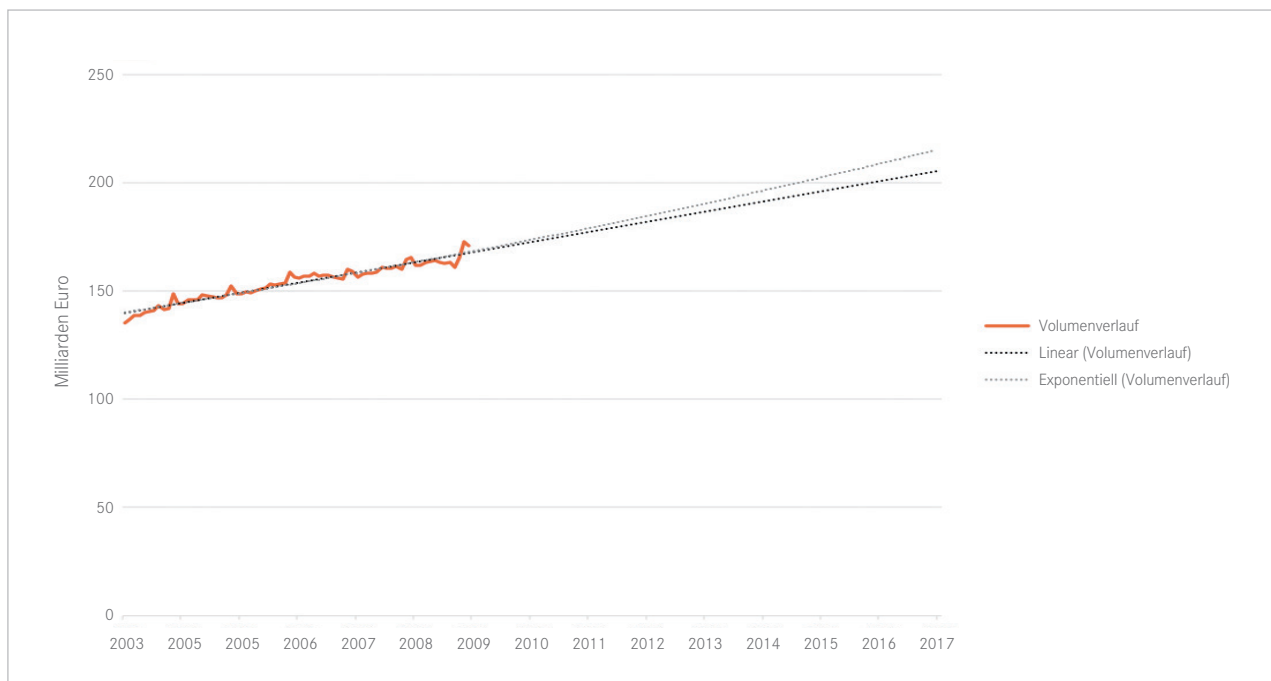


Abbildung 2: Prognose durch lineare und exponentielle Regression

Anwendung der Schätzmethode der kleinsten Quadrate auf die Sockelproblematik übertragen werden. Diese Vorgehensweise wird zum Einstieg an einem einfachen linearen Modell erläutert. Aus verschiedenen Gründen kann die „pessimistischere“ der beiden Linien kritisch hinterfragt werden. Seit 2009 sind acht Jahre vergangen. In dieser Zeit sind die makroökonomischen Größen Bruttoinlandsprodukt, Gesamtvermögen der deutschen Privathaushalte und die Nominaleinkommen allesamt gestiegen. Selbst ohne eine anhaltende Niedrigzinsphase ist es entsprechend sehr wahrscheinlich, dass ein Volumenzuwachs aus den genannten Gründen erfolgt wäre. Um dies zu quantifizieren, wird mithilfe der Regressionsrechnung untersucht, welchen linearen Wachstumstrend die Einlagenvolumina bereits vor Beginn der Niedrigzinsphase aufgewiesen haben. Als Ergebnis erhält man eine Geradengleichung, mit deren Hilfe der ermittelte Trend in die Zukunft fortgeschrieben werden kann. Abbildung 2 zeigt dies für die Zeitreihe 2003 bis 2009.

Aufgrund der Berechnung auf Basis statistischer Verfahren (lineare Regression) würde ein Sockelbetrag in Höhe von etwa 210 Mrd. Euro empfohlen werden. Das entspricht einer Wachstumsrate von 4,2 Prozent p. a. seit 2009. Um jene Trendfortschreibung statistisch stärker zu fundieren, kann ebenfalls auf fortgeschrittenere Verfahren der skizzierten Methodik zurückgegriffen werden. Denkbar wäre beispielsweise, die Annahme eines linearen Zusammenhangs zugunsten eines exponentiellen Verlaufs aufzugeben. Auch könnte das einfache lineare Modell in ein multiples Modell überführt werden. Zur Beurteilung der Notwendigkeit solcher Ansätze werden entsprechend statistische Gütekriterien herangezogen, die die Verlässlichkeit der Prognosefähigkeit quantifizieren. Ein sehr gängiges statistisches Maß hierzu stellt das Bestimmtheitsmaß dar.

Fazit

Um aus vergangenen Entwicklungen Prognosen für die Zukunft abzuleiten, stehen in der Banksteuerung geeignete Methoden zur Verfügung. Ihr Einsatz gehört an dieser Stelle bereits zur gängigen Praxis. Folglich ist es konsequent, dies auch auf das variable Zinsgeschäft zu übertragen.

Dennoch müssen Prognosen mithilfe statistischer Verfahren immer einer kritischen Plausibilitätsprüfung unterzogen werden. Gab es in der Vergangenheit oder in der Gegenwart und Zukunft Sondereffekte, die den bisherigen beziehungsweise erwarteten Volumenverlauf unterbrechen oder verändern? Zeigt die Trendgerade oder Trendebene eine ausreichende statistische Signifikanz (Bestimmtheitsmaß)? Ferner können die Daten des abgeleiteten Volumens für die Berechnung und Analyse der individuellen Jahres- und Mittelfristplanung genutzt werden. Generell schafft der skizzierte Ansatz eine deutlich höhere Objektivität und eine geringere Angreifbarkeit des gewählten Sockelvolumens.

Ansprechpartner



Sven Henke

Business Consultant,
Business Consulting

> sven.henke@msg-gillardon.de

Auf der sicheren Seite



■ Wirkungsvoller Zugriffsschutz (Teil I)

von Martin Mertens

Im Januar 2008 erlitt die zweitgrößte französische Bank, die Société Générale, einen Verlust von knapp 4,9 Mrd. Euro. Das Ereignis erregte großes internationales Aufsehen, denn der Verlust war die Folge spekulativer Aktionen eines einzigen Händlers.

Nachträgliche Untersuchungen haben ergeben, dass unter anderem

- > unterlassene regelmäßige Prüfungen der eingeräumten IT-Zugriffsrechte sowie
- > die mangelnde Implementierung der sogenannten Funktionstrennung (Segregation of Duties – SoD)

in der Bank diese Spekulationsgeschäfte ermöglicht hatten.

Die periodische Prüfung der Zugriffsrechte gegen die fachlichen Aufgaben (Rezertifizierung) und die Implementierung der SoD sind unverzichtbare Bestandteile eines wirkungsvollen Zugriffsschutzes (Identity & Access Management – IAM). Kein Wunder, dass BaFin und Bundesbank das IAM unter den IT-Prüfungsthemen an prominenter Stelle führen. In diesem Artikel werden die Grundlagen des IAM beleuchtet. In den nächsten Ausgaben der msgGillardon NEWS folgen Artikel zu zentralen weiterführenden Themen.

IAM: Modellierung der Zugriffsrealität

Das IAM einer Organisation hat die Aufgabe, berechtigten Zugriff auf die zu schützenden IT-Systeme und damit auf die dort gespeicherten Daten der Organisation zu gewährleisten und unberechtigten Zugriff darauf zu verhindern.

Zu diesem Zweck wird ein Modell der realen Welt verwendet: In der realen Welt greifen Nutzer (zum Beispiel Marianne Muster-

mann) auf IT-Systeme (zum Beispiel ein ERP-System) zu, indem sie sich dort mit einer Kennung (zum Beispiel muster) anmelden. Die Kennung ist mit einem oder mehreren (Zugriffs-)Recht(en) ausgestattet – sie gehört beispielsweise zu einer Active Directory-Gruppe, deren Mitglieder bestimmte Transaktionen durchführen dürfen.

Jeder Nutzer wird im IAM-Modell durch eine sogenannte digitale Identität abgebildet. Diese besteht im Wesentlichen aus Stammdaten des Nutzers, die eine eindeutige Identifizierung ermöglichen und die für die Verwaltung der Berechtigungen nötig sind.

Die Verwaltung digitaler Identitäten ist Gegenstand des Identity Managements. Hier ist das IAM-Modell deskriptiv, indem es die Realität nachbildet.

Eine Kennung auf einem IT-System wird im IAM-Modell durch ein Konto abgebildet, die Rechte auf dem IT-System durch Berechtigungen. Ein Konto ist also eine Struktur zur Aufnahme von Berechtigungen. Einem Konto können auch mehrere Kennungen zugeordnet sein.

Die Verwaltung von Konten und Berechtigungen ist Gegenstand des Access Managements. Hier ist das IAM-Modell präskriptiv: Erst werden Konten eingerichtet und Berechtigungen darauf gesammelt („gebucht“), dann werden die zugehörigen Kennungen auf den Ziel-IT-Systemen eingerichtet und mit Rechten ausge-

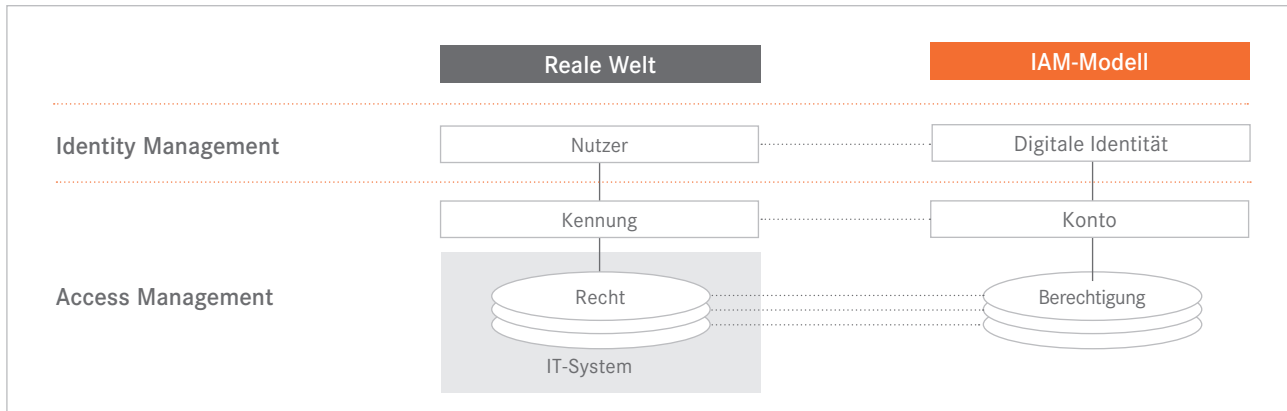


Abbildung 1: Das IAM-Modell der Zugriffsrealität (vereinfacht)

stattet; andernfalls kann das IAM seine Funktion nicht erfüllen. Ausnahmen sind Systeme beziehungsweise Umgebungen, die nicht unter IAM-Kontrolle stehen müssen (zum Beispiel abgeschottete Schulungsumgebungen mit fiktiven Daten) und Systemkennungen, die nach der Installation eines IT-Systems bereits vorhanden sind.

IAM: Plattform

Unsere Erfahrung zeigt, dass bereits in kleineren Finanzinstituten die Durchführung des IAM mit Bordmitteln (Spreadsheets und selbst gebaute Applikationen) problematisch ist. Daher empfehlen unter anderem auch die BSI-Grundsatzkataloge die Verwendung dedizierter Werkzeuge (M 2.586). Ein solches Werkzeug heißt IAM-System oder Provisionierungssystem.

IAM: Zentrale Prozesse

Die wichtigsten Prozesse im IAM sind:

Übermittlung von Stammdaten und Zuweisung von Standardrechten:

Über eine Schnittstelle zum HR-System der Organisation werden die nötigen Stammdaten ins IAM-System übertragen; der Eintritt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in eine Organisationseinheit löst die Zuweisung von Standardrechten aus.

Beantragung und Genehmigung von Berechtigungen:

Jede über die Standardrechte hinausgehende Berechtigung wird über einen Workflow des IAM-Systems beantragt und sowohl

dem Vorgesetzten des Empfängers als auch dem für die Berechtigung fachlich Verantwortlichen zur Genehmigung vorgelegt.

Deaktivierung von Konten und Entzug von Berechtigungen:

Scheidet ein Nutzer aus einer Organisationseinheit oder der Organisation aus, so werden seine zugehörigen Konten deaktiviert und die entsprechenden Berechtigungen entzogen.

Provisionierung (Enforcement) von Konten und Berechtigungen:

Für die Konten im IAM-System werden die zugehörigen Kennungen in den Zielsystemen eingerichtet und mit denjenigen Rechten ausgestattet, die den Berechtigungen entsprechen. Analog auch der Rechteentzug bei Berechtigungsentzug.

Rezertifizierung:

Es wird periodisch geprüft, ob die gewährten Zugriffsrechte dem Aufgabenbereich der Person angemessen sind (Minimalitätsprinzip).

Ansprechpartner



Martin Mertens

Principal IT Consultant

> martin.mertens@msg-gillardon.de



Modellgetriebene Dokumentation im Härtetest

Durchgehender Einsatz von Magic Draw in einem paneuropäischen Projekt-Set-up

von Stephan Bueren, Dr. Udo Nink und Oliver Lukas

Modellgetriebene Vorgehensweisen sind in der Softwareentwicklung längst noch nicht Standard. Immer noch setzen viele Projekt-Set-ups insbesondere im Requirements Engineering auf Office-basierte Dokumentationsformen. Modellierungswerkzeuge werden restriktiv und punktuell eingesetzt, um Grafiken beizusteuern, die anschließend in Office-Dokumente kopiert und um Prosa ergänzt werden. Welchen Herausforderungen sich Projekte stellen müssen, die Modellierungswerkzeuge bereits im Requirements Engineering einsetzen, und welche Vor- und Nachteile daraus entstehen, zeigt dieser Artikel.

Wie Qualität bewertbar wird

Als Ausgangspunkt einer sinnvollen Qualitätsbewertung von Anforderungsdokumenten ist der Standard IEEE Std 830-1998 sinnvoll. Er definiert folgende Kriterien:

- > korrekt,
- > eindeutig,
- > vollständig,
- > widerspruchsfrei/konsistent,
- > bewertbar nach Wichtigkeit und/oder Stabilität,
- > verifizierbar,
- > modifizierbar,
- > verfolgbar.

Kriterien wie widerspruchsfrei und verfolgbar sind, insbesondere in großen Projekt-Set-ups, bereits in der Ersterstellung von Konzepten eine Herausforderung. Der vermeintliche Vorteil einfacher Tools wie Excel und PowerPoint (gegebenenfalls noch Visio) birgt insbesondere die Gefahr, dass neben der Erzeugung offizieller Dokumente gemäß Projektvorgehensmodell eine Reihe von Nebendokumenten an unterschiedlichsten Ablageorten entstehen. Eine solche Verteilung von Informationen auf eine Vielzahl von Dokumenten wirkt sich anfangs kaum aus. Die Frage, welche Informationen wo zu finden sind, ist noch im Gedächtnis und die Ansprechpartner zumeist greifbar.

Mit zunehmender Lebensdauer des Projekts und veränderten Projekt-Set-ups kann sich die Lage jedoch schnell verschlechtern. Die Ansprechpartner sind nicht mehr im Projekt oder können

sich nicht ausreichend erinnern. Die Auffindbarkeit von Informationen, die über eine große Anzahl von Dokumenten verteilt sind, ist kaum mehr möglich (Qualitätsaspekte Verfolgbarkeit und Modifizierbarkeit). Infolgedessen werden Änderungen punktuell durchgeführt, sinnvolle Möglichkeiten einer Auswirkungsanalyse fehlen, und die Konsistenz der Dokumentation leidet zunehmend.

Fachliche und organisatorische Maßnahmen (idealerweise zu Beginn des Projekts vereinbart) lösen hier schon viele Probleme. Eine klare Regelung von Dokumententypen, Strukturen und Inhalten, der gezielte Einsatz von Autorentteams, die Vermeidung eines Teamwechsels zwischen Ersterstellung und Wartung sowie die zielgerechte Aufstellung von Fachdomänen sind nur einige sinnvolle Maßnahmen.

Doch auch gut organisierte und strukturierte Projekte stoßen ab einer bestimmten Größe (und Menge an Dokumenten) an ihre Grenzen. So lässt sich etwa die Kommunikation mit steigender Anzahl an Stakeholdern immer schwerer gewährleisten. Fluktuation in den Teams (und damit verbunden auch Wissensverlust) wird ebenfalls zu einer erheblichen Hürde. Letztlich bleibt die Frage, wie strukturiert und auffindbar Informationen abgelegt werden können.

Abhilfe gesucht

Die Hersteller von Modellierungstools versprechen Abhilfe, zumindest was die meisten der oben gelisteten Qualitätskriterien angeht (inhaltliche Korrektheit und Vollständigkeit wird auch das Beste derzeit am Markt befindliche Werkzeug nicht gewährleisten). Ob solche Versprechungen eingehalten werden können, hängt jedoch nicht alleine am Werkzeug. Vielmehr sind auch die Methodik und deren richtige Interpretation und Umsetzung maßgeblich.

Die Einführung einer geeigneten Kombination aus Werkzeug und Methodik bedarf mitunter weitreichender Maßnahmen. Diese umfassen zum Beispiel: die Auswahl einer geeigneten Methodik, die Softwareauswahl und -anschaffung, die Schulung von Mitarbeitern (sowohl in der Methodik als auch im Umgang mit spezifischer Software) und das Aufsetzen von Meta-Modellen (hier werden sich insbesondere die Unternehmensstandards in der Softwareentwicklung wiederfinden müssen). Nicht zuletzt dür-

fen auch „weiche“ Faktoren nicht außer Acht gelassen werden. So muss möglicherweise erst eine grundlegende Motivation geschaffen und vermittelt werden, altbekannte Pfade zu verlassen.

Wie aber sieht in der Realität der Weg von einer rein textlichen Dokumentation hin zu einer modellbasierten Dokumentation aus? Welche Hürden sind zu meistern? Was sind die Erfolgsfaktoren? Was die Stärken und Schwächen? Im Folgenden wird dies anhand eines Praxisbeispiels (Projekt mit aktuell ca. 7.000 Seiten fachlicher Dokumentation) dargestellt. Im Fokus steht hierbei die Erstellung der Fachkonzeption. Erkannte Erfolgsfaktoren werden im Text gesondert durch das Tag [Erfolgsfaktor!] hervorgehoben.

Praxisbeispiel – Am Anfang war das Wort

Zu Beginn der Projektlaufzeit wurde die Fachdokumentation klassisch basierend auf Microsoft-Office-Tools (Excel, Word, Visio) erstellt. Hauptdokumentationselement waren dabei Use Cases, die die Mehrzahl der fachlichen Requirements dokumentierten. Use Cases wurden im Projekt rein textlich aufgebaut (keine Diagrammtypen, wie zum Beispiel Activity-Diagramme). Mit steigender Anzahl und Größe der Dokumente zeigten sich Mängel, die zu diesem Zeitpunkt primär die Konsistenz und Nachvollziehbarkeit betrafen. Aus diesem Grund beauftragte das Projekt eine Studie zur Darstellung möglicher Überführungsszenarien von der textlichen in die modellbasierte Form. Entscheidend in dieser, wie auch den Folgephasen, war die Tatsache, dass eine Reihe von Befürwortern mit der notwendigen Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsgewalt im Projekt grundsätzlich für einen modellbasierten Ansatz eintraten [Erfolgsfaktor!]. Basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie wurde schließlich beschlossen, zunächst ein Teilprojekt umzustellen. Diese schrittweise Umstellung erwies sich in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft. So konnte eine ausreichende Belastbarkeit ohne Risiko für das Gesamtprojekt sichergestellt werden [Erfolgsfaktor!]. Zudem wurden die Ergebnisse genutzt, um für die Vorgehensweise zu werben.

Die Auswahl des richtigen Tools

Die Auswahl des „richtigen“ Werkzeugs war im vorliegenden Beispiel nicht notwendig. Das Großunternehmen im Automotive-Bereich setzte Magic Draw bereits in einer Vielzahl von

Projekten ein und hatte es als Unternehmensstandard definiert. Während seine Nutzung im Rahmen von IT-Entwicklung in Fahrzeugen aufgrund der Funktionssicherheit fest etabliert war, blieb seine Nutzung in anderen IT-Entwicklungen (also für die klassische Unternehmens-IT) freigestellt.

Zusammenwachsen von Werkzeug und Projekt

Obwohl das Werkzeug im Unternehmen bereits vielfach im Einsatz war, musste ein erheblicher Anpassungsaufwand betrieben werden, um es an das IT-Projektvorgehensmodell anzupassen. Hinzu kamen spezifische Anforderungen aus dem Projekt, insbesondere in Hinsicht auf die Les- und Verfolgbarkeit des Modells (unter anderem durch Einführung einer hohen Anzahl von Stereotypen). Nicht zu unterschätzen war dabei der Aufwand, der für die Erstellung von Dokumententemplates benötigt

wurde. Schon früh wurde die wegweisende Entscheidung getroffen, dass die Mehrzahl der beteiligten Stakeholder aus den Fachbereichen nach wie vor ein Dokumentenformat (primär Word) benötigen, um Inhalte sichten und überprüfen zu können. Gemeinsam mit den Fachspezialisten wurden konkrete Beispiele aus dem Projekt erprobt. So gelang es, ein sowohl für die Fachbereiche akzeptables Format zu liefern als auch den Aufwand für Entwicklung und Pflege der notwendigen Report-Templates zur Generierung der Dokumente aus dem Modell auf ein vertretbares Maß zu begrenzen [Erfolgsfaktor!].

Selbst bei mittlerer Projektgröße und einem begleitenden Mentor ist eine Initialisierungsphase von unter zwei bis vier Wochen unrealistisch. Bei größeren Projekten wird aus der Initialisierung in der Regel eine begleitende Tätigkeit, um die Modelle und deren Nutzung sukzessive zu optimieren.

Die technische Bereitstellung des Modellierungstools ist schon in wenigen Minuten bei einer Einzelplatzversion möglich. Einen Modellserver (Teamworkserver) in das Netzwerk zu integrieren, kann – bis alle Sicherheits- und Zugriffsaspekte geklärt und gelöst sind – einige Tage in Anspruch nehmen. In unserem Beispiel hat sich eine projektspezifische Anleitung mit allen notwendigen Informationen und Schritten für Installation, Zugang und Projektvereinbarungen bewährt.

Experten am Start

Sämtliche vorgenommenen Anpassungen (angefangen von der Strukturierung der Modelle in Module über die Einführung von Stereotypen bis hin zur Erstellung/Programmierung von Dokumententemplates) waren primär möglich, weil das Projekt einen Experten mit Architektur- und Methodenverständnis engagieren konnte [Erfolgsfaktor!]. Neben dem Customizing war es dabei auch Aufgabe dieses Methodeningenieurs, permanent Struktur und Qualität der Modelle zu überwachen und sicherzustellen [Erfolgsfaktor!]. Ebenfalls Aufgabe des Experten war die Umsetzung von Schnittstellen zu weiteren projektunterstützenden Systemen (hier insbesondere HP-ALM für Test- und Requirementsmanagement).

Durch den konsequenten Ausbau dieser automatisierbaren Schnittstellen ergaben sich erhebliche Synergieeffekte [Erfolgsfaktor!]. So führte beispielsweise die automatisierbare Ausleitung

Erfahrungen in Kürze

Womit Sie rechnen müssen

Rechnen Sie damit, dass eine Einführung beziehungsweise Umstellung von Methodik und passenden Werkzeugen mitunter steinig ist. Wägen Sie daher schon im Vorfeld ab, ob die Projektphase, die Projektgröße, die Maturität des Vorgehensmodells im Unternehmen, die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und nicht zuletzt Ihre konkreten Ziele den entsprechenden Aufwand rechtfertigen. Liegen Ihre Probleme möglicherweise in der Methodik und nicht im Werkzeug? Seien Sie sich bewusst, dass auch sehr mächtige Werkzeuge immer nur einen Teil zum Erfolg beitragen können.

Was Sie erwarten dürfen

Wenn Sie die Hürden meistern und dabei Methodik und Werkzeug in Einklang bringen, dürfen sie nicht weniger erwarten als eine Weichenstellung hin zu langfristig handhabbaren Spezifikationen. Insbesondere die Auffindbarkeit, die Möglichkeit der flexiblen Ausleitung von Informationen und Vermeidung von Redundanzen sind erwähnenswert. Durch geschickte Nutzung von Synergien und gezielte Einbettung in die Unternehmenslandschaft können sich darüber hinaus auch erhebliche Einspareffekte in Hinsicht auf Kosten und Zeit ergeben.

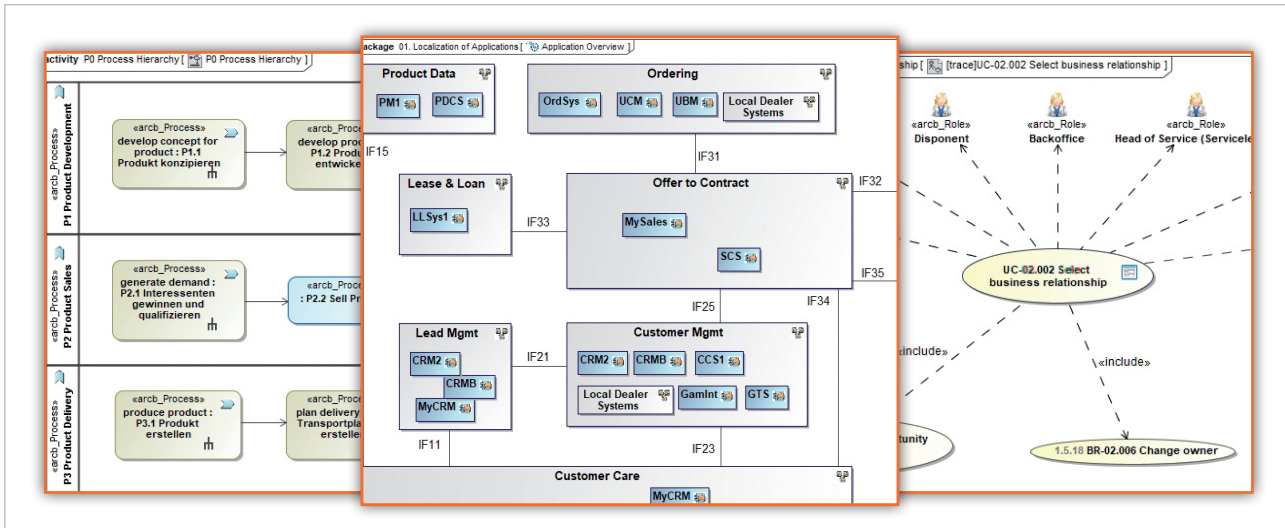


Abbildung 1: Beispielhafte Ausschnitte aus dem Modell

von Testfällen aus dem Modell (aus Use-Case-Szenarios) und deren Hochladen in das Testmanagement-Tool zu einer erhöhten Konsistenz bei gleichzeitig reduzierten manuellen Aufwänden.

Werkzeuge lösen (nicht alle) Probleme

Nach Zerlegung und Überführung der textlichen Use Cases konnten bereits deutliche Fortschritte erzielt werden, insbesondere in Hinsicht auf die Auffindbarkeit und Verknüpfung von Informationen. Auf der anderen Seite wurde jedoch festgestellt, dass nicht alle Qualitätsziele unmittelbar erreicht wurden. Tatsächlich ergaben sich zuerst sogar negative Effekte, weil vorgesehene Dokumentationstypen nicht korrekt eingesetzt wurden. Erst durch konsequente Maßnahmen in der Mitarbeiterschulung und gezielte Besetzung von Schlüsselpositionen wurden alle erwünschten Effekte erzielt [Erfolgsfaktor!].

Als zielführend hat sich eine dreistufige Einarbeitung beziehungsweise Qualifizierung erwiesen.

- > UML-Basiswissen (grundsätzliches Methodenverständnis und Syntax),
- > Grundagentraining Modellierungswerkzeug (über freien Schulungsmarkt oder Online-Tutorials),
- > Begleitetes Training on the Job (Spezialist dient als Mentor und begleitet das Team im ersten konkreten Projekt).

Unter der Voraussetzung, dass ein grundsätzliches methodisches Verständnis zum Requirements Engineering und zu prozessualen Dokumentationsarten bereits existiert, ist der Umstieg von einem vergleichbaren Werkzeug in wenigen Tagen möglich, um zu weiterverwendbaren Ergebnissen zu kommen. Ein kompletter thematischer Neueinstieg bedarf eines längeren Zeitraums von einigen Wochen, bis sich sukzessive ein nachhaltiges Tool-beziehungsweise UML-Wissen einstellt. Um selbst als Mentor tätig sein zu können, sind in der Regel mehrere Jahre Erfahrung Voraussetzung.

Übergreifende Nutzung

Um die Ausbildung des Teams schon bei Einführung des modellbasierten Vorgehens planen zu können, ist die Überlegung relevant, welche Nutzergruppen unmittelbar mit dem Modellierungstool arbeiten sollen und welche Nutzergruppen nur mittelbar mit dem Modell in Berührung kommen (zum Beispiel über ausgeleitete Dokumente). Dabei ist ein stufenweises Vorgehen durchaus möglich. So wurden im hier vorgestellten Projekt mit fortschreitender Projektdauer auch Nutzergruppen in die Modellierung eingezogen, die ursprünglich gar nicht vorgesehen waren (beispielsweise reichern Mitglieder des Testteams das Modell um Testparameter an). Dabei ist auch zu beachten, dass gegebenenfalls ein Zugriff zu vieler Nutzer auf dieselben Modellelemente zu Problemen führen kann. Ein entsprechender Schnitt des Modells kann hier jedoch in der Regel Abhilfe schaffen.

Positive Überraschungen

Mit der Zeit ergaben sich im Projekt einige unerwartet positive Überraschungen. Neben der bereits dargestellten Integration in das Systemumfeld profitierte das Projekt zunehmend von der Nutzung werkzeugspezifischer Sonderfunktionen. Insbesondere durch die Verwendung gezielter Reports und Anfragen (Queries) im Modell konnte ein wesentlicher Hebel geschaffen werden, um Zeit und Aufwände zu sparen. Ebenfalls sehr positiv wurde die Möglichkeit gesehen, ein Variantenmanagement etablieren zu können. Das ursprünglich nur für den deutschen Markt konzipierte Projekt war so erfolgreich, dass es für den Einsatz in diversen europäischen Märkten erweitert wurde. Die hieraus resultierenden Anpassungen über die gesamte Dokumentation und die Verwaltung der marktspezifischen Varianten konnten im Modell effektiv und unter Vermeidung von Redundanzen umgesetzt werden.

Zusammenfassung

Die Erfahrungen im beschriebenen Projekt waren (bis auf wenige Ausnahmen) deutlich positiv. In einigen Fällen wurden die Erwartungen sogar übertroffen. Insbesondere in Hinsicht auf die Planung des Projekts, mit mehrjähriger Weiterentwicklung und Einführung in einer Vielzahl von europäischen Märkten, ist sich die Projektleitung einig, dass die Umstellung der Methodik nicht nur richtig, sondern auch absolut notwendig war. Folgerichtig wird eine Integration des modellbasierten Ansatzes über weitere Systeme hinweg bereits vorangetrieben.

Dem gegenüber standen Rüstaufwände, insbesondere an Stellen, wo das Projekt die Vorreiterrolle im Unternehmen innehatte. Die Einstiegshürden waren nicht trivial, und es konnte im beschriebenen Fall nur unter konsequenter Beachtung der Erfolgsfaktoren sichergestellt werden, dass sich eine dauerhaft tragfähige Lösung ergab.

Erfolgsfaktoren in der Übersicht

Als (Haupt-)Erfolgsfaktoren haben sich folgende Punkte herauskristallisiert:

- > Der Wille und die Fähigkeit zu Veränderungen.
- > Befürworter mit ausreichender Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsgewalt.
- > Integration aller Stakeholder (zum Beispiel durch Ausleitung passender Reports).
- > Mindestens ein erfahrener Tool-Experte mit Architektur- und Methodenverständnis.
- > Permanente Qualitätssicherung der Modelle (inhaltlich wie formal).
- > Integration und Automatisierbarkeit des Werkzeugs und seiner Schnittstellen.
- > Nutzung von Synergieeffekten.
- > Einsatz methodisch geschulter Ressourcen.
- > Die schrittweise Einführung beziehungsweise Umstellung von Methodik und Werkzeug

Ansprechpartner



Stephan Bueren

Principal Business Architect

> stephan.bueren@msg-gillardon.de

Die App zur NEWS



Hier geht's zur App.

Ab sofort gibt es die msgGillardon NEWS auch über unsere msg-Kiosk-App:

> <http://digital.msg-gillardon.de/>

Einfach NEWS herunterladen und loslesen – ganz bequem online – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Im WebKiosk finden Sie alle Ausgaben der NEWS sowie weitere Publikationen von msgGillardon.

Wir machen Banking stabil und zukunftssicher.

