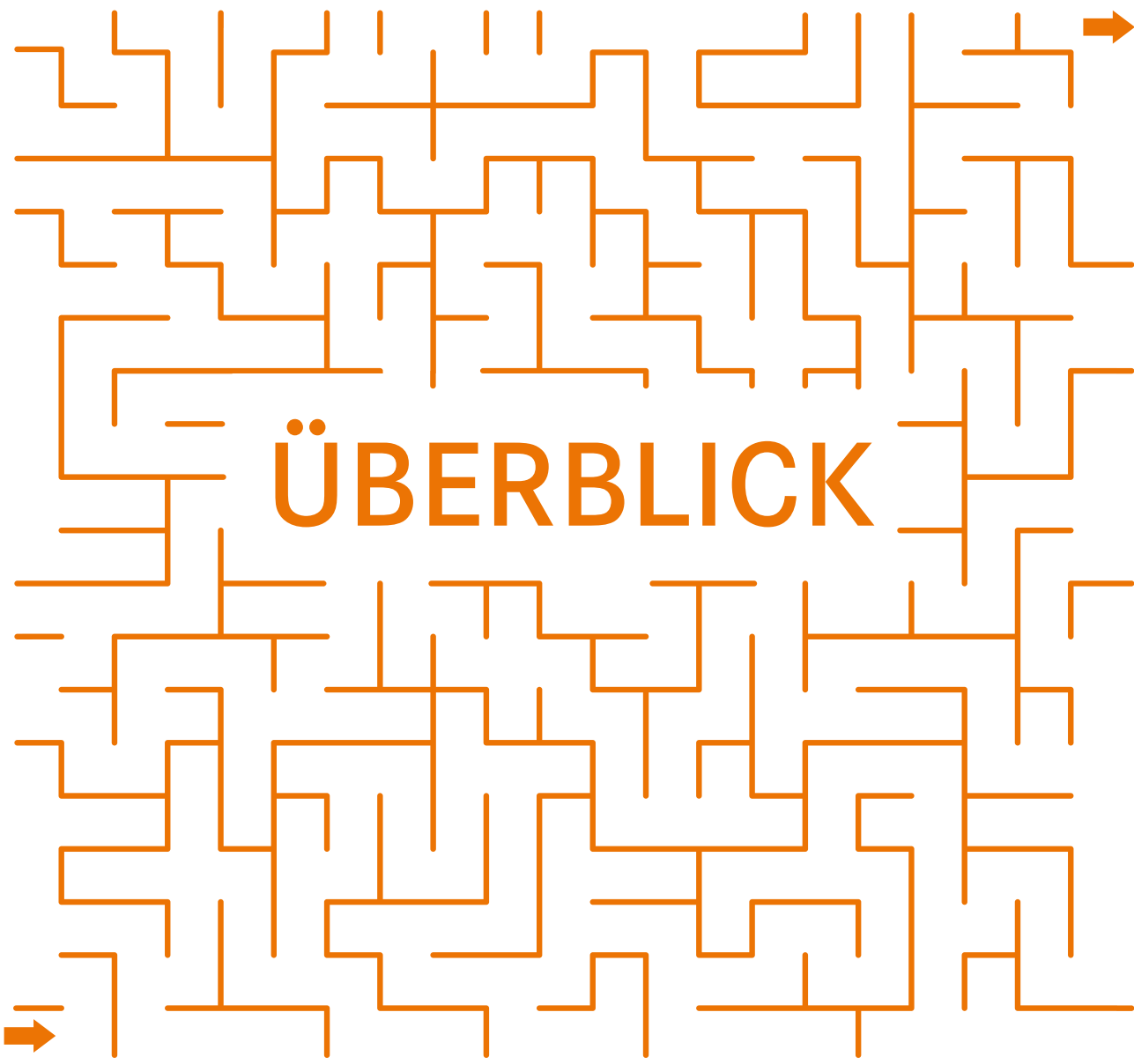




ÜBERBLICK

- ▶ **DevOps**
Survival-Training für die Finanzbranche
- ▶ **Die ewige Suche nach mehr Ertrag – oder:**
Jede Idee braucht ihre Zeit
- ▶ **BI-Architekturen der Zukunft**
(Near-)Realtime und Analytic Excellence
- ▶ **IRRBB**
Wie die Pflicht zur Chance wird

- 4 Die ewige Suche nach mehr Ertrag - oder:**
Jede Idee braucht ihre Zeit

- 8 DevOps: Survival-Training für die Finanzbranche**
Der Zwang zur Optimierung der Delivery Pipeline als
Auswirkung der digitalen Transformation

- 14 BI-Architekturen der Zukunft**
Teil I: (Near-)Realtime und Analytic Excellence

- 18 IRRBB**
Wie die Pflicht zur Chance wird

- 24 Liquiditätsmanagement**
Einblick ins laufende Projekt

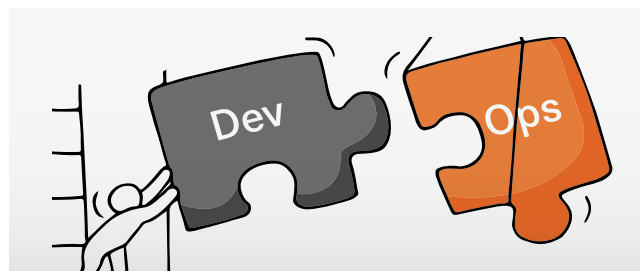
- 29 Banking in digital bewegenden Zeiten**
banking insight 2016: Aufbruch in die Zukunft -
Banken im Digital-Check

- 32 Geschäftsfeldplanung**
Ein zentraler Bestandteil der Gesamthausplanung

- 38 Einführung des Kapitalplanungstools**
Praxisbericht aus der Sparkasse Rhein-Haardt

- 44 31 Stunden Coding**
Hackathon auf dem FI-Forum mit Beteiligung
von msgGillardon

- 47 Themen und Termine**



8 DevOps

Wie Softwareentwicklung und IT-Betrieb enger zusammenrücken können.



18 IRRBB

Das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch ist (wieder) ins Zentrum aufsichtsrechtlicher Vorgaben und Veröffentlichungen gerückt.

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.msg-gillardon.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: 3500 Print, 7000 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,

gerade in Zeiten, in denen die Entwicklungen rasant und Veränderungen groß sind, lohnt es sich, kurz innezuhalten, um sich einen Überblick über die gegenwärtige Situation zu verschaffen. Zu diesem Überblick möchten wir mit den Beiträgen in dieser NEWS beitragen.

Ein hochaktuelles Thema für unsere Kunden ist der IRRBB-Standardansatz, der das Zinsänderungsrisiko in den Fokus von Finanzinstituten rückt. Der Artikel „IRRBB. Wie die Pflicht zur Chance wird“ geht auf die aktuellen Veröffentlichungen der Aufsicht ein und zeigt, wie die darin formulierten Anforderungen zu einer Chance für die Banksteuerung werden können. Ebenfalls aufsichtsrechtlich motiviert – und gleichzeitig ein Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung im eigenen Interesse des Instituts – ist die Geschäftsfeldplanung. Lesen Sie in dieser NEWS, welche Herausforderungen für Banken und Sparkassen daraus entstehen und inwiefern sie der Grundstein für eine moderne und zukunftsfähige Geschäftsmodellanalyse sein kann.

In einem Praxisbericht aus der Sparkasse Rhein-Haardt berichten wir über die Einführung eines Kapitalplanungstools. Im Beitrag „Liquiditätsmanagement“ geben wir Ihnen einen direkten Einblick in ein laufendes Projekt bei der Nassauischen Sparkasse.

Weitere Beiträge setzen sich mit DevOps, den BI-Architekturen der Zukunft und anderen interessanten Themen auseinander.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und einen nachhaltigen Erkenntnisgewinn für Ihren Überblick beim Lesen dieser NEWS.

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





Die ewige Suche nach mehr Ertrag – oder:

■ Jede Idee braucht ihre Zeit

von Dennis Bayer

In Zeiten hoher Liquiditätsspreads sind Kundengelder in Form von Sicht- und Spareinlagen für Banken eine nicht zu unterschätzende Ertrags- und Refinanzierungsquelle. Um diese Gelder gewinnbringend zu nutzen, ist eine Abbildungsmethodik notwendig, die das variable Geschäft transparent und konsistent in die Zinsbuchsteuerung integriert. In diesem Beitrag stellen wir – aufbauend auf der Methode der gleitenden Durchschnitte und Erkenntnissen aus der Portfoliooptimierung – das Modell der risikoadjustierten Margenoptimierung vor. Außerdem zeigen wir auf, wie ein optimales Mischungsverhältnis bestimmt werden kann, das überproportional mehr Ertragschancen im Vergleich zum Risiko ermöglicht.

Die Aufmerksamkeit, die unsere Kunden dem Thema „variable Produkte“ und einzelnen Teilaspekten davon entgegenbringen, schwankt im Zeitverlauf stark. Von historischer Analyse über die zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen und seit einigen Jahren auch dem zunehmenden Interesse an der Berücksichtigung von Volumenschwankungen – sei es im Kontext Sockeldisposition oder periodisierten Ausgleichszahlungen – haben sich die Themenschwerpunkte in unseren Beratungsprojekten weiterentwickelt. Hierbei war die Standardsoftware manchmal ihrer Zeit voraus, wie beispielsweise bei den lange Zeit in der Praxis wenig beachteten Sockelmischungsverhältnissen oder der Zukunftsanalyse. Teilweise werden Beratungsthemen relevant, die im Standard erst nachgelagert umgesetzt werden, so wie aktuell im Kontext periodisierte Ausgleichszahlungen.¹

In der aktuellen (und weiter anhaltenden) Niedrigzinsphase wird in der Praxis ab und an die Frage aufgeworfen, wozu überhaupt Mischungsverhältnisse benötigt werden, wenn alle Produkte annähernd gleiche Zinsen nahe null zahlen – eine Diskussion, die Sie in Ihrem Hause hoffentlich nicht führen müssen.

Umso größer war die Verwunderung darüber, dass aktuell – in Zeiten, in denen der Zins in den Hintergrund zu treten scheint und das Volumen im Fokus vieler Betrachtungen steht – ein Thema aus den Jahren 2008/2009 offene Ohren im Markt findet: die risikoadjustierte Margenoptimierung.

Im Folgenden können Sie einen Artikel aus dem Jahr 2009 lesen, der das Thema fachlich beleuchtet. Wenn auch die Zinsanpassungsschritte in den beschriebenen Beispielen nicht mehr zutreffend sind und heute statt von Margenausweitungen vom Abmildern von Margenrückgängen gesprochen wird, ändert dies nichts an der Aussage des Artikels: Die risikoadjustierte Margenoptimierung ist in der Lage, bei aus Kundensicht gleichem Zinsanpassungsverhalten einen höheren Bewertungszins zu realisieren. Und dann wird auch klar, wieso das Interesse an diesem Thema gerade jetzt steigt: Auch wenn die Kundenzinsen quasi gleich sind, sind viele Institute auf der Suche nach Potenzialen zur Ertragssteigerung. Daher: Viel Freude beim Auseinandersetzen mit einem „alten“ und doch aktuellen Thema.

¹ Siehe dazu News 03/2016, Seite 20 ff.

Risikoadjustierte Margenoptimierung im variablen Geschäft – Margenpotenziale heben

Im Bereich der stark umworbenen variabel verzinslichen Kundenpositionen wird immer nach Möglichkeiten gesucht, die Kundenkonditionen attraktiver zu gestalten oder zusätzliche Margenerträge zu generieren, ohne dabei im Marktbereich ein zusätzliches Risiko einzugehen. Das bedeutet in der praktischen Umsetzung, dass die Anpassung des Kundenzinses und die Verwendung der Gelder in einem engen Zusammenhang stehen müssen, um so relativ konstante Margen zu liefern und möglichst wenig Risiko bei den Vertriebseinheiten zu belassen. In der Regel kann dies über eine Abbildung mit gleitenden Durchschnitten sehr gut erfüllt werden.

Eine tatsächliche Margenkonstanz kann in der Praxis – beispielsweise aufgrund von Sonderkonditionen oder Kundenzinsanpassungen in 0,25-Prozent-Schritten – jedoch nicht festgestellt werden. Somit verbleiben stets gewisse Restrisiken in Form von Ergebnisschwankungen im Marktbereich.

An dieser Stelle setzt das Modell der risikoadjustierten Margenoptimierung an: Wenn auch unter optimalen Voraussetzungen Risiken im Marktbereich verbleiben, können neben der bisher verwendeten auch andere Gleitzinskombinationen existieren, die mit einem geringen Risikoaufschlag einen deutlichen Ertragszuwachs generieren können. Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass das neue Mischungsverhältnis weiterhin zur Charakteristik des angebotenen Produktes passt. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass den Vertriebseinheiten eine möglichst konstante Marge gestellt und den Kunden weiterhin das gewünschte Produkt angeboten werden kann.

Funktionsweise

Die Idee der risikoadjustierten Margenoptimierung hat ihren Ursprung in den Methoden „Asset Allocation“ und „Portfoliooptimierung“. In der Asset Allocation existiert auf Basis der Asset-Klassen ein sogenannter effizienter Rand, der alle Portfoliokombinationen enthält, die zu gegebenen Risikoniveaus die jeweils

höchste Ertragserwartung haben. Aufgrund von Diversifikationseffekten hat dieser Rand in der Regel einen konkaven und keinen linearen Verlauf. Aus dem Blickwinkel der klassischen Methode der gleitenden Durchschnitte für das variable Geschäft bestehen die Asset-Klassen aus unterschiedlichen Gleitzinsen, zu denen die Portfoliokombination mit geringster Varianz zum beobachteten Kundenzinsverlauf gesucht wird.

Das Portfolio, das durch dieses schwankungsärmste Mischungsverhältnis repräsentiert wird, liegt auf dem tiefsten Punkt des effizienten Randes und hat folglich neben dem geringsten Risiko auch die niedrigste Margenerwartung. Aufgrund der eingangs erwähnten Kundenzinsanpassungen hat jedoch selbst diese varianzminimale Gewichtung stets ein positives Risiko. In der Kombination dieser Eigenschaften liegen Margenpotenziale, die sich durch eine systematische Suche auf dem effizienten Rand oberhalb des varianzminimalen Punktes nach einer besseren Portfoliokombination für das Institut ausnutzen lassen.

Dieser Optimierungsschritt geschieht unter Einhaltung verschiedener Nebenbedingungen, die institutsabhängig im Vorfeld festgelegt werden. Zum einen zählt hierzu die institutsindividuelle Bereitschaft zur Risikoübernahme, die durch das Verhältnis von zusätzlich eingegangenem Risiko zu zusätzlich erwarteter Marge quantifiziert werden kann. Dieses Verhältnis ist in der Bank in der Regel durch den RORAC beziehungsweise die Sharpe-Ratio gegeben und kann im Verlauf der Optimierung mit den Tangentensteigungen des effizienten Randes abgeglichen werden. Durch den konkaven Verlauf des effizienten Randes sind die Sharpe-Ratios zunächst sehr steil, da bereits für eine geringe Einheit zusätzliches Risiko eine hohe Steigerung in der Margenerwartung erreicht werden kann. Im weiteren Verlauf nehmen diese Tangentensteigungen ab. Die Festlegung einer Grenz-Sharpe-Ratio durch das Institut bildet somit eine einzuhaltende Nebenbedingung bei der Suche nach einem besseren Mischungsverhältnis auf dem effizienten Rand.

Darüber hinaus bekommt die Tangente mit der Steigung der Grenz-Sharpe-Ratio durch den so bestimmten optimalen Punkt

auf dem effizienten Rand eine weitere interessante Bedeutung. In der Asset Allocation kann durch Hebelungen der Portfoliogewichte des Berührungspunktes jede Risikoposition auf der Tangente erreicht werden. Überträgt man diese Eigenschaft auf die Anwendung im variablen Geschäft, heißt das, dass es im Modell möglich wäre, gegen eine Versicherungsprämie die gleiche Risikoposition wie das varianzminimale Mischungsverhältnis einzunehmen. Da die Tangente den effizienten Rand kein zweites Mal berührt, kann trotz Versicherungsprämie von einer höheren Marge als im varianzminimalen Punkt ausgegangen werden.

Eine weitere Nebenbedingung ist die zwingende Notwendigkeit, den Charakter des Produktes, der sich in Lage und Reagibilität des Kundenzinses ausdrückt, nicht zu verändern. Das gesuchte Mischungsverhältnis mit höherem Margenpotenzial muss einen ähnlichen Verlauf im Kundenzins gewährleisten, sodass die Wirkung des Produktes nach außen unverändert bleibt. Durch die vereinnahmte höhere Marge liegt es im Ermessen des Instituts, diese teilweise an den Kunden weiterzugeben, um vereinzelte Abweichungen im Kundenzinsverlauf zu korrigieren oder durch höhere Kundenkonditionen die eigene Marktposition zu stärken.

Durch die getroffenen Annahmen birgt das Modell der risikoadjustierten Margenoptimierung – wie alle die Realität vereinfachenden Modelle – gewisse Modellrisiken. Beispielsweise könnte die Bank, die ursprünglich das varianzminimale Mischungsverhältnis umgesetzt hatte und im Zuge der risikoadjustierten Margenoptimierung auf das margenstärkere Mischungsverhältnis umgestiegen ist, in einem Worst-Case-Szenario gezwungen sein, in die varianzminimale Portfoliokombination zurückzuwechseln. Da in diesem Fall nicht zu vernachlässigende Kurseffekte für die Bank schlagend werden, erlaubt die aktuelle Umsetzung der risikoadjustierten Margenoptimierung die Integration von Kurseffekten in die Optimierung. Diese Funktionalität gibt Antworten auf die in anderen neuartigen Modellen zur Abbildung der variablen Geschäfte häufig nicht berücksichtigte Frage, wie hoch der Kurswert des Portfolios am Ende des Betrachtungshorizontes ist und wie stark eventuelle Kursverluste die erzielte Marge schmälern.

Neben Kurseffekten können bei der risikoadjustierten Margenoptimierung verschiedene Ansätze zum Umgang mit Volumenschwankungen in den Optimierungsprozess integriert werden. Beispielsweise können Effekte durch Ausgleichszahlungen auf die Marge gezielt untersucht werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, ein Sockelvolumen zu definieren, das gemäß dem Mischungsverhältnis angelegt wird, während der Volumenanteil darüber hinaus im Tages- beziehungsweise Monatsgeld disponiert ist.

Beispiel

Das Beispiel illustriert die beschriebene Funktionsweise und zeigt für die Zinshistorie von Januar 1988 bis Juni 2009 und für ein fiktives Geldmarktprodukt mit realistischem Kundenzins- und Volumenverlauf die Existenz der Margenpotenziale auf. In Abbildung 1 ist der effiziente Rand sowie die Tangente gemäß der Grenz-Sharpe-Ratio in diesem Beispielfall dargestellt.

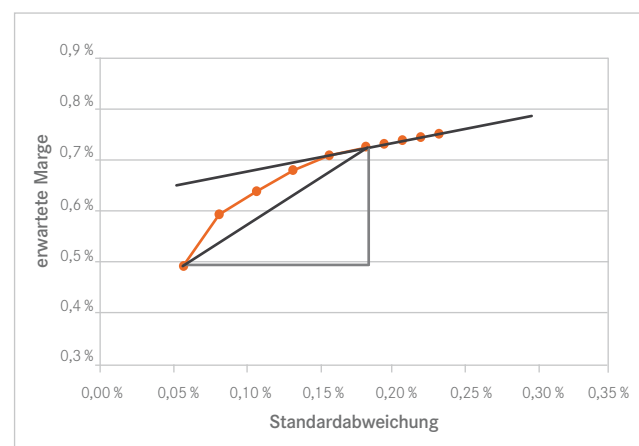


Abbildung 1: Risiko-Rendite-Diagramm des effizienten Randes im Beispiel

Der Punkt auf dem Rand an der oberen Spitze des Dreiecks repräsentiert die Rendite-Risiko-Situation des neuen optimalen Mischungsverhältnisses unter den gegebenen Nebenbedingungen und Berechnungsvorgaben bezüglich des Umgangs mit Volumenschwankungen und der Modellrisikobetrachtung in diesem Beispiel.

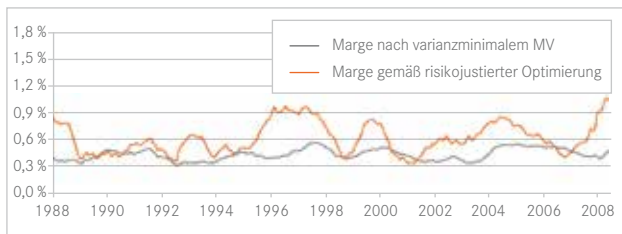


Abbildung 2: Margenverläufe nach dem varianzminimalen Mischungsverhältnis und gemäß risikoadjustierter Margenoptimierung im Beispiel

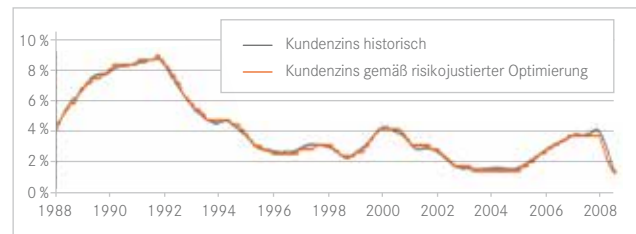


Abbildung 3: Kundenzinsverläufe aus der Historie und gemäß dem Mischungsverhältnis nach risikoadjustierter Margenoptimierung im Beispiel

In Abbildung 2 sind die Margenverläufe für das varianzminimale Mischungsverhältnis und für das neue optimale Mischungsverhältnis gegenübergestellt. Das höhere Risiko der neuen Marge ist in der größeren Schwankung zu erkennen. Allerdings wird deutlich, dass das Niveau der neuen Marge stets oberhalb der varianzminimalen Marge liegt und sich somit die größeren Schwankungen stets in die für das Institut positive Richtung auswirken.

Der Vergleich der hypothetischen Kundenzinsverläufe bei konstanter Marge in Abbildung 3 zeigt, dass sich der Zins für den Kunden nach dem neuen Mischungsverhältnis nur minimal gegenüber dem historischen Verlauf geändert hätte. Für die Bank wäre es somit möglich, dem Kunden den gleichen Zins mit gleicher Reagibilität zu zahlen wie zuvor und dennoch eine höhere Marge zu vereinnahmen.

Fazit

Der große Vorteil des Modells der risikoadjustierten Margenoptimierung ist, dass es sich um eine Weiterentwicklung des Gedankens hinter der Methode der gleitenden Durchschnitte handelt. Dadurch erfordert das Modell keine größeren Umstellungs- oder Umdenkungsprozesse. Die Vorgehensweise ist transparent und nachvollziehbar. Die Anforderungen an eine Abbildungsvorschrift für die variablen Geschäfte werden weiterhin erfüllt, da zum einen die Einheit des Mischungsverhältnisses zwischen Marktbereich und Treasury und zum anderen die Produktcharakteristik erhalten bleiben. Die risikoadjustierte

Margenoptimierung ist in ihrer Anwendung nicht auf ein bestimmtes variables Produkt beschränkt, sondern kann im Institut vielfältig eingesetzt werden. Kombinationsmöglichkeiten zwischen Kurseffekten und Volumenschwankungen erhöhen darüber hinaus die Flexibilität des Modells.

Der Vorteil einer höheren erwarteten Marge birgt allerdings gleichzeitig den Nachteil der risikoadjustierten Margenoptimierung: Da zugunsten der Margenerwartung vom varianzminimalen Mischungsverhältnis abgewichen wird, erhöht sich das Risiko für Margenschwankungen. Durch eine entsprechende Wahl der Nebenbedingungen wird daher dafür gesorgt, dass nur solche Strategien gewählt werden, in denen der Nutzen durch Margenerhöhungen deutlich überwiegt. Weiterhin sind nur solche Strategien zulässig, deren zusätzliches Risiko durch Kurseffekte in einem vorgegebenen Rahmen bleibt.

Ansprechpartner

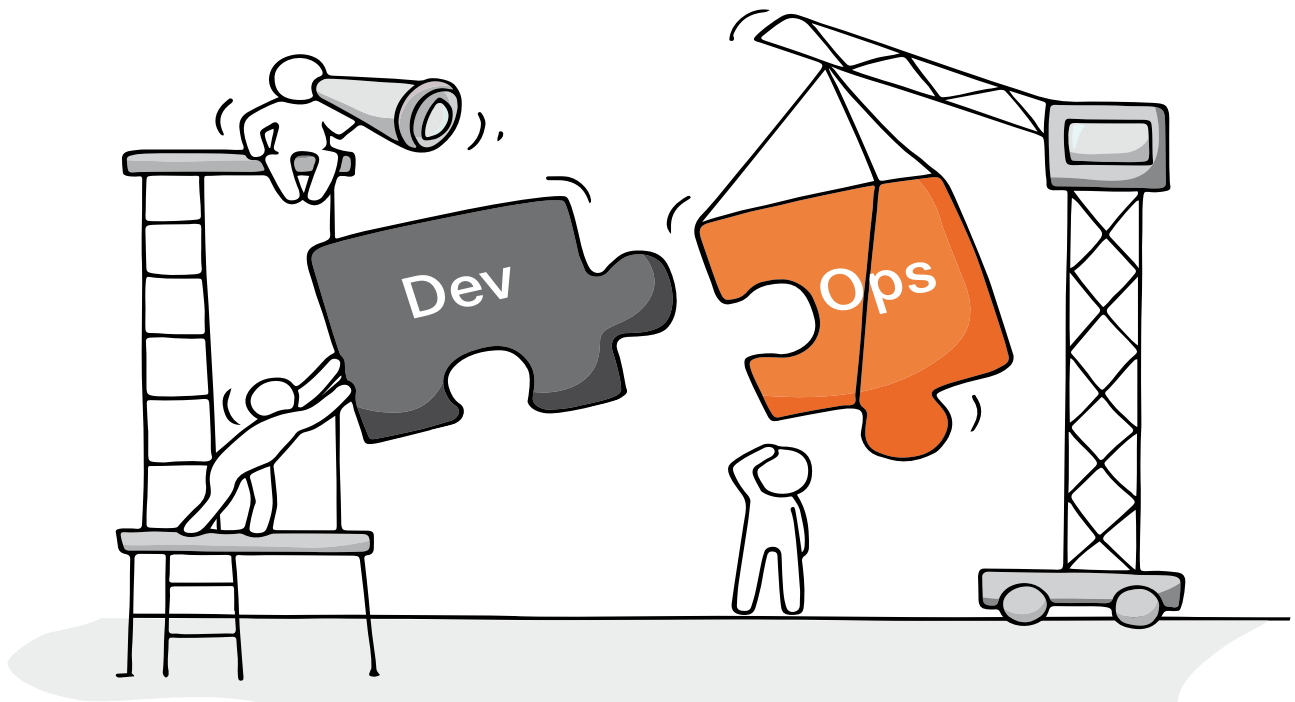


Dennis Bayer

Lead Business Consultant,
Strategische Markt- & Themenentwicklung

> +49 (0) 175 / 2274331

> dennis.bayer@msg-gillardon.de



DevOps: Survival-Training für die Finanzbranche

Der Zwang zur Optimierung der Delivery Pipeline als Auswirkung der digitalen Transformation

von Erik Benedetto

Software wird heute zumeist agil entwickelt. Was noch vor wenigen Jahren als neue Vorgehensweise galt, ist heute ein De-facto-Standard in allen Branchen und für alle Unternehmensgrößen. Der Wunsch nach Geschwindigkeit, nach schnellen Ergebnissen in kurzen Sprints hat es ermöglicht, dass innerhalb eines kurzen Zeitraums agile Methoden die Softwareentwicklung substantiell verändert haben. Seit einiger Zeit geistert nun ein Begriff durch die Fachliteratur, der das Potenzial hat, die gesamte Prozesskette zu verändern – und zwar inhaltlich, strukturell und technisch: DevOps.

DevOps kann ein Bestandteil der Maßnahmen sein, um die digitale Transformation der traditionellen Finanzbranche zu vollziehen und zu meistern. Aber was genau verbirgt sich dahinter? Wo liegt das Potenzial? Was sind die Bestandteile von DevOps und wie lässt sich diese Methode in den Application Lifecycle integrieren?

In einer mehrteiligen Artikelreihe setzen wir uns mit allen Aspekten dieses Themas auseinander. Der erste Teil setzt sich mit folgenden Fragen auseinander:

- > DevOps – Ursprung und Ziele?
- > Wieso gewinnt DevOps im Kontext der digitalen Transformation eine neue Bedeutung?



Was ist DevOps?

DevOps ist ein Kunstwort, bestehend aus den Begriffen Development und Operations. Der seit 2008 verwendete Begriff setzt sich zusammen aus dem Wortbestandteil „Dev“, der die Softwareentwicklung (Development) repräsentiert, und „Ops“, der für den IT-Betrieb (Operations) steht. Die Kombination zu „DevOps“ symbolisiert intuitiv einen Schulterschluss zwischen Softwareentwicklung und IT-Betrieb. Und tatsächlich ist das der Grundgedanke von DevOps und der Auslöser der dazugehörigen Bewegung: ein Zusammenrücken der beiden in der traditionellen Wahrnehmung grundverschiedenen Bereiche Softwareentwicklung und IT-Betrieb. Einerseits ist die Wortschöpfung DevOps sehr griffig. Andererseits lässt sie große Interpretationsspielräume zu, was zu Missverständnissen führen kann. Aktuell sieht die DevOps-Bewegung ihre Hauptaufgabe darin, die vielen Interpretationen zu kanalisieren und eine klare Definition von DevOps zu formulieren. Um zu wissen, warum dieser Schulterschluss notwendig ist, ist ein Verständnis des zugrunde liegenden Interessenkonflikts zwischen Dev (Entwicklung) und Ops (IT-Betrieb) nötig.

Development: Ziele der Softwareentwicklung

Ziel der Entwicklung ist die Realisierung neuer Features durch schnelle und häufige Releases. Die Aufgabe von Softwareentwicklern besteht darin, die vom Auftraggeber gewünschten Funktionen und Features möglichst schnell umzusetzen. Durch die Entwicklung wird erst eine neue Funktion verfügbar, durch die sich ein potenzieller Mehrwert für die Endnutzer ergibt.

Je häufiger und schneller neue Features entwickelt und komplettiert werden, desto schneller kann dem Endnutzer also auch ein Mehrwert zur Verfügung gestellt (und monetarisiert) werden. Gleichzeitig bedeutet ein schneller Entwicklungsprozess, zügig auf Markt- und Kundenanforderungen reagieren zu können. Daher wird dies – ebenso wie die Entwickler, die diesen Anspruch erfüllen können – in vielerlei Hinsicht positiv wahrgenommen.

Oft wird der Mehrwert einer Funktion allerdings schon bei der ersten Abnahme durch den Auftraggeber anerkannt und nicht erst, wenn diese dem Endnutzer letztendlich zur Verfügung steht. Der Grund hierfür ist einfach: Bis zum nächsten Release kann es schon mal ein paar weitere Tage dauern. Dadurch ist es allerdings für die Entwickler auch weitestgehend irrelevant, ob die neuen Funktionen/Features tatsächlich auf dem Produktionssystem verfügbar sind oder nicht.

Operations: Ziele des IT-Betriebs

Ziele des IT-Betriebs sind Stabilität und Sicherheit der Anwendungen und Infrastruktur durch wenige Releases bis hin zur Releasevermeidung.

Die Aufgabe des IT-Betriebs besteht darin, die von der Entwicklung gelieferte Funktion in Form von Software auf der Produktumgebung für die Endnutzer verfügbar zu machen. Dazu zählen das Deployment im Rahmen neuer Software Releases und gleichzeitig die Sicherstellung des laufenden Betriebs gemäß den definierten Qualitätsanforderungen.

Der Betrieb trägt also die unmittelbare Verantwortung für die dauerhafte Verfügbarkeit der Anwendungen und deren Sicherheit. Der Erfolg wird daran gemessen, inwieweit die formalen Qualitätsanforderungen erreicht werden; meist in Form der definierten Service Levels und KPI, die in den Service Level Agreements dokumentiert sind. Da der Endnutzer in der Regel die volle Verfügbarkeit und Sicherheit der Anwendungen erwartet, ist es oberste Priorität des IT-Betriebs, diese im Rahmen der Service Levels sicherzustellen.

Aus diesen Gründen geht der IT-Betrieb entsprechend vorsichtig mit Veränderungen um. Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Softwaredeployments werden ausgiebig getestet und Deployments in Releasepaketen gebündelt. Insgesamt werden die Anforderungen an die Dokumentation und Tests sehr hoch angesetzt, bevor es überhaupt zu einem Deployment kommt.

Servicebeeinträchtigungen sollen schnell beseitigt beziehungsweise von vornherein möglichst ausgeschlossen werden können.

Dies führt zu einer nachweislichen Entschleunigung der anfänglich schnellen Softwareentwicklung. Die Gründe hierfür sind nachvollziehbar, denn ist die Verfügbarkeit einer Anwendung erst einmal beeinträchtigt, fällt das direkt auf den IT-Betrieb zurück. Die Folge: eine stark negative Wahrnehmung durch die Auftraggeber, besonders wenn die Nutzer der Anwendung ein „Problem“ melden, noch bevor die verwendeten Monitoring-Systeme Alarm schlagen. Um die Wahrscheinlichkeit für unerwartete Ausfälle zu minimieren, setzt der IT-Betrieb deshalb oft alles daran, den Zustand einer stabil laufenden Anwendung vor Änderungen zu schützen: durch wenige, gebündelte und ausgiebig getestete und dokumentierte Releases.

Blame Game: der traditionelle Konflikt zwischen Entwicklung und Betrieb

Der Vergleich zeigt, dass beide Einheiten entgegengesetzte Anreize haben. Die Entwicklung ist an schnellen und häufigen Releases interessiert, der Betrieb hingegen würde Releases am liebsten vermeiden. Beide Seiten verfolgen damit jedoch das gleiche Ziel, nämlich ihren eigenen Wert für das Unternehmen unter Beweis zu stellen.

Genau das führt aber regelmäßig zu Konflikten, denn in der Regel treffen Dev und Ops unter Zeitdruck aufeinander, zum Beispiel beim Deployment eines neuen Release, oder wenn es ein Problem wie beispielsweise einen Systemausfall gibt. Dann beginnt oft das typische Blame Game, bei dem beide Lager sich gegenseitig die Schuld an der Situation geben.

Wer solche Situationen noch nicht erlebt hat, kann sich glücklich schätzen. Wer das Blame Game hingegen kennt, weiß: Schuldzuweisungen bringen nichts, die Zeit ist besser in die Lösung des Problems investiert (siehe Schaukasten).

Der IT-Betrieb als Flaschenhals

Seit die Softwareentwicklung verstärkt auf agile Methoden setzt, eskaliert die Situation immer häufiger, denn diese setzen auf kontinuierliche Interaktion zwischen Auftraggebern und Entwicklern sowie auf kurze Releasezyklen. In der Regel setzt sich die damit einhergehende Philosophie aber nicht in den Betrieb fort. Die Vorteile agiler Methoden werden ausgebremst. Softwarereleases werden zwar in kurzen Iterationen erstellt, der geschaffene Mehrwert wird aber erst viel später auf der Produktivumgebung sichtbar. Die immer kürzer werdenden Releasezyklen offenbaren den IT-Betrieb zunehmend als Flaschenhals auf dem Weg der Software zum Endnutzer. Außerdem erhöhen

Blame Game – zwei Beispiele

Die Entwicklung gibt ein neues Release zum Deployment an den Betrieb weiter, dem es jedoch nicht gelingt, die Software auf der Produktivumgebung lauffähig zu machen. Als der Betrieb die Entwickler kontaktiert und die auftretenden Fehler beschreibt, blocken diese ab: Die Software laufe auf der Entwicklungsumgebung fehlerfrei, der Fehler müsse beim Betrieb liegen. Beide Seiten schieben sich den Schwarzen Peter zu. Nach Krisensitzungen und Unstimmigkeiten zwischen den Abteilungen ergibt eine Untersuchung, dass sich Entwicklungs- und Produktivumgebung in einem wichtigen Detail unterscheiden. Das war keiner der beiden Seiten vorher bewusst.

Im Produktivsystem taucht ein Performanceproblem auf. Unter großem Druck arbeiten die Entwickler mehrere Nächte durch und liefern schließlich einen Patch. Der Betrieb fürchtet jedoch, dass der Patch die Stabilität des Systems gefährden könnte, da er Änderungen an einer kritischen Komponente umfasst. Deshalb wird zunächst eine genaue Qualitätskontrolle auf einer Testumgebung verlangt, um die Lösung in realistischen Testszenarien zu überprüfen. Doch die benötigte Last lässt sich in der Testumgebung nicht adäquat darstellen. Einen Monat später ist der Patch noch immer nicht eingespielt. Die Entwickler sind enttäuscht, da „es ja offenbar doch nicht so eilig war“.

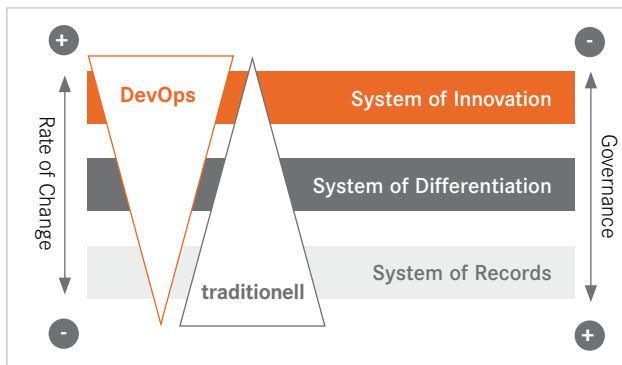


Abbildung 1: Fokus der Releasestrategien von Banken im Schichtenmodell der IT-Architektur, Quelle: Gartner

häufig stattfindende Releases das Potenzial für das direkte Aufeinandertreffen zwischen Softwareentwicklung und Betrieb.

Doch nun ist ein neuer Aspekt hinzugekommen, der den Handlungsbedarf besonders bei den traditionellen Banken verschärft und schnelles Umdenken erfordert: die digitale Transformation.

Das traditionelle Geschäftsmodell der Banken und ihre IT-Architektur

Betrachtet man das bisherige Geschäftsmodell und die IT-Architektur der traditionellen Marktteilnehmer in der Finanzbranche, stellt man fest, dass der Fokus bisher vor allem auf den Produkten lag. Bankprodukte und deren Ausgestaltung definierten den Wettbewerb unter den Marktteilnehmern. Zunehmender Kostendruck erforderte eine Standardisierung der Produkte, hohe Transaktionsvolumina waren erforderlich, um die Business Cases zu rechtfertigen. Dies hatte Auswirkungen auf die zugrunde liegende, zumeist monolithische IT-Architektur, um die Verfügbarkeit der Anwendungen im Hintergrund sicherstellen zu können. Hostanwendungen waren das Maß der Dinge und die Basis der sogenannten „Systems of Records“. Nur wenige Releasetermine pro Jahr waren erforderlich, um die IT-Architektur an die sich ändernden Rahmenparameter anzupassen. Noch heute sind zwei bis drei Releases pro Jahr der Standard in der Finanzbranche.

Releasestrategie	Fokus	Auswirkung
> Kurze Releasezyklen (2-4 Wochen) > Flexible Konfiguration von neuen Produkten und Services	> Garantiert Agilität und kurze Produkteinführungszeit	> Unterstützt neue Geschäftsmodelle und Produkte > Fördert Experimente und Innovation
> Mittlere Releasezyklen (4-8 Wochen) > Verbindet System of Innovation mit System of Records	> Interne Plattform-Entwicklung	> Wiederverwendbare Querschnittsfunktionen > Standardisierte, hochqualitative Information
> Traditionelle Releasezyklen (> 2 Monate) > Stabile Funktion für das Kerngeschäft	> Garantiert Stabilität und Kosteneffizienz	> Unterstützt Geschäftskontinuität, Konsolidierung und Compliance

Abbildung 2: Releasestrategien im Vergleich

Die digitale Transformation in der Bankenbranche verschärft den Konflikt

Durch die digitale Transformation steigt in der Bankenbranche der Druck, den Konflikt zwischen Entwicklung und IT-Betrieb aufzulösen. Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Wirtschaft sowie die Verfügbarkeit neuer Technologien haben die Anforderungen an die Banken hinsichtlich der Anpassungsgeschwindigkeit massiv erhöht.

- > Neue, branchenfremde Wettbewerber, wie zum Beispiel Technologieunternehmen, verdrängen die Teilnehmer etablierter Märkte und zerstören bisherige Marktstrukturen.
- > Das geänderte Nutzerverhalten der Kunden als „Digital Natives“ erfordert neue Prozesse.
- > Neue Technologien ermöglichen eine modulare, schnell skalierbare IT-Architektur aus der Box.
- > Die Datenerhebung, -auswertung und -nutzung ermöglicht neue Geschäftsmodelle.
- > Daten und das „Lernen aus den Daten“ werden zum Wettbewerbsvorteil und Differenzierungsmerkmal.
- > Zunehmende regulatorische Anforderungen (AnaCredit, BCBS 239, MaRisk) erfordern eine schnelle Umsetzung, um Strafzahlungen zu vermeiden.



Abbildung 3: Digitale Transformation – Status quo

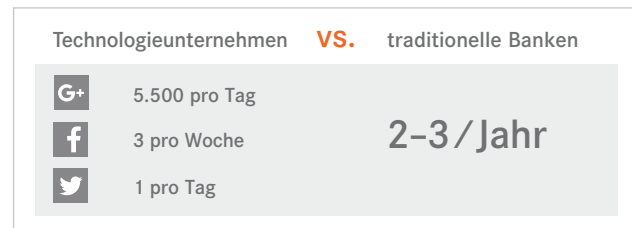


Abbildung 4: Deployment-Frequenzen der Marktteilnehmer im Vergleich

Die neuen Konkurrenten der Finanzbranche

Die digitale Transformation hat gleichzeitig auch den traditionellen, produktgetriebenen Bankenmarkt für neue, branchenfremde Marktteilnehmer geöffnet, welche die Existenz der Banken bedrohen.

- > Die neuen Marktteilnehmer kommen aus dem technischen Umfeld, in dem sie die neuen Technologien definieren, entwickeln und betreiben.
- > Diese Marktteilnehmer verfügen über große Datenmengen zum Nutzerverhalten und kennen sich mit den Kundenbedürfnissen durch detaillierte Datenauswertungen aus.
- > Aufgrund ihrer technologischen Positionierung sind sie auf eine schnelle Time-to-Market „getrimmt“.
- > Sie haben schnelle, kurze Releasezyklen, die durch eine modulare, integrierte IT-Architektur unterstützt werden.
- > Die Marktteilnehmer verfügen über hohe liquide Mittel aus ihrem Kerngeschäft und drängen – nach dem Try-and-Error-Prinzip – mit neuen Geschäftsmodellen schnell in die traditionellen Branchen (zum Beispiel Apple, Amazon, Google).

Das Wettrennen um die Kunden hat begonnen

Kurz gesagt: Der Handlungsdruck in der Bankenbranche, den Konflikt zwischen Softwareentwicklung und IT-Betrieb aufzulösen, war nie größer, denn er kostet Zeit,

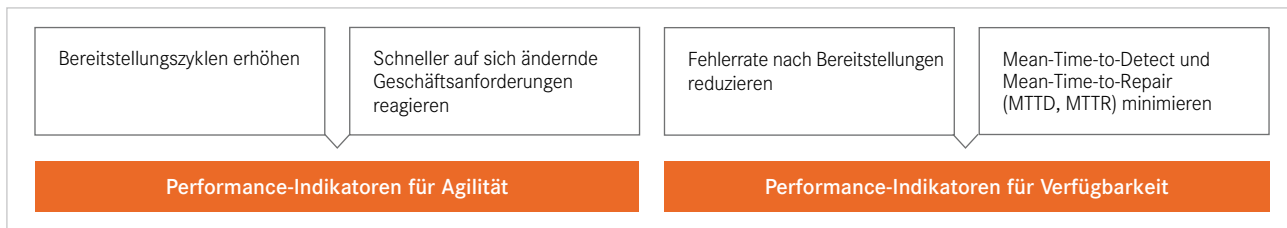


Abbildung 5: DevOps – Ziele und Metriken

- > den die Branche für die digitale Transformation vom produktbasierten zum datengetriebenen Geschäftsmodell braucht,
- > um die monolithische, transaktionsbasierte IT-Architektur in eine flexible, modulare umzubauen,
- > um die Time-to-Market durch kurze Releasezyklen drastisch zu erhöhen, um neue Marktteilnehmer abzuwehren.

DevOps: Ziele und Metriken

DevOps kann mit seinen Mechanismen helfen die Delivery Pipeline zu optimieren. Dabei können drei Bereiche unterschieden werden:

- > Zusammenarbeit,
- > Automatisierung und
- > Prozesse.

Durch die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette beziehungsweise Delivery Pipeline unter dem Aspekt der Zusammenarbeit werden Mechanismen implementiert, die den Konflikt zwischen Entwicklung und Betrieb auflösen. Gleichzeitig kann dadurch schneller auf neue Businessanforderungen (Features, Funktionalitäten) reagiert werden. Als Ergebnis entsteht ein DevOps-Team, das organisiert, ausgerichtet und automatisiert auf die Lieferung und Inbetriebnahme von Applikationen ist.

Die Themen „Automatisierung“ und „Prozesse“ hingegen zielen auf eine hohe Releasefrequenz und -geschwindigkeit (Agilität),

und zwar bei gleichzeitiger Verbesserung der Stabilität und Reproduzierbarkeit von Fehlern (Verfügbarkeit).

Eine Erhöhung der Effizienz und Kapazität in der Delivery Pipeline vermeidet gleichzeitig Rework, zum Beispiel durch Automatisierung von Vorgängen und Standardisierung der Dokumentation. Stabilität der Anwendungslandschaft wird durch Transparenz bei den Infrastrukturabhängigkeiten über den gesamten Wertschöpfungsprozess erreicht.

Feedbackschleifen und eine kontinuierliche Messung der Prozessqualität mittels KPI ermöglichen eine kontinuierliche Transparenz, Effizienzmessung und Verbesserung der Delivery Pipeline.

Der zweite Teil der Artikelreihe untersucht die Bestandteile und Mechanismen von DevOps und klärt dabei die Frage, wie sich DevOps in der Finanzbranche implementieren lässt.

Ansprechpartner



Erik Benedetto

Senior IT Consultant,
Center of Competence Application Management

- > +49 (0) 173 7056 323
- > erik.benedetto@msg-gillardon.de

BI-Architekturen der Zukunft

■ Teil I: (Near-)Realtime und Analytic Excellence

von Rita Hennig und Mathis Manz



Risikoreports erhalten Sie täglich im Batchbetrieb. Reicht Ihnen das? Denn: Die Zukunft sieht anders aus, die Welt verändert sich im Sekundentakt: Hier übernehmen Terroristen die Kontrolle über ein Ölfeld, dort wird Land X im Rating abgestuft und wie lange hält die Immobilienblase noch? Glücklicherweise, wer dabei den Überblick behält.

Drei Schlagwörter bestimmen diesbezüglich den aktuellen Diskurs: (Near-)Realtime, Analytic Excellence und Selfservice-BI, auch bekannt als Sandboxing. Wir haben uns vor dem Hintergrund dieser Schlüsselbegriffe gefragt: Wie sieht die Business-Intelligence(BI)-Finanz-Architektur der Zukunft aus? Je Thema haben wir eine eigene Architekturskizze skizziert – auch wenn schlussendlich in jedem Finanzinstitut natürlich nur eine BI-Architektur gleichzeitig existieren kann. Unterschiede und Besonderheiten der einzelnen Anwendungsfälle lassen sich dadurch besser erkennen.

Im ersten Teil unserer Artikelreihe untersuchen wir, wie Sie Auswertungen in (fast) Echtzeit möglich machen und ungeahnte Datenschätze für Ihr Unternehmen heben. In Teil II

werden wir uns mit Selfservice-BI beschäftigen und abschließend noch eine völlig neue Welt andeuten: eine aufsichtsrechtskonforme BI-Finanz-Architektur ohne (klassisches) Datawarehouse.

(Near-)Realtime – nie mehr Stress bei Ad-hoc-Prüfungen

Sie möchten einen Drill-Down in die Quartalsergebnisse schon während des morgendlichen Zähneputzens durchführen? Oder künftigen Ad-hoc-Anforderungen der Aufsicht, wie zum Beispiel der Fire-Drill-Übung der EZB¹, gelassener entgegensehen können? In-Memory und ein Kennzahlen-Repository machen es möglich.

¹ Bei der Fire-Drill-Übung ist die Erwartungshaltung der Aufsicht an die Banken, gewisse Kennzahlen, beispielsweise die Liquidity Coverage Ratio und die damit zusammenhängenden Kennzahlen wie der CoCBC und der Maturity Ladder sehr zeitnah (t+1 oder zumindest t+2) berichten zu können (Quelle: Erfahrungsbericht der Autoren bei einer großen deutschen Landesbank).

Der Begriff „In-Memory“ ist schon seit einigen Jahren en vogue und darf in (beinahe) keiner Zukunftsprognose fehlen. Er beschreibt, dass Daten nicht mehr im (sehr langsamen) Plattenspeicher gehalten werden, sondern im ungleich schnelleren Arbeitsspeicher, englisch „memory“. Zum Vergleich: Eine Reise, die im Plattenspeicher etwa so lange dauern würde, wie ein Flug zum Pluto und zurück, entspricht im Arbeitsspeicher einer einstündigen Fahrt mit der U-Bahn. Und Arbeitsspeicher wird immer günstiger.

Oft taucht In-Memory in Begleitung der beiden Begriffe „Realtime“ und „Analytics“ auf. Das ist korrekt, gleichwohl möchten wir uns in diesem Kapitel auf „Realtime“ konzentrieren. Es geht also zunächst nicht darum, neue Datenschätze zu heben (das werden wir im Kapitel „Analytic Excellence“ diskutieren), sondern ausschließlich darum, die gewohnten Anfragen auf den Unternehmensdatenhaushalt in Echtzeit beantworten zu können.

Hierfür braucht es im Wesentlichen drei Dinge: erstens ein Datawarehouse (DWH) auf In-Memory-Basis, zweitens einen herkömmlichen Plattenspeicher und drittens ein Kennzahlen-Repository. Während das In-Memory-DWH, wie oben beschrieben, der enormen technischen Beschleunigung von Datenzugriffen dient, ist es die Aufgabe des Plattenspeichers, die DWH-Ergebnisse zu persistieren und damit gegen Ausfälle des Arbeitsspeichers zu sichern.

Das Kennzahlen-Repository beinhaltet die Definitionen aller relevanten Kennzahlen und ist der fachliche Motor zur Reporting-Beschleunigung. Bereits die Konzeption des Repositoriums hilft, ein institutsweit einheitliches Verständnis Ihrer Kennzahlen zu entwickeln (siehe Infobox). Die zentrale Ablage des Repositoriums ermöglicht es, Ad-hoc-Anfragen künftig schneller zu beantworten. Um aber tatsächlich alle Vorteile der In-Memory-Datenbank auszuschöpfen, müssen die Kennzahlen automatisiert berechnet werden können. Eine einfache Excel-Liste reicht daher nicht aus – das Kennzahlen-Repository muss die Formeln und DWH-Verknüpfungen (siehe Infobox) maschinenlesbar vor-

halten. Ob dabei auf bereits hochaggregierte DWH-Ergebnisse zugegriffen wird oder die Berechnung der Kennzahlen sogar auf Einzelgeschäftsebene im Kennzahlen-Repository erfolgt, ist gesondert zu entscheiden.

Natürlich sind auf einem In-Memory-DWH auch klassische Datenauswertungen über Datamarts möglich; ebenso können auch Quellsysteme mit In-Memory betrieben werden. Da wir aber davon ausgehen, dass ein zentraler Single-Point-of-Truth aus aufsichtsrechtlichen Gründen auch in 20 Jahren noch gefordert sein wird, beschränkt sich unsere Darstellung auf das DWH als essenzielle Komponente.

Analytic Excellence – entscheidend sind die Quelldaten

Zahllose Tools und Technologien zur Analyse von Daten sind in den vergangenen Jahren aus dem Boden geschossen. Doch die meisten dieser Tools setzen auf wohlstrukturierten Daten auf. Sie gehen also stillschweigend von einer bereits idealen Datenwelt des Anwenders aus. Die Realität hingegen zeigt: Vor allem der Weg der Datenbewirtschaftung muss grundlegend neu gedacht werden, um die Informationen aus den unendlichen Datenströmen nutzen zu können.

Kennzahlen-Repository und BCBS 239

Ein Kennzahlen-Repository ist weit mehr als nur eine Auflistung finanzmathematischer Formeln: Um wahren Nutzen zu stiften, umfasst es auch konkrete Zuordnungen der Kennzahl-Input-Parameter zu Feldern in Ihrem DWH. Fragt der Nutzer (oder die Aufsicht) beispielsweise die LCR-Kennzahl an, genügt ein Blick in das Kennzahlen-Repository, um zu wissen, welche Datenbankeinträge aufsummiert und durch welche anderen Werte geteilt werden müssen.

Dies erhöht einerseits den Komfort für den Nutzer bei häufig benutzten Anfragen, andererseits werden dadurch deterministische und folglich prüfungssichere Ergebnisse sichergestellt. Ein Kennzahlen-Repository ist daher nicht ohne Grund ein häufig eingesetztes Werkzeug in BCBS-239-Projekten.

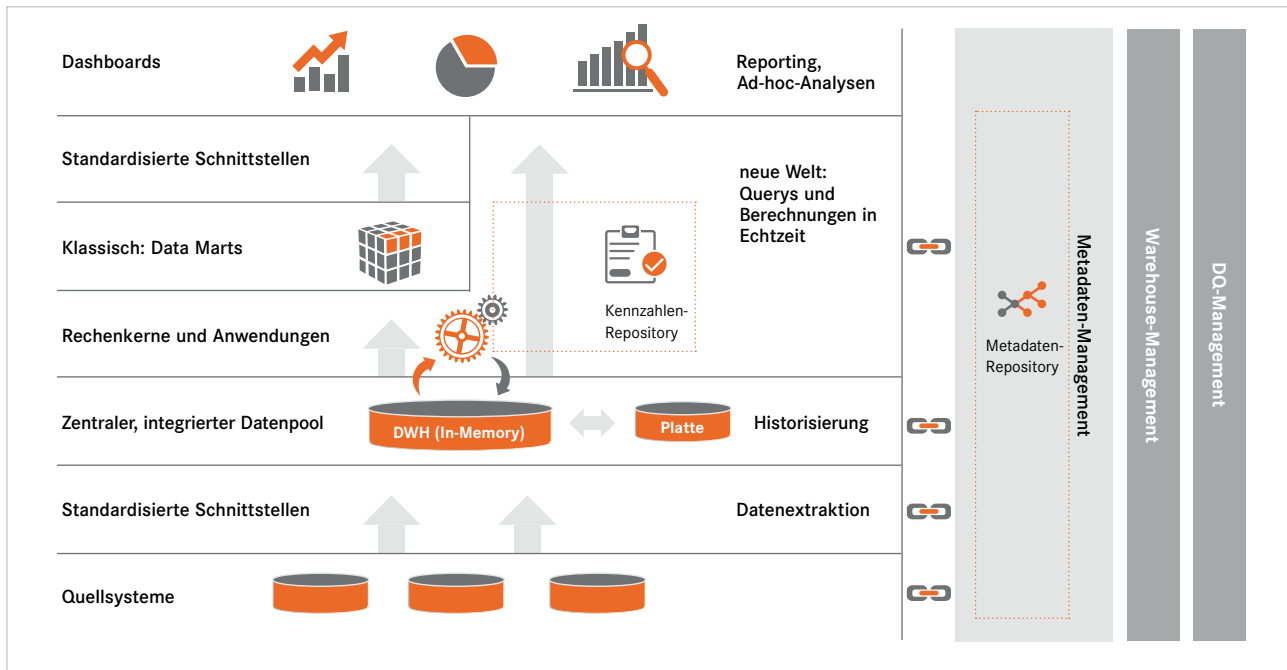


Abbildung 1: (Near-)Realtime: In-Memory und Kennzahlen-Repository ermöglichen Reports in (Fast-)Echtzeit.

Der grundlegende Unterschied von der heutigen zur zukünftigen Welt liegt in den Eigenschaften von „Streaming“-Daten. Streaming bedeutet, dass Daten (theoretisch) rund um die Uhr nach dem Push-Prinzip veröffentlicht werden. Reuters und Twitter sind zwei bekannte Beispiele für Unternehmen beziehungsweise Technologien, die Informationen streamen: Sobald es eine Neuigkeit gibt, wird sie an alle Empfänger verteilt. Die Krux dabei ist: Als Nutzer wissen Sie nie, welche dieser Informationen gerade für Sie Relevanz haben. Die erste Herausforderung besteht also für Ihr Unternehmen darin, die wesentlichen von den unwesentlichen Informationen zu unterscheiden. Dazu kommt, dass die Streaming-Dienste völlig unterschiedliche Datenformate vorweisen. Die Bandbreite reicht von csv-Dateien über Prosatexte aus Blogs bis hin zu Videoformaten. Folglich ist die zweite Herausforderung, diese Datenformate in die Struktur Ihres Datenhaushalts zu integrieren.

In einem ersten Schritt müssen die Daten von Twitter und Reuters in die Datenwelt Ihres Unternehmens gelangen. Da es sich um Daten handelt, die fortlaufend nach dem Push-Prinzip entstehen, sind Mechanismen notwendig, die fortwährend ihr „Ohr“ an diese Streams halten und die Daten aus den Streams in eine Datenbank schreiben, die unter Ihrer Datenhoheit steht. Diese

temporären Data Stores speichern die Daten nur so lange, bis sie weiterverarbeitet wurden. Für Ihre internen Bestandssysteme mit sogenannten In-situ-Daten, also Daten der „alten“ Welt mit klaren Strukturen und Gültigkeitszeitpunkten, können Sie entweder ebenso vorgehen oder einfach Ihre bestehenden Datenbewirtschaftungsprozesse weiternutzen.

Diese In-situ-Daten können dann entweder auf bekanntem Weg in Ihr DWH gelangen. Oder Sie lassen Teile daraus in Ihren Data Lake fließen. Für den Data Lake werden die Streaming-Daten sowohl technisch (zippen, ...) als auch inhaltlich komprimiert, beispielsweise nach Zeitscheiben aggregiert. Wichtig: Dafür muss bekannt sein, welche Daten aus den temporären Data Stores auf welche Weise komprimiert werden sollen. Sollen die Marktdaten auf Sekunden- oder gar auf Zehntel-Sekunden-Basis aggregiert werden? Können bei Blogbeiträgen die enthaltenen Grafiken gelöscht werden oder müssen sie für weitere Analysen erhalten bleiben? Bereits hier müssen daher weitreichende Entscheidungen getroffen werden und eine Anbindung an das Metadaten-Repository ist Pflicht.

Nun folgt die Königsdisziplin: die Strukturierung und Kombination der unprozessierten Rohdaten. Sogenannte Data-Scientists

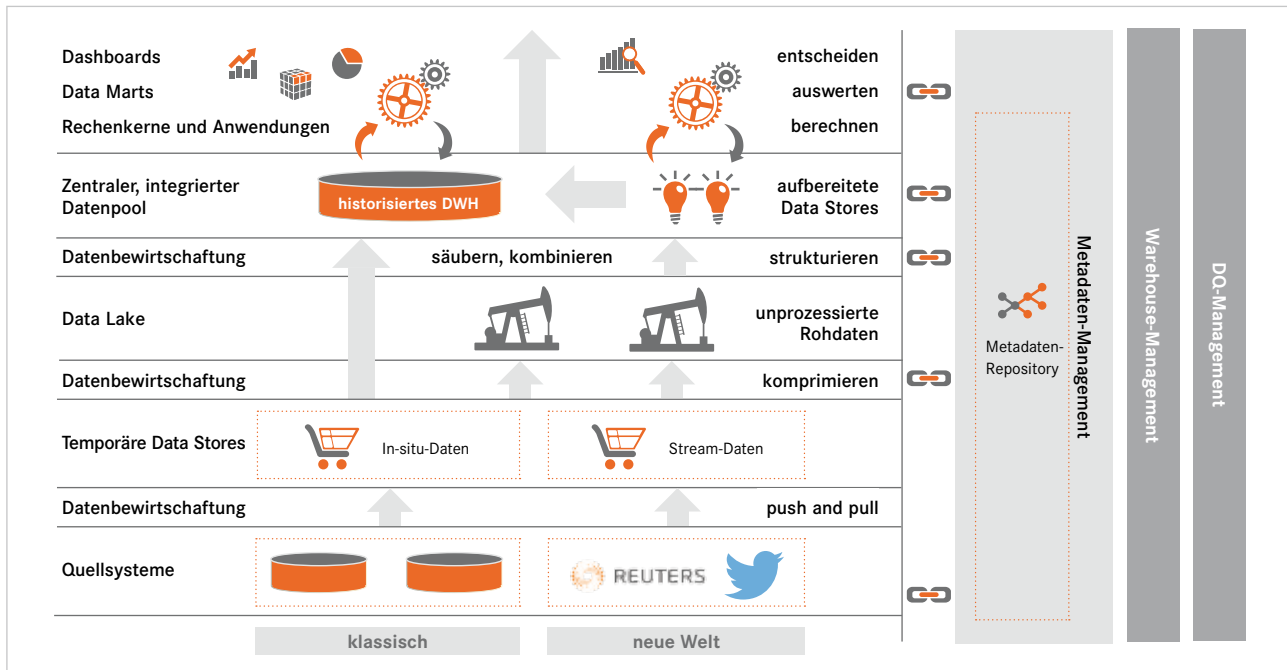


Abbildung 2: Analytic Excellence: Die Datenbewirtschaftung bis zum DWH verändert sich in der neuen Welt grundlegend.

definieren und selektieren Felder aus den Rohdaten. Sammeln Sie nur Datum und Name jenes Post-Verfassers, der auf Twitter Ihren Kundenservice kritisiert? Oder auch die weiteren Tweets des Verfassers und dessen Kontaktliste? Apropos Kontaktliste: Über Fremdschlüssel werden Tabellen miteinander verknüpft und Beziehungen hergestellt. Wie umfassend selektiert werden muss, hängt auch von der Leistungsfähigkeit Ihrer Datenbank ab – je leistungsfähiger, desto mehr (scheinbar nutzlose) Daten können Sie sammeln, die später einmal ungeahnten Nutzen bringen können ... Eine Säuberung der Daten, beispielsweise die Bereinigung um Redundanz oder unbrauchbare Meta-Informationen, kann möglicherweise auch schon im Schritt davor erfolgen.

Die derart aufbereiteten Daten verfügen nun über die gleiche Datenqualität wie die „klassischen“ DWH-Daten. Sie können entweder für Berechnungen in den Banksteuerungsanwendungen verwendet oder im DWH historisiert werden.

Im zweiten Teil unserer Artikelreihe lesen Sie:

- > Wie Sie mit Selfservice-BI (auch bekannt als Sandboxing) Ihren Fachbereichen neue Möglichkeiten der individuellen Datenauswertung eröffnen und welche entscheidende Rolle die IT dabei spielt.
- > Eine aufsichtsrechtskonforme BI-Finanz-Architektur ohne klassisches Data Warehouse – geht das denn überhaupt?

Ansprechpartner



Mathis Manz

IT Consultant

Sparkassen-Finanzgruppe

> +49 (0) 89 / 94 3011 - 0

> mathis.manz@msg-gillardon.de



IRRBB

Wie die Pflicht zur Chance wird

von Rainer Alfes

Nach einem längeren Zeitraum, in dem das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch in den Initiativen der Aufsicht hinter anderen Themen eher in zweiter Reihe stand, ist diese Risikoart in den letzten Jahren wieder ins Zentrum aufsichtsrechtlicher Vorgaben und Veröffentlichungen gerückt.

Der vorliegende Artikel beleuchtet die wesentlichen aktuellen Veröffentlichungen der Aufsicht zu IRRBB. Er zeigt, dass die Banken und Sparkassen sich gezielt und abhängig vom Geschäftsmodell mit einigen ausgewählten Aspekten des Zinsänderungsrisikos befassen sollten, um das eigene Risikomanagement an den internationalen Anforderungen auszurichten. Die von den IRRBB-Papieren geforderte größere Transparenz und Konsistenz der Methoden und Ergebnisse macht die Anforderungen zu einer Chance für die Banksteuerung.

Hintergrund

In letzter Zeit wurden vor allem zwei Papiere veröffentlicht, die umfassend vorgeben, was die europäischen und die weltweiten Bankenaufsichtsgremien von den Instituten in Bezug auf Messung, Steuerung, Offenlegung und Kapitalunterlegung der Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch erwarten: zum einen die am 22. Mai 2015 von der EBA publizierte „Leitlinien zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos bei Geschäften des Anlagebuchs“ und zum anderen die am 21. April 2016 vom Baseler Ausschuss als BCBS 368 veröffentlichten „Standards – Interest

rate risk in the banking book“, im Folgenden kurz IRRBB-Standards genannt.

Alle Leitlinien und Empfehlungen der EBA richten sich gemäß EU-Verordnung Nr. 1093/2010¹ sowohl an die Aufsichtsbehörden der EU-Mitgliedsstaaten als auch an die dortigen Banken. Die nationalen Aufsichtsbehörden informieren die EBA im Anschluss an die Veröffentlichung darüber, ob und wie sie diesen Leitlinien und Empfehlungen nachkommen und sie damit für die Banken des jeweiligen Mitgliedslandes verbindlich machen werden.

In Deutschland gilt bislang noch das Rundschreiben 11/2011² der BaFin. Es ist zu erwarten, dass dieses Rundschreiben 2017 durch eine Präzisierung der Aufsicht zur Anwendung der EBA-Leitlinien für deutsche Institute ersetzt wird.

Die Veröffentlichungen des Baseler Ausschusses sind für die EBA und somit auch für die EU-Mitgliedsstaaten nicht bindend. Allerdings kann man davon ausgehen, dass sich viele Forderungen aus BCBS 368 mittelfristig in den europäischen und deutschen IRRBB-Anforderungen wiederfinden werden.

1 Verordnung (EU) Nr. 1093/2010 des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 24. November 2010 zur Errichtung der Europäischen Aufsichtsbehörde EBA

2 BaFin: „Rundschreiben 11/2011 (BA) – Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch“; 9. November 2011

Regulatorische Anforderungen

In ihrer Grundausrichtung stimmen die beiden Papiere der EBA und des Baseler Ausschusses überein. Es gibt aber im Detail auch Unterschiede und leicht abweichende Sichtweisen, die die Dynamik dieses Themas zeigen, das so alt und so jung ist wie die Banksteuerung insgesamt.

Beide Papiere formulieren die Aufsichtsanforderungen an die Steuerung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch in Form von Prinzipien.

Die EBA-Veröffentlichung enthält zunächst „übergeordnete Leitlinien“ und ersetzt damit die bisher geltenden CEBS-Leitlinien aus dem Jahr 2006³. Diese Leitlinien werden in einem Folgekapitel konkretisiert in den Themengebieten

- > Szenarien und Stresstests,
- > Annahmen für die Messung,
- > Methoden zur Messung des Zinsänderungsrisikos,
- > Beherrschung des Zinsänderungsrisikos,
- > Ermittlung, Berechnung und Zuteilung von Kapital.

Der Baseler IRRBB-Standard aktualisiert ebenfalls ein älteres Papier⁴ auf Basis der zwischenzeitlichen Entwicklungen im Markt und in der Bankenaufsicht. Er wendet sich mit seinen ersten neun Prinzipien direkt an die Banken. Es folgen drei Prinzipien für die Bankenaufsicht.

Zusätzlich entwirft der Baseler Ausschuss ein standardisiertes Rahmenwerk für die Messung des barwertigen Zinsänderungsrisikos. Es soll Banken freistehen, dieses Rahmenwerk zu implementieren oder besser passende und risikosensitivere interne Modelle zu nutzen. Der Baseler Ausschuss erwähnt auch die Möglichkeit, dass Aufsichtsbehörden Banken vorschreiben können, das Standard-Rahmenwerk zu verwenden, etwa wenn die Aufsicht zu der Einschätzung kommt, dass das bankinterne Risikomanagement nicht adäquat sei.

Das Standard-Rahmenwerk konkretisiert viele Aspekte zum Umgang mit Anlagebuchpositionen und zur Zinsänderungsrisikomessung im Gegensatz zu den recht allgemein gehaltenen Prinzipien. So gibt es einen guten Einblick in die Erwartungen des Baseler Ausschusses zu zentralen Fragestellungen.

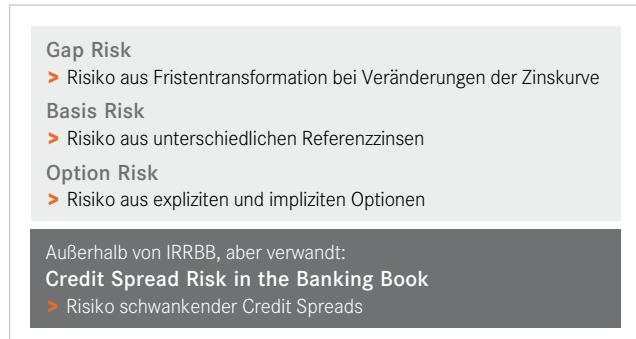


Abbildung 1: Relevante Risiken im Kontext IRRBB aus Sicht des Baseler Ausschusses

Teilrisiken des Zinsänderungsrisikos

Die EBA-Leitlinien unterteilen das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch in vier signifikante Teilrisiken und folgen damit der Sichtweise des CEBS-Papiers sowie der BCBS-Grundsätze von 2004:

1. **Zinsanpassungsrisiko** – resultierend aus der Fristentransformation im Anlagebuch,
2. **Zinsstrukturkurvenrisiko** – resultierend aus Veränderungen der Zinskurve,
3. **Basisrisiko** – resultierend aus unterschiedlichen Referenzzinsbindungen,
4. **Optionsrisiko** – resultierend aus expliziten und impliziten Optionen im Anlagebuch.

Interessant ist, dass der Baseler Ausschuss in seinen neuen Standards die ersten beiden Teilrisiken zum sogenannten „Gap Risk“ zusammenfasst, was insofern sinnvoller ist, als dass es sich beim Risiko aus Fristentransformation und beim Risiko aus Veränderungen der Zinskurve um dasselbe Risiko handelt – einmal betrachtet aus der Perspektive der Anlagebuchpositionen und einmal aus der Perspektive der Marktdaten.

Ein weiteres wichtiges Risiko, dem Positionen des Anlagebuchs unterliegen, ist das Credit-Spread-Risiko. Dieses Risiko resultiert aus den Veränderungen der Credit Spreads, die bei

3 CEBS: Guidelines on technical aspects of the management of interest rate risk arising from non-trading activities in the context of the supervisory review process; 3. Oktober 2006

4 BCBS 108: Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk; Juli 2004

der Bewertung vor allem von Anleihen im Anlagebuch zu berücksichtigen sind. Die Aufsicht sieht das Credit-Spread-Risiko inzwischen einheitlich als ein Marktpreisrisiko, das mit dem Zinsänderungsrisiko verwandt ist.

Wesentliche Themengebiete

Aus den beiden aktuellen IRRBB-Veröffentlichungen lassen sich einige wesentliche Themengebiete ableiten, mit denen sich die Institute je nach Geschäftsmodell mehr oder weniger intensiv befassen müssen. Auch wenn diese Themengebiete auch bisher schon für das Risikomanagement relevant waren, erhalten sie durch die expliziten Ausführungen der Aufsicht ein zusätzliches Gewicht.

IRRBB-Strategie

Jedes Institut muss über eine fundierte und dokumentierte IRRBB-Strategie verfügen, die robust genug ist, um Krisensituationen zu überstehen. Für die Verabschiedung und Umsetzung dieser Strategie ist das Leitungsorgan verantwortlich. Selbstverständlich muss die IRRBB-Strategie in die übergeordnete Geschäftsstrategie eingebettet sein.

Die IRRBB-Strategie manifestiert sich im operativen Management der Zinsänderungsrisiken bis hin zu den regelmäßig berichteten steuerungsrelevanten Kennzahlen. Sie gibt den Risikoappetit vor, der in der Limitierung seinen Ausdruck findet.

Duale Risikomessung

Die wohl wichtigste Neuerung gegenüber älteren Veröffentlichungen der Aufsicht zum Zinsänderungsrisiko ist die Forderung, dass Institute durchgängig von der IRRBB-Strategie über die Risikomessung bis zur Berichterstattung sowohl barwertige als auch periodische Größen betrachten müssen, insbesondere den „wirtschaftlichen Wert“, also den Barwert des Zinsbuchs (Economic Value, EV) und die periodischen Nettozinserträge (Net Interest Income, NII).

Eine entsprechende Modifikation der aufsichtsrechtlichen Anforderungen findet sich auch im von der BaFin im Februar 2016 veröffentlichten Entwurf der MaRisk-Novelle⁵ in BTR 2.3, Tz. 6.

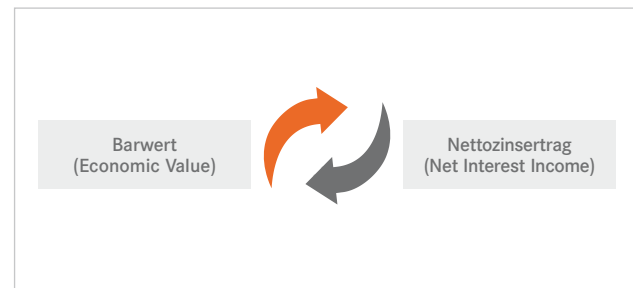


Abbildung 2: Institute müssen eine durchgängige duale Sicht auf barwertige und periodische Kennzahlen etablieren.

Stressszenarien

Die Aufsicht betont, dass reine Parallelverschiebungen der Zinskurve als Stressszenarien nicht ausreichen. BCBS 368 beschreibt im Anhang 2 eine konkrete Berechnungsvorschrift zum Ableiten von sechs währungsabhängigen Standardzinsszenarien. Neben Parallelverschiebungen der Zinskurve werden Szenarien für flacher und steiler werdende Zinskurven vorgegeben sowie Zinsschocks für kurze Laufzeiten bei weitgehend gleichbleibenden langen Zinssätzen. Der Ausschuss fordert, dass alle Banken diese Szenarien regelmäßig für ihr Zinsbuch simulieren und die Ergebnisse offenlegen.

Zinsszenarien IRRBB

Die Berechnung der BCBS-Standardzinsszenarien mit der Kalibrierung für die 21 vom Baseler Ausschuss betrachteten Währungen stehen auf der Webseite von msgGillardon zum Download bereit.⁶ Das Excel-Tool stellt die im IRRBB-Standardansatz vom Baseler Ausschuss geforderten Zinsszenarien grafisch und numerisch in Abhängigkeit der gewünschten Währung dar.

Empfehlenswert ist es, sowohl die Auswirkung dieser Stressszenarien auf den Zinsbuchbarwert als auch auf die periodischen Erträge regelmäßig zu simulieren.

⁵ BaFin: Konsultation 02/2016: Entwurf der MaRisk in der Fassung vom 18.02.2016

⁶ Download unter <http://msggillardon.de/loesungen/themen/aufsichtsrecht-meldewesen/irrbb.html>

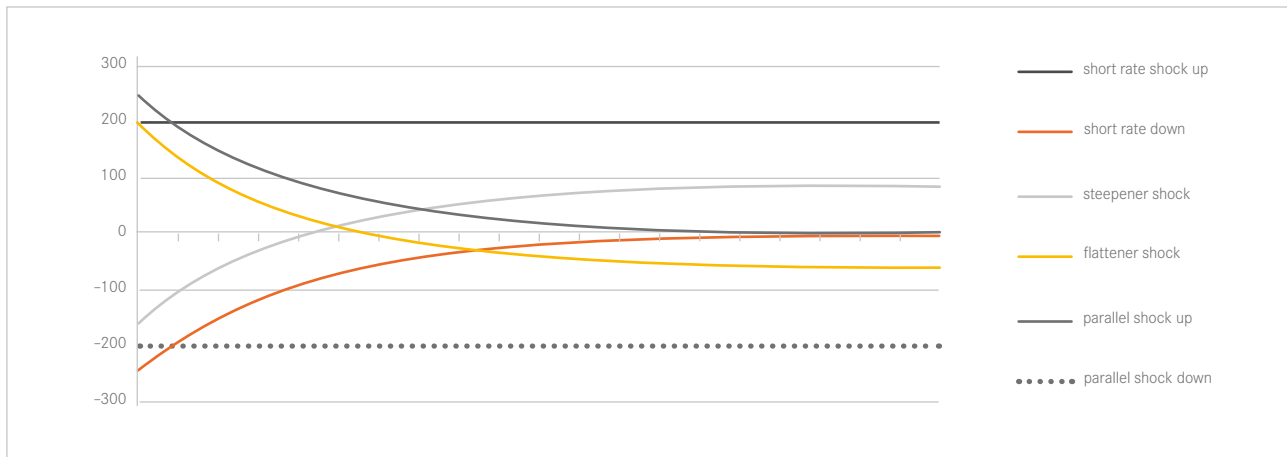


Abbildung 3: IRRBB-Standardzinsszenarien des Baseler Ausschusses für die Währung EUR

Basisrisiko

EBA und Baseler Ausschuss definieren das Basisrisiko als das Risiko, das sich aus Zinsanpassungen unter unterschiedlichen Zinskonditionen ergibt. Es bezieht sich insbesondere auf Floater und Rollover-Darlehen sowie auf Sicherungsinstrumente wie Zinsswaps, Caps oder Floors, die auf Referenzzinsen basieren. Die Sicht der Aufsicht auf das Basisrisiko hat sich gegenüber den Vorgängerpapieren nicht wesentlich geändert.

In Deutschland spielt das Basisrisiko traditionell eine geringere Rolle als in anderen Ländern, wie etwa Österreich oder der Schweiz. Jedes Institut muss nachweisen können, ob das Basisrisiko im Zinsbuch ein wesentliches Risiko ist. Für diesen Nachweis und für die Messung des Basisrisikos sollten Spread-Änderungen zwischen den Referenzzinssätzen simuliert werden.

Implizite Optionen

Implizite Optionen im Kundengeschäft sind in den letzten Jahren stärker in den Fokus der Aufsicht geraten. Auch Privatkunden nutzen vermehrt die Vergleichsmöglichkeiten über das Internet und machen etwa von ihrem BGB-Kündigungsrecht nach zehn Jahren Gebrauch, um alte Kredite abzulösen und von der Niedrigzinsphase zu profitieren.

Daher fordern alle Aufsichtsgremien, dass die Banken sich intensiv mit den eingeräumten impliziten Optionsrechten auf der Aktiv- und der Passivseite auseinandersetzen. Es fällt auf, dass insbesondere der Baseler Ausschuss die impliziten Optionen deutlich

intensiver behandelt als das Vorgängerpapier des CEBS. Er unterscheidet konsequent zwischen verhaltensabhängigen (statistisch, weitgehend unabhängig von Zinsniveau ausgeübt) und automatischen (rational, abhängig vom Zinsniveau ausgeübt) impliziten Optionen und fordert von den Instituten eine fundierte und nachvollziehbare Modellierung der eingeräumten Optionsrechte.

Die Aufsicht erwartet, dass sowohl die expliziten als auch die impliziten Optionen in der Zinsbuchsteuerung adäquat abgebildet, bewertet und simuliert werden.

Variables Geschäft

Seit Längerem ist die Aufsicht über die zunehmenden Risiken des variablen Geschäfts besorgt, also der Positionen ohne feste Zins- und mit verhaltensabhängiger Kapitalbindung. Insbesondere die Volumina der variablen Kundeneinlagen (Non-Maturity-Deposits, NMD) sind durch die Niedrigzinspolitik der Zentralbanken in vielen Häusern stark gewachsen und bilden die wichtigste Refinanzierungsquelle vieler Retail-Banken.

Entsprechend legen die IRRBB-Papiere großen Wert auf die konservative Abbildung dieser Positionen mit fundierter Analyse des Kundenverhaltens und Identifikation des stabilen Kerns, der einer Bank auch bei steigenden Zinsen langfristig zur Verfügung steht.

Der Baseler Ausschuss ist in seinen Anforderungen an NMD strenger als die EBA, insbesondere in der konkreten Ausgestaltung des Standard-Rahmenwerks.

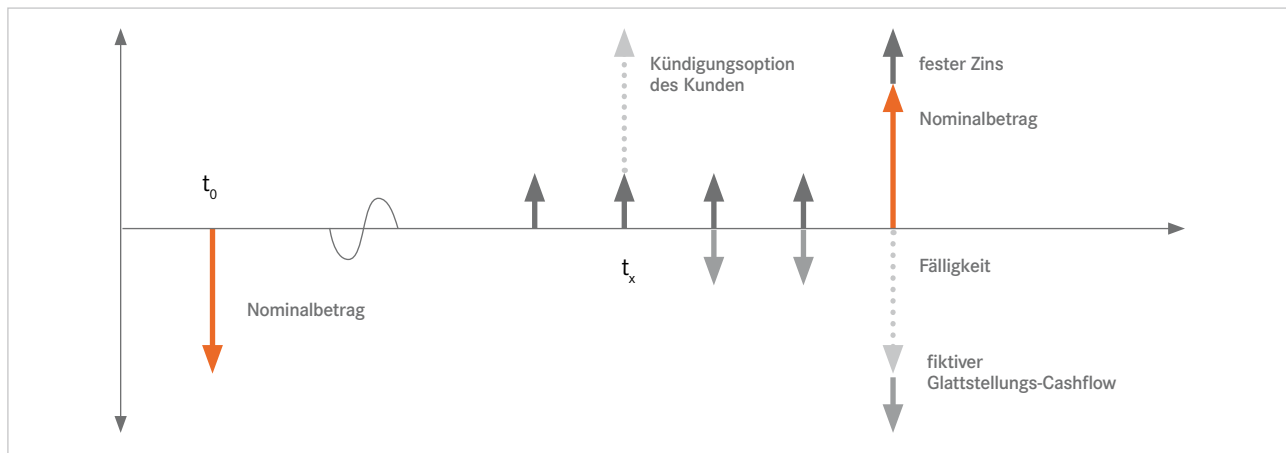


Abbildung 4: Exemplarische Modellierung einer automatischen impliziten Kundenoption im Kreditgeschäft

Credit-Spread-Risiko

Wie oben beschrieben ist das Credit-Spread-Risiko im Anlagebuch nach Einschätzung der Aufsicht ein Marktpreisrisiko und kein Zinsänderungsrisiko, aber damit verwandt. Entsprechend berücksichtigt die EBA dieses Risiko nicht in ihren IRRBB-Leitlinien, während der Baseler Ausschuss es an mehreren Stellen in die IRRBB-Anforderungen einbezieht und betont, es sei zusammen mit dem Zinsänderungsrisiko oder zumindest in ähnlicher Weise zu überwachen und zu steuern. Diese pragmatische Herangehensweise hat sich auch in der Praxis vieler Banken und Sparkassen bewährt. Entsprechend sollten die Institute in ihre IRRBB-Projekte die Messung und Steuerung des Credit-Spread-Risikos einschließen.

Modellrisiko

Das Modellrisiko ist eines der Risiken, die in der Finanzkrise ab 2007 in größerem Ausmaß schlagend wurden. Vor diesem Hintergrund ist die zunehmende Bedeutung dieser Risikoart zu erklären, die im SREP⁷ unter die operationellen Risiken eingeordnet wird.

Die EBA und noch expliziter der Baseler Ausschuss fordern, dass die IRRBB-Risikomodelle in den Prozessen zum Management des Modellrisikos einschließlich der regelmäßigen Modellvalidierung berücksichtigt werden. Von besonderer Bedeutung aus Sicht des Modellrisikos ist die Modellierung und Validierung der verhaltensabhängigen Cashflows für implizite Optionen und variables Geschäft.

IRRBB-Kapitalunterlegung

Die Zinsänderungsrisiken des Anlagebuchs werden weiterhin unter der Baseler Säule 2 nach den Anforderungen der CRD IV und des SREP gemessen, gesteuert, mit internem Kapital unterlegt und von der Aufsicht geprüft. Eine Einordnung unter Säule 1 wurde insbesondere im Baseler Ausschuss diskutiert, aber verworfen, weil ein internationaler Standardansatz die vom Geschäftsmodell abhängende Komplexität des Zinsänderungsrisikos nicht ausreichend risikosensitiv hätte abbilden können.

Dennoch enthalten die IRRBB-Anforderungen die Definition aufsichtsrechtlicher Standardschocks, um Banken mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko auf standardisierte Weise zu identifizieren. Die EBA betrachtet im Wesentlichen den bekannten parallelen Zinsschock um ± 200 Basispunkte, während der Baseler Ausschuss die sechs währungsabhängigen Standardzinsszenarien heranzieht.

Das Ergebnis dieses Standardschocks wird im Rahmen des SREP neben weiteren Prüfungsergebnissen verwendet, um den aufsichtsrechtlichen Zuschlag auf die Eigenmittelanforderungen nach dem „Säule -1 +“-Modell festzulegen.⁸

⁷ EBA: Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP); Dezember 2014

⁸ Siehe auch BaFin: Allgemeinverfügung: Anordnung von Eigenmittelanforderungen für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch; Dezember 2016; siehe auch Prof. Wimmer, NEWS 03/2016: MaRisk-Novelle 2016, SREP-Bescheide, BCBS 368 (IRRBB)

Weitere Aspekte

Die IRRBB-Papiere der Aufsicht behandeln darüber hinaus weitere wichtige Aspekte der Zinsbuchsteuerung. Beispiele sind die Auswahl der Zinskurven für das Risikomanagement, die Unterscheidung zwischen margenbehafteten und margenfreien Cashflows, der Umgang mit negativen Zinsen oder detaillierte Anforderungen an die Offenlegung. Daher sind die hier genannten „wesentlichen“ Themengebiete nicht abschließend, abhängig vom Geschäftsmodell eines Hauses und geben die Sichtweise des Autors wieder.

Die Chance hinter der Pflicht

Banken und Sparkassen sollten die Vorgaben der Aufsicht zu IRRBB nicht nur als eine lästige Pflicht auffassen, die es zusätzlich zu all den anderen aufsichtsrechtlichen Leitlinien, Standards und Verordnungen zu erfüllen gilt. Ähnlich wie bei den Anforderungen aus BCBS 239 zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung⁹, die in vielen Häusern den Anstoß zu einer längst fälligen Erneuerung der Verarbeitungsprozesse, Datenmodelle und Systemarchitekturen gegeben haben, enthalten auch die IRRBB-Papiere eine große Chance hinter der Pflicht. Zunächst schaffen sie eine einheitliche internationale Sicht auf eine wesentliche Risikoart, die historisch von Land zu Land unterschiedlich betrachtet und gesteuert wurde.

Darüber hinaus verdichten die Anforderungen die internationalen Erfahrungen der verschiedenen Aufsichtsbehörden und die finanzmathematischen Lehrmeinungen, die sich über Jahrzehnte herausgebildet haben. Sie enthalten also ein enormes Know-how und bilden einen wichtigen Baustein in den andauernden Bemühungen, das internationale Finanzsystem krisenfester zu machen.

Für jedes einzelne Institut bietet die aktuelle Beschäftigung mit den IRRBB-Aufsichtsanforderungen die Chance, das Management des Zinsänderungsrisikos konstruktiv auf den Prüfstand zu stellen und unter Berücksichtigung der Proportionalität auf den State-of-the-Art des Risikomanagements zu heben. Die Banksteuerung erhält dadurch eine noch größere Transparenz über die verschiedenen barwertigen und periodischen Risiken und über die Ertragsquellen im Zinsbuch.

Insbesondere die geforderte duale barwertige und periodische Sicht im Risikomanagement dürfte bei vielen Instituten einigen Umsetzungsaufwand erfordern. Diese duale Sicht ermöglicht ein besseres Verständnis der Risiken und der risikoadjustierten Erträge. Sie bietet daher neben der IRRBB-Anforderung zur detaillierten Berücksichtigung der impliziten Optionen auch die größte Chance für die Institute.

Fazit

Die aktuellen Veröffentlichungen der EBA und des Baseler Ausschusses zu den Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch bringen diese Risikoart wieder in den Fokus aufsichtsrechtlicher Anforderungen. Sie aktualisieren, konkretisieren und vereinheitlichen die Erwartungen der Aufsicht und bieten eine solide Grundlage für das interne Risikomanagement, die aufsichtsrechtliche Prüfung und die Kapitalunterlegung.

Institute sollten diese Papiere zum Anlass nehmen, um die haus-eigene Zinsbuchsteuerung zu überprüfen und auf den geforderten Standard zu heben. Der Artikel zeigt, dass jedes Institut abhängig vom Geschäftsmodell einige ausgewählte Themengebiete in den Mittelpunkt der eigenen IRRBB-Überprüfung stellen sollte.

Durch die jahrelange intensive Beschäftigung mit den MaRisk-Anforderungen sind die meisten deutschen Banken und Sparkassen im Management der Zinsänderungsrisiken bereits gut aufgestellt. Daher reichen in der Regel einige wenige gezielte Maßnahmen, um die IRRBB-Anforderungen zu erfüllen. Diese Maßnahmen resultieren in einem besseren Überblick über die verschiedenen Ausprägungen des Zinsänderungsrisikos, einer krisenfesteren Aufstellung und einer klaren Sicht auf die Ertrags- und Risikotreiber sowie die erforderliche Kapitalunterlegung.

Ansprechpartner



Rainer Alfes

Principal Business Consultant,
Produktmanagement

> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1526

> rainer.alfes@msg-gillardon.de

⁹ BCBS 239: Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung; Januar 2013



Liquiditätsmanagement

■ Einblick ins laufende Projekt

von Bernd Freitag (Naspa), Christian Mannberger (Naspa)
und Klaus Stechmeyer-Emden

Die Nassauische Sparkasse (Naspa) ist mit msgGillardon seit Anfang 2016 zu verschiedenen Themenfeldern in einem umfangreichen Projekt engagiert. In dieser Ausgabe und in nachfolgenden Ausgaben der NEWS berichten wir über die Zielsetzung, das Vorgehen und die Erkenntnisse aus dem Projekt. Im ersten Teil stehen die Motivation und Zielsetzung sowie eine Skizze der bisherigen Entwicklung im Fokus.

Motivation

Immer umfangreichere Anforderungen bezüglich der Messung und Steuerung der Liquiditätsrisiken sowie dem Meldewesen durch nationale und internationale Aufsicht (MaRisk, EBA, BCBS etc.) stellen für die Naspa wie für viele andere Banken, Sparkassen und Kreditinstitute unterschiedlichster Couleur eine große Herausforderung dar.

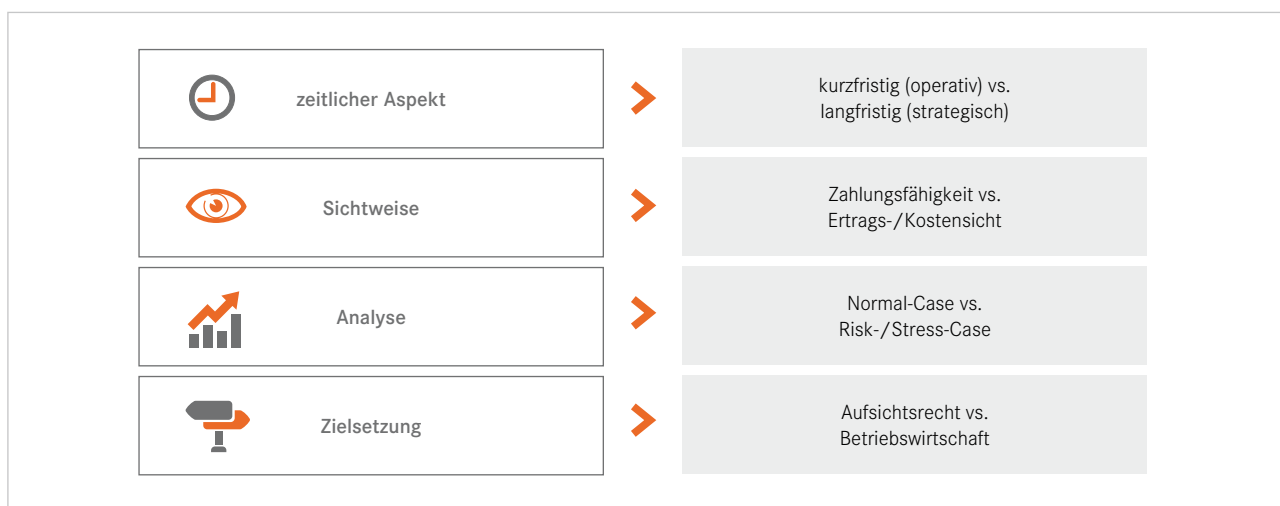


Abbildung 1: Wesentliche Merkmale des Liquiditätsmanagements

Auch bedingt durch den externen Druck richtet sich der Fokus in vielen Häusern in erster Linie auf klassische Aufgaben des Risikocontrollings zu der Messung und dem Reporting der Liquiditätsrisiken. Wie sieht es jedoch mit der Steuerung der Liquiditätsrisiken aus? Und wie bettet sich diese in eine moderne und effiziente Gesamtbanksteuerung ein?

Die Steuerung der Liquiditätsrisiken ist gerade aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen auf die Liquidität als solche und darin innewohnender Risiken, einhergehend mit diversen Kennziffern interner und externe Art (Survival Period, LCR / NSFR, LiqVaR etc.), alles andere als „trivial“. Wie sind die verschiedenen Sichtweisen zu priorisieren oder wird simultan gesteuert? Wie wird mit relevanten Nebenbedingungen umgegangen? Wären Ideen wie die einer cashflowbasierten Benchmark im zinstragenden Bankbuch adaptierbar?

In einem Kurzvortrag zum praxisgerechten Liquiditätsmanagement für Sparkassen¹ wurden – das Spannungsfeld im Dreieck

„Sicherheit – Liquidität – Rendite“ vor Augen – wesentliche Merkmale des Liquiditätsmanagements herausgearbeitet (siehe Abbildung 1).

Um eine Priorisierung vornehmen zu können, wurden diese Merkmale in eine Art Bedürfnispyramide transformiert:



Abbildung 2: Bedürfnispyramide des Liquiditätsmanagements

¹ Vortrag „Praxisgerechtes Liquiditätsmanagement für Sparkassen“ von Christian Bachert und Klaus Stechmeyer-Emden, Sparkassenkonferenz 2015 vom 17. bis 18. November 2015 in Frankfurt a. M.

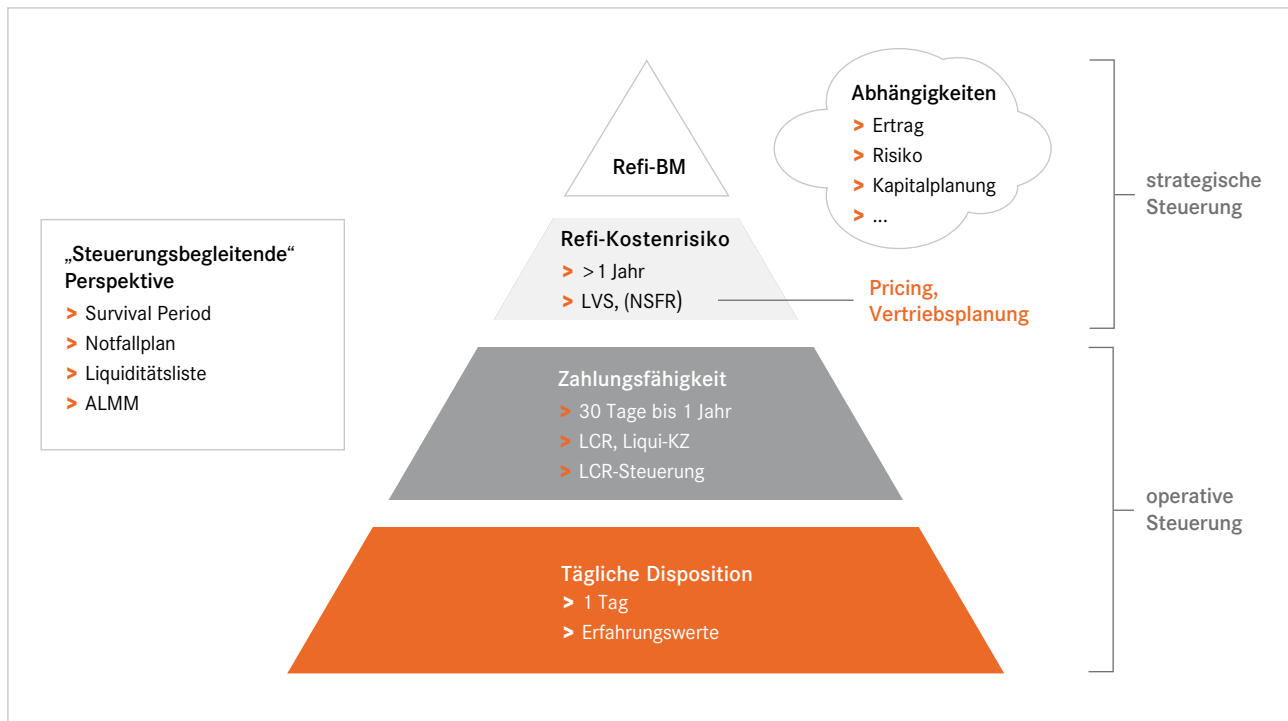


Abbildung 3: Ergebnisdokumentation – Zielbild und Einordnung

Start und Projektvorgehen

Die Naspa kam Anfang 2016 auf msgGillardon zu, um im Rahmen eines Workshops das Thema Liquiditätsmanagement zu beleuchten und im ersten Schritt auf einer „hohen Flugebene“ für die Naspa relevante Themenfelder und davon abgeleitete Aufgaben zu identifizieren.

Das Ergebnis dieses fachlichen „Brainstormings“ kann in oben stehender, an der Bedürfnispyramide angelehnten Sicht visualisiert werden (siehe Abbildung 3).

Auf Basis dieser Analyse wurden sechs unterschiedlich große Projektbausteine abgeleitet, die ab Anfang 2016 gemeinsam angepackt wurden:

- > Survival Period (Modul C),
- > Liquiditätverrechnungssystem (LVS),
- > Intraday Liquidity,
- > Refinanzierungs-Benchmark,
- > LCR-Steuerung,
- > Abhängigkeiten zu anderen Steuerungskreisen.

Die Zeitplanung sah vor, das Projekt bis zum Jahreswechsel 2016/2017 beendet zu haben. Bedingt durch verschiedene interne und externe Ereignisse mussten Teile umpriorisiert und zeitlich verlagert werden. msgGillardon hat hier punktuell in der Linie bis hin zu Interimsmanagement die Naspa zeitnah unterstützen und Entlastung schaffen können.

Erste Erkenntnisse

Um einen der obigen Projektbausteine herauszugreifen und daran die fachlichen und technischen Dimensionen zu skizzieren, sei das Beispiel LVS gewählt. Durch die Umsetzung einer direkten Berechnung von Liquiditätsbeiträgen am einzelnen Konto und zinstragender Geschäfte seitens der Finanz Informatik (FI) im Rahmen der zahlungsstromorientierten Kalkulation (zoK) werden diverse Fragestellungen aufgeworfen. Neben der Möglichkeit einer erweiterten Identifikation von Ergebniskomponenten und der Ergebnisspaltung im Sinne der Marktzinsmethode hat diese wichtige Neuerung mithin auch Auswirkungen auf die Verrechnung der Liquiditätsbeiträge in einer Profitcenterrechnung.

Eine Grundvoraussetzung der zugrunde liegenden Rechenoperation (Strukturkongruente Bewertung mit mehreren Zinskurven) ist die individuelle Entscheidung jedes Hauses für zwei respektive drei Zinskurven: risikolose und risikobehaftete Zinskurve sowie für teilgedeckte Darlehen eine weitere Differenzierung der risikobehafteten Zinskurve in eine gedeckte und ungedeckte Zinskurve.

Ziel ist und muss es sein, eine Konsistenz und Durchgängigkeit von der Vorkalkulation über die Nachkalkulation hin zur Erfolgsmessung (periodische und barwertige Ergebnisspaltung) zu gewährleisten. Allein dieses Beispiel hat mannigfaltige Interdependenzen in einem Institut und wirkt sich auf Organisationseinheiten wie Treasury oder Meldewesen, aber gerade auch die Marktbereiche aus.

Eine Herausforderung ist weiterhin das Thema der Steuerung von Liquiditätsrisiken – gerade die Frage einer geeigneten Benchmark führt zu kontroversen Diskussionen und Überlegungen. Erste Auswertungen anhand eines Cashflows aus der ökonomischen Sicht auf die Liquidität lassen ein Bild erkennen, das auch in der Studie des DSGV „Liquiditätsmanagement 2015“ beschrieben wird: Die Fristentransformation wird in vielen Sparkassen im „Liquiditätsbuch“ überwiegend höher sein

als im zinstragenden Bankbuch. Im ersten Quartal 2017 werden die Ergebnisse weiter validiert und finalisiert.

Primärbanken wie Sparkassen oder Genossenschaftsbanken verstehen sich überwiegend als Kundenbank. Somit liegt aus übergreifender Sicht die These nahe, dass allein durch das Geschäftsmodell bedingt eine höhere Fristentransformation entstehen kann.



Die Nassauische Sparkasse, führende Regionalbank in Hessen und Rheinland-Pfalz mit Sitz in Wiesbaden, ist aus der im Jahre 1840 gegründeten „Herzoglich-Nassauischen Landes-Credit-Casse für das Herzogthum Nassau“ hervorgegangen. Träger ist der Sparkassen-zweckverband Nassau. Diesen Zweckverband bilden die Städte Wiesbaden und Frankfurt am Main sowie der Hochtaunuskreis, der Landkreis Limburg-Weilburg, der Main-Taunus-Kreis, der Rheingau-Taunus-Kreis im Land Hessen und der Rhein-Lahn-Kreis sowie der Westerwaldkreis im Land Rheinland-Pfalz. Das Geschäftsgebiet ist im Privatkundengeschäft in 7 Regionalmärkte untergliedert. Private-Banking-Dienstleistungen werden in der Fläche in insgesamt 15 Private-Banking-Centern angeboten. Die professionelle Betreuung der Firmen- und Gewerbekunden findet in 3 Regionalmärkten statt.

Kennzahlen (Stand: 31.12.2015):

- > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 1.754
(davon 1.249 Vollzeitbeschäftigte)
- > Bilanzsumme: 11,3 Mrd. Euro
- > Kundenkredite: 9,1 Mrd. Euro
- > Mittelaufkommen von Kunden: 8,7 Mrd. Euro

Das ist sicherlich nur eine Seite der Medaille: Es fehlen im Liquiditätsrisiko entsprechende Derivate für eine effiziente Aussteuerung der Positionen wie zum Beispiel Zinsswaps im zins-tragenden Bankbuch. Aber auch die zurzeit im Fokus stehende Erfüllung der LCR hat in vielen Häusern zu relativ lange laufenden Wertpapierpositionen geführt. Somit führen exemplarisch verstanden allein schon diese Wertpapiere und lange Kredite, die vom Zinsänderungsrisiko über Zinsswaps neutralisiert wurden, in der ökonomischen Sicht auf die Liquidität zu langen Aktivüberhängen (Gaps).

Erweiterung und Ausblick

Vor dem Hintergrund der identifizierten Themen und der Auswirkungen beziehungsweise Seiteneffekte (wie oben an dem einen Beispiel der Liquiditätsbeiträge skizziert) sowie umfangreicher Neuerungen seitens FI – neben erweiterter zoK zum Beispiel der Rollout der Ergebnisvorschaurechnung (EVR) im Jahr 2017 – hat sich die Naspa entschieden, ein Folgeprojekt mit folgenden stehenden Arbeitspaketen aufzusetzen:

- > Liquiditätssteuerung,
- > Variables Geschäft,
- > SDWH-Parametrisierung,
- > Kalkulation / Vertriebssteuerung,
- > Ergebnisvorschaurechnung,
- > Ergebnisspaltung,
- > Standardisierung SDWH.

Teilergebnisse und fachliche Vorgaben aus dem bisherigen Projekt werden im Folgeprojekt aufgenommen und finden sich im Teilprojekt „Liquiditätssteuerung“ wieder. Zudem wurde übergreifend eine Koordinations- und Steuerungsunterstützung installiert. Die Teilprojekte werden seitens der beteiligten Partner

mit je nach Aufgabenstellung wechselnden Expertenteams bestückt und arbeiten sowohl parallelisiert als auch integriert. Wie in größeren Projekten üblich, berichten die Teilprojektleitungen an die Gesamtprojektleitung – diese untersteht wiederum einem entsprechend besetzten und lenkenden Gremium.

Das Folgeprojekt ist bis Ende 2017 terminiert – für alle Beteiligten eine „sportliche“ Herausforderung. Aus den bisherigen Erfahrungen gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr fair und kollegial, sodass einem erfolgreichen weiteren Projektverlauf nichts entgegensteht. Der Praxisbericht wird in der nächsten Ausgabe der NEWS fortgesetzt.

Ansprechpartner



Klaus Stechmeyer-Emden

Lead Business Consultant,
Business Consulting

> +49 (0) 172 / 9442327

> klaus.stechmeyer-emden@msg-gillardon.de



Banking in digital bewegenden Zeiten

banking insight 2016: Aufbruch in die Zukunft –
Banken im Digital-Check

von Holger Suerken

Die Digitalisierung hält Banken und Sparkassen auf Trab. Sie ist Herausforderung und gleichzeitig Chance. Die Mehrheit der Institute sucht noch nach ihrer digitalen Positionierung und dem richtigen Transformationsansatz. Die „banking insight“-Studie zur Digitalisierung liefert einen Realitätscheck.

Nur wenige Themen beschäftigen die Bankenbranche derzeit noch stärker als die Digitalisierung. Institutsübergreifend zählt der digitale Wandel zu den Top-4-Herausforderungen¹ der Institute. Noch wichtiger sind für Fach- und Führungskräfte in privaten und öffentlich-rechtlichen Instituten allerdings das anhaltend niedrige Zinsniveau. Fast gleichauf mit dem Kostendruck wird die Digitalisierung als Herausforderung im eigenen Institut wahrgenommen. Selbst die verschärfte Regulierung – das große Dauerthema – rangiert in der Priorisierung der Befragten dahinter.

Konservativer Umbau wider Willen

Trotz der übergreifend erkannten Relevanz der Digitalisierung geht ein Großteil der Institute den digitalen Wandel eher mit halber Kraft an. Häufig fehlt es für die Umsetzung der digitalen Vorhaben an Ressourcen. Fehlende IT-Kapazitäten, eine unzureichende IT-Infrastruktur im Backend, Budgetmangel sowie fehlendes Personal sind die Hauptbremsen des digitalen Wandels.

Hinzu kommt: Herausforderungen werden meist in der bestehenden Struktur gelöst. Den radikaleren Weg, also eine innovative Parallelorganisation nach Start-up-Vorbild aufzubauen, gehen die etablierten Banken kaum. Sie setzen für die digitale Transformation auf eine konservative Strategie. Und das, obwohl nur ein knappes Drittel² der befragten Fach- und Führungskräfte diesen zurückhaltenden Weg für den richtigen hält. Dieses Verhalten gegen die eigene Überzeugung deutet darauf hin, dass andere Faktoren Banken und Sparkassen daran hindern, die Digitalisierung aktiver und mit mehr Kraft anzugehen.

Themenvielfalt bremst Transformationsbereitschaft

Ein wesentlicher Faktor für einen eher konservativen Transformationsweg ist, dass es aktuell geschäftskritische Themen gibt, die sich nicht herunterpriorisieren lassen: Zum einen treffen die anhaltend niedrigen Zinsen die Branche inzwischen so stark, dass Erlösmodelle infrage gestellt werden. Zum anderen drohen die vielen Regulierungsvorschriften viele Geschäftsmodelle dermaßen zu verteuern, dass sie sich kaum noch rechnen. Unklar ist allerdings, ob die Verteuerung im

Endeffekt einen Schaden für die Banken bedeutet oder eine Markteintrittsbarriere für Fintechs darstellt, die für Banken von Vorteil ist. Nichtsdestotrotz sorgen beide Herausforderungen dafür, dass sich private und öffentlich-rechtliche Institute der Digitalisierung nicht in der Konsequenz widmen können, wie sie es gerne täten.

Noch haben Kostensenkungsinitiativen aufgrund der Niedrigzinsphase sowie viele Regulierungsprojekte Vorrang. Darüber hinaus fehlt es bei der Erneuerung der bankeigenen Backendsysteme am nötigen Druck durch neue Wettbewerber. Nur wenige³ Fach- und Führungskräfte nennen Regulierungsvorschriften als Topauslöser für mehr Digitalisierung im eigenen Haus. Diese Institute haben erkannt, dass viele obligatorische Anforderungen zur Regulierung der Banken indirekt wichtige Weichenstellungen zur Erneuerung der eigenen IT-Systeme enthalten. Dazu zählt beispielsweise die Pflicht zu einer granulareren Datenhaltung bis auf Einzelgeschäftsebene, wie sie in den SREP-Leitlinien vorgeschrieben wird.

Die Banken sind hier gefordert, sich aus diesem Dilemma schnell zu befreien. Es gilt, die zweigeteilte IT-Governance-Struktur in einen Run-the-Bank- und einen Change-the-Bank-Teil besser zu nutzen: Der Fokus liegt in der Regel häufiger auf dem Run-the-Bank-Teil, um den laufenden IT-Betrieb zu garantieren. Die andere Welt, Change-the-Bank, die Neuinvestitionen für die Weiterentwicklung der IT ermöglicht, kommt bei den umfangreichen Anforderungen noch oft zu kurz. Die offensichtlichste Finanzierungsoption ist sicher, stärker in Produktivitätssteigerungen und Chancen der neuen zukünftigen Systeme zu vertrauen und in diese zu investieren.

Umfassender organisatorischer Umbau erforderlich

Eine digitale Neuausrichtung führt nur über den Weg einer grundlegenden Reform der Unternehmensorganisation und ein neues Funktions- und Rollenverständnis. Die IT-Abteilung wird künftig kein reiner Unterstützer von Prozessen, sondern Treiber

1 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 06

2 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 14

3 Fit für die Zukunft? Die Banken im Digitalisierungsscheck, Folie 08

sein. Der CIO kennt die Bankprozesse in seiner Gänze wie kaum ein anderer im Unternehmen. Er wird eine tragende Rolle in einer digitalen Bank oder Sparkasse der Zukunft spielen.

Auf der Mitarbeiterebene zeichnen sich neue Beschäftigungskonzepte ab, die in zwei Richtungen driften: Auf der einen Seite gibt es einen großen Bedarf an Spezialisten, die institutsunabhängig Meister ihres Fachs sind. Auf der anderen Seite steigt die Nachfrage nach Generalisten, deren große Stärken im Projekt- und Anforderungsmanagement liegen. Generell gilt: Der Banker der Zukunft ist definitiv mit mehr IT-Verständnis ausgestattet als heute.

Es bleibt noch viel zu tun

Einblicke und Details, wie Fach- und Führungskräfte die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation, aber auch auf zukünftige Personalgewinnung oder den Umgang mit Fintechs einschätzen sowie Interviews von Branchenkennern und vieles mehr finden Sie in der aktuellen Ausgabe unserer Studie „banking insight“.



Die seit 2009 erscheinende Studienreihe „banking insight“ ist eine Kooperation von msgGillardon und dem Handelsblatt, in der aktuelle Fragen der Bankenbranche mit den Mitteln der Marktforschung untersucht werden. Die aktuelle Studie „Digitalisierung in Banken“ erscheint im Februar 2017 und kann vorbestellt werden:

> <http://msggillardon.de/bestellung-studie>

Ansprechpartner



Holger Suerken

Leiter Marketing

> +49 (0) 6196 / 99845 - 5340

> holger.suerken@msg-gillardon.de



Dennis Bayer

Lead Business Consultant,

Strategische Markt- & Themenentwicklung

> dennis.bayer@msg-gillardon.de



Geschäftsfeldplanung

Ein zentraler Bestandteil der Gesamthausplanung

von Alexander Kregiel und Dr. Sven Heumann

Die Frage nach dem Erfolg je Geschäftsfeld ist präsenter denn je. Spätestens seit dem aufsichtsrechtlichen Prüfungs- und Überwachungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP), und den darin begründeten Anforderungen an eine aussagefähige Geschäftsmodellanalyse, steht die Antwort – sowohl im Ist als auch im Plan – im Mittelpunkt gesamtbankbezogener Überlegungen, wobei häufig bereits die Beantwortung der Frage im Ist für die Institute eine Herausforderung darstellt. Nicht weniger groß ist sie, wenn es um die Ermittlung der Planergebnisse je Geschäftsfeld in der Zukunft in den Banken und Sparkassen geht.

Wie die Institute bei der Beantwortung und Lösung der Fragestellung beziehungsweise Herausforderung unterstützt werden können, wurde bereits in der NEWS¹ beschrieben. Der vorliegende Artikel knüpft an das Konzept bankplanungspunkt mit dem Planungstool (Fokus: Geschäftsfeldplanung und Ableitung von Vertriebszielen) und der Beratungslösung von msgGillardon an. Im Mittelpunkt stehen der Prozess und die Vorgehensweise, wie

eine Planung auf Geschäftsfeldenebene optimal und effektiv angegangen und umgesetzt werden kann.

Anforderungen an die operative Geschäftsfeldplanung

Bei der Geschäftsfeld- und der Gesamtbankplanung kann zwischen der operativen Planung und der mehrjährigen Planung (= mittelfristige Planung) unterschieden werden. Nachfolgend wird vor allem von einer operativen Geschäftsfeldplanung gesprochen – mit einem Fokus insbesondere auf der Vertriebsplanung.

Die operative Steuerung des Kundengeschäfts (beziehungsweise der Vertriebsseinheiten, -mitarbeiter) erfolgt anhand von Zielvereinbarungen (zum Beispiel Nettomargen, Volumina, Stückzahlen) und ist mit Vertriebsaktionen wie dem Kampagnenmanagement

1 Mit den Artikeln „Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen“ (NEWS 02/2016) und Steuerungscockpit – Strategische Planung optimal begleiten“ (NEWS 03/2016)

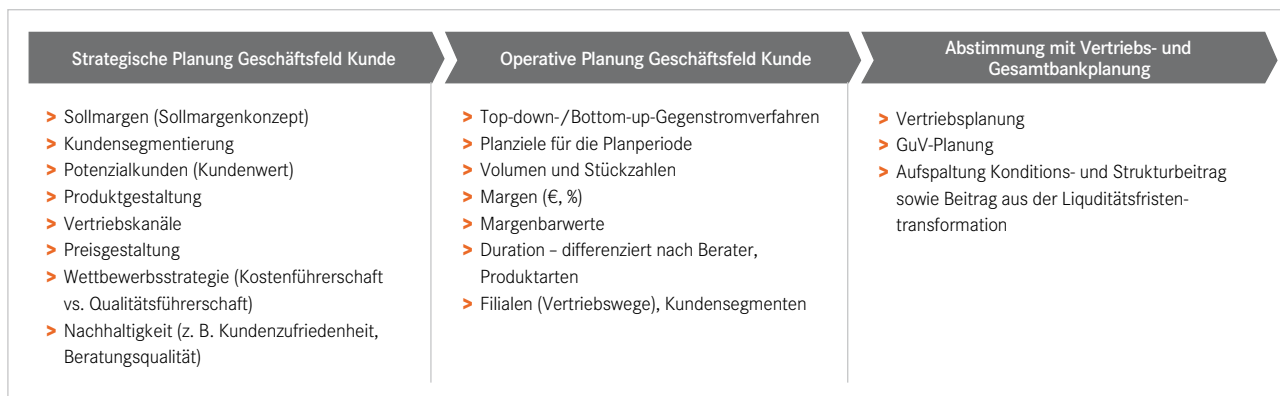


Abbildung 1: Von der strategischen zur operativen Planung im Kundengeschäft

verzahnt. Nur durch einen durchgehenden Planungsprozess können die Ziele der strategischen Planung (Eckwertplanung, Mehrjahresplanung) auf die operativen Vorgaben für die Geschäftsfelder beziehungsweise Vertriebseinheiten heruntergebrochen werden. Hierbei stellt die Abstimmung zwischen Vertriebs- und Gesamtbankplanung den wesentlichen Erfolgsfaktor im Rahmen des Planungsprozesses dar.

Auf dem Weg von der strategischen zur operativen Planung im Geschäftsfeld Kunde gilt es, diverse Anforderungen (siehe Abbildung 1) umzusetzen. Zentraler Inhalt der operativen Planung ist die Festlegung der Planungsmethodik (Top-down- und/oder Bottom-up-Gegenstromverfahren) sowie die Definition der Ziele und Kriterien der Planung. Im Rahmen einer periodischen Planung ist dies neben Volumen und Stück im Wesentlichen die Marge in Prozent. In der barwertigen Betrachtung sollten vor allem der Margenbarwert und seine Ermittlungsfaktoren (Volumen und Duration) im Mittelpunkt

stehen. Zunehmend stärker in den Vordergrund rückt die Frage, welche Produkte und Organisationseinheiten geplant werden und über welchen Vertriebsweg der Produktabsatz stattfindet. Nach der Überführung der strategischen in die operative Planung gilt es, die Abstimmung und Vernetzung der Vertriebs- mit der Gesamtbankplanung vorzunehmen. Neben der technischen Zusammenführung von Vertriebs- und Ertragsplanung muss hier auch der persönlichen Zusammenarbeit Zeit eingeräumt und müssen Prozesse aufeinander abgestimmt werden. Ziel ist es, dass am Ende für beide Einheiten die gewünschten Ergebnisgrößen (zum Beispiel Konditionenbeitrag vor beziehungsweise nach Liquidität) je Geschäftsfeld beziehungsweise Planungseinheit ermittelt wurden.

Prozess der Geschäftsfeldplanung

Der Prozess der Geschäftsfeldplanung kann im Wesentlichen in folgende Phasen (siehe Abbildung 2) eingeteilt werden:

Phase	Prozessschritt	Varianten / Entscheidung
Phase 1 – Wahl der Methodik	Methodik der Planung	> Barwertig > Periodisch
	Definition des Planungsvorgehens	> Zentral > Dezentral > Top-down > Bottom-up
	Definition der Verantwortlichkeiten	> Geschäftsfeldsteuerer > Geschäftsfeldplaner > Geschäftsfeldverantwortliche
Phase 2 – Festlegung der Planparameter	Parameter im Kundengeschäft	Volumen, Stück, Marge
	Festlegung des DB-Schemas	
Phase 3 – Planung im Gegenstromverfahren	Festlegung der zeitlichen Rasterung	
	Auswahl der Planebenen/ Planhierarchien	> Bilanzposition > Produkt > Organisationseinheit
	Durchführung und Koordination der Planung	> Aufbereitung des Ist-Geschäfts > Aufbereitung von Vergleichswerten > Unterstützung und Zusammenführung dezentraler Planungen
Phase 4 – Auswertung	Ermittlung relevanter Kennzahlen im Anschluss an die Planung (Zinsüberschuss, Cost-Income-Ratio etc.)	> GuV-orientiert > Aufsichtsrechtlich > Ökonomisch
Phase 5 – Finalisierung durch Ableitung von Vertriebszielen	Finalisierung der operativen Geschäftsfeldplanung	
	Vorgabe von Verteilannahmen	> Standardisiert > Individuell
	Ableitung von Vertriebszielen	> Auf Ebene der Berater > Auf Ebene der Geschäftsstellen, Profit-Center

Abbildung 2: Phasen der Geschäftsfeldplanung

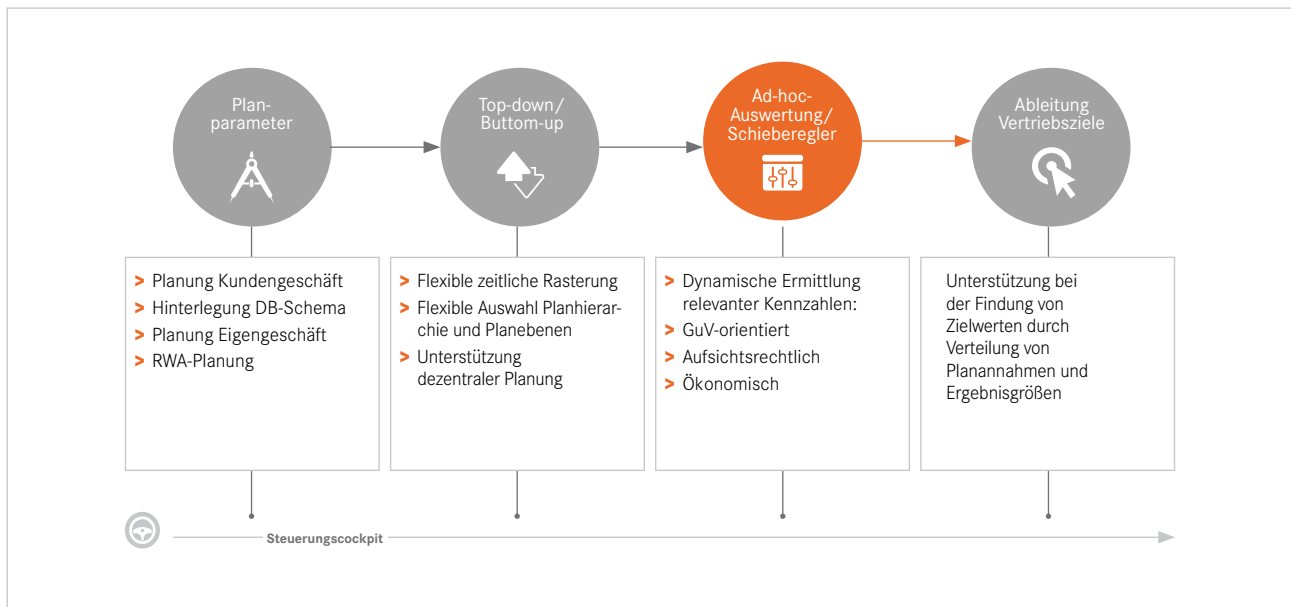


Abbildung 3: Geschäftsfeldplanung – Prozess

Herausforderungen der operativen Unternehmensplanung

Die Praxiserfahrung zeigt, dass Banken und Sparkassen vor immer größer werdenden Herausforderungen stehen, um den zunehmenden Anforderungen an die Qualität der Planung gerecht zu werden. Neben der steigenden Komplexität sind es vor allem Umfang und zeitliche Restriktionen, die den Instituten zusetzen. Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere Gründe, wie zum Beispiel:

Konsistenz

- > Fehlende Vernetzung von Gesamtbank – Geschäftsfeld – Vertrieb.
- > Dezentral entwickelte und nicht abgestimmte Planungsvorgaben.
- > Unterschiedliche Zielgrößen für einzelne Geschäfts- und Steuerungsfelder sowie eine isolierte strategische Planung ohne inhaltliche Verknüpfung zur operativen Planung.

Skalierung

- > Zu hoher Detaillierungsgrad, der keine Mehrwerte in den Ergebnissen erzeugt.

Operative Umsetzung

- > Fehlende Abstimmung von Planungsprozess und Ressourcenplanung – Mitarbeiter haben zu wenig Zeit, den Anforderungen des Planungsprozesses gerecht zu werden beziehungsweise diese mit Leben zu füllen.
- > Fehlende Verbindlichkeit in den Absprachen zwischen den am Planungsprozess beteiligten Personen.

Technische Umsetzung

- > Verwendung unterschiedlicher Planungstools ohne technische und fachliche Verknüpfung der Planungen sowie unzureichende Workflow-Unterstützung entlang des Planungsprozesses:
 - isolierte Lösungen führen zu prozessualen und methodischen Brüchen.
 - die Nähe zum Risikomanagementsystem fehlt.
- > Fehlende Flexibilität, um ad hoc auf die Entwicklungen und Anforderungen der Geschäftsleitung und/oder der Aufsicht reagieren zu können.

msgGillardon bankplanung.punkt				
Hintergrund Info Zoom Reporting Export				
Eckwertplanung Planparameter Top-Down / Bottom-Up Detail-Analyse & Solvität Vertriebsziele Steuerungs-Cockpit				
Planungszeiter Aggregation Kundengeschäft Aggregation Eigenes Geschäft Aggregation Provisionen				
Hierarchieebenen erfassen: Kundengeschäft				
# Ebene	Bilanz	Produkt	OE	
1 Ebene 4		Produktkategorie	Gesamtbank	
2 Ebene 3	Bilanzseite	Produktgruppe	Bereich	
3 Ebene 2	Bilanzgruppe	Planebene	Filiale	
4 Ebene 1	Bilanzposition	Produkt	Berater	
5 Basisentwurf	Positionsnummer	Produktnummer	Beratenummer	
Aggregationsebene erstellen				
# Name	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4
1 Zuordnung Mustergeschäft	Geschäftstyp	Planebene		
2 RWA-Mapping	Bilanzseite	Produkt		
3 Geschäftsfeld	Produktkategorie	Bereich		
4 Detailplanung	Produktkategorie	Planebene	Bereich	Filiale
5 Vertriebsplanung	Bereich	Filiale	Berater	
6 Bilanz	Bilanzseite	Bilanzposition		

Abbildung 4: Beispiele typischer Aggregationsebenen für die verschiedenen Verwendungszwecke

bankplanung.punkt – Geschäftsfeldplanung

Die Geschäftsfeldplanung ist Ausgangspunkt und wesentliche Komponente der Lösung bankplanung.punkt. Ziel ist es, den Grundstein für die nachfolgenden Auswertungen der wesentlichen Kennzahlen im Steuerungscockpit² zu legen. Dabei wird der oben beschriebene Prozess der Geschäftsfeldplanung (siehe Abbildung 3) abgebildet und nachgehalten. bankplanung.punkt unterstützt den Anwender zum einen flexibel bei der Parametrisierung der Planung sowie bei der technischen Umsetzung fachlich vorgegebener Methoden (zum Beispiel wertorientiert oder periodisch – beide Sichten können dargestellt werden). Zum anderen wird sowohl die zentrale wie auch die dezentrale Planung durch eine flexible Auswahl an Planhierarchien und Planebenen ermöglicht. Die Möglichkeit, das Geplante ad hoc an den individuell definierten Kennzahlen zu messen, hilft den Instituten bei der Anwendung der Top-down- und Bottom-up-Planung. Abgeschlossen wird der Prozess der Geschäftsfeldplanung durch die individuelle Ableitung von Vertriebszielen durch die Vorgabe von unterschiedlichen Verteilannahmen (standardisiert aus Basis der Startvolumina oder individuell durch die Vorgabe von Verteilszenarien).

Geschäftsfeldplanung – Funktionsweise am Privatkunden

Die Funktionsweise der Geschäftsfeldplanung wird am Beispiel des Geschäftsfelds Privatkunden näher erläutert und die einzelnen Schritte werden detailliert betrachtet.

Definition der Geschäftsfelder

Die Geschäftsfelder können anhand von Produkten, OE-Bereichen, Kundensegmenten und Vertriebswegen unterschieden beziehungsweise definiert werden.

In der technischen Umsetzung bedeutet das, dass die Geschäfte in entsprechenden Hierarchien strukturiert werden und sich die Geschäftsfelder in einer bestimmten Aggregationsebene widerspiegeln. Hierarchien können individuell angelegt, Aggregationsebenen (siehe Abbildung 4) flexibel definiert und im Tool sowohl beim Hinterlegen von Planparametern als auch bei der Planung bis hin zur Auswertung verwendet werden.

² Siehe NEWS 03/2016 – „Steuerungscockpit – Strategische Planung optimal begleiten“

Da Parameter, Planannahmen und Berechnungen stets auf der Ebene der Basiseinträge (feinste Granularität, wie zum Beispiel Einzelprodukt je Einzelberater) gespeichert werden, ist jederzeit eine beliebige Aggregation/Betrachtungsweise möglich.

Planparameter

Über Mustergeschäfte (siehe Abbildung 5) werden alle relevanten Kennzahlen für die Zinsgeschäftsrechnung definiert. Neben Laufzeit und Tilgung sind dies zum einen die Bewertungskurven (Anteil gedeckt/ungedeckt) und zum anderen die Margenbestandteile von der Nettomarge über Bonitäts- und Optionsprämie bis zur Bruttomarge. Auf diese Weise können die Deckungsbeitragsrechnung auf Gesamtbank und auf Teilbereichen aufgestellt und die Ergebnisspaltung im Drill-down analysiert werden.

Die Mustergeschäfte werden anschließend auf einer Aggregationsebene zugeordnet, die unabhängig von den Geschäftsfeldern definiert werden kann. So ist es möglich, die Mustergeschäfte auf einer feineren Ebene zu hinterlegen, um beispielsweise unterschiedliche Laufzeiten zu unterscheiden, die Geschäftsfeldplanung (Volumenplanung) aber dennoch auf grober Ebene durchzuführen. Um auch in der Geschäftsplanung die aufsichtsrechtlichen Kennzahlen als strenge Nebenbedingung zu berücksichtigen, werden beispielsweise Anteile von Risikoaktiva-Kategorien

auf einer sinnvollen Aggregationsebene zugeordnet (vgl. hierzu NEWS 01/2017 „Einführung des Kapitalplanungstools – Praxisbericht aus der Sparkasse Rhein-Haardt“).

Top-down / Bottom-up

Kernstück ist die Volumenplanung. Hier stehen alle Möglichkeiten offen, den individuellen, iterativen Planungsprozess abzubilden. Über mehrere Stufen können Planungen (siehe Abbildung 6) verfeinert (Top-down) oder aggregiert (Bottom-up) werden. Verschiedene (zeitliche) Planungsraster ermöglichen sowohl eine Grobplanung auf Jahressicht als auch eine Feinplanung für den kurzfristigen Zeitraum. Über eine Export-Import-Schnittstelle wird die dezentrale Planung unterstützt.

Die gleiche Struktur und Variabilität der Planungsmöglichkeiten sind für „Provisionen“ und „Kosten“ umgesetzt. Damit wird die Geschäftsfeldrechnung vollständig.

Ad-hoc-Auswertung

Ein Wesensmerkmal des Planungsprozesses ist die iterative Vorgehensweise, bei der man sich schrittweise dem komplexen Zielwertesystem (Eckwerte) nähert. Für einen effizienten Prozess ist daher die Möglichkeit, die Auswirkungen der Planannahmen auf die Ergebnisgrößen direkt zu ermitteln, essenziell.

msgGillardon bankplanung.punkt

Konfiguration Import Zoom

Eckwertplanung Planparameter Top-Down / Bottom-Up Detail-Analyse & Soll/Ist Vertriebsziele Steuerungs-Cockpit

Pflege Zuordnung Mustergeschäft KG fest Mischungsverhältnisse Eigenes Geschäft RWA

Mustergeschäft erstellen: Kundenfestzins Speichern Export Import

Eingabe				Ergebnisse	
Name	Darlehen			Duration	102,00
Kommentar	0			Netto-MBW	6.610
Volumen (EUR)	100.000	Stückkosten	15.000	Brutto-MBW	8.513
Laufzeit (Monate)	120	Geschäftsart	aktiv	Laufende Nettomarge	57
Tilgung	3,00%	gedeckter Anteil	60,00%	Laufende Bruttomarge	71
Nettomarge	0,80%	ungedekter Anteil	40,00%	Einstand risikolos	2,30%
Bonitätsprämie	0,15%	Zinsuntergrenze	0,00%	Liquisread	0,26%
Optionsprämie	0,05%	Zinsobergrenze	0,00%	Nominalzins	3,56%
Bruttomarge	1,00%				

Übersicht Mustergeschäfte: Kundenfestzins Bearbeiten Kopieren Löschen

#	Name	Volumen	Laufzeit	Tilgung	Duration	Brutto-MBW
1	Darlehen	100000	120	3%	102,00	8.513
2	Festgeld	25000	36	0%	36,00	1.050
3	Konsumentendarlehen	10000	60	20%	30,00	381

Abbildung 5: Am Mustergeschäft werden alle ergebnisrelevanten Parameter erfasst.

msgGillardon bankplanung.punkt

KonfigurationImportZoom

ErkverplanungPlanparameterTop-Down / Bottom-UpDetail-Analyse & SolldatVertriebszieleReportingExport

KundengeschäftEigenes GeschäftProvisionenKostenEigenkapital

Planung: Kundengeschäft

LeitenSuchenExportImport

Aggregationsebene: GeschäftsfeldPlanungsreiter: Grob

Produktkategorie	Bereich	Kennzahl	Planungsmodus	Startvolumen	Dez. 16	Dez. 17	Dez. 18	Dez. 19	Dez. 20
aktiv	Privatkunden	Istverlauf			-	-	-	-	-
		abs. Gesamt	12 631 000						
	Gewerbekunden	Pig neu Gesamt		12 631 000					
		Istverlauf			12 631 000	12 631 000	12 631 000	12 631 000	12 631 000
		akt. Pig.	Pig. vorhanden	201 902 917	140 653 299	140 253 967	139 921 570	139 626 013	139 347 193
		Pig neu Gesamt		201 902 917					
	Kommunaldarlehen				201 902 917	201 902 917	201 902 917	201 902 917	201 902 917
		Istverlauf			101 626 927	101 582 605	101 536 282	101 511 003	101 488 842

Abbildung 6: Für eine Top-down-Planung wird mit der Geschäftsfeldsicht gestartet. Je Position wird der Istverlauf, die Planungsannahme und der sich daraus ergebende Gesamtverlauf angezeigt.

In verschiedenen Auswertungssichten können die Kennzahlen analysiert werden, wie zum Beispiel der Bilanzreport, das Deckungsbeitragschema, aber auch Detailsichten auf Ist- und Neugeschäftsverläufe.

Ableitung Vertriebsziele

Die Schnittstelle zur Vertriebsplanung ist die Auswertung der Planungsrechnung auf Filial- oder Einzelberater-Sicht. Hier können Neugeschäftsvolumen, Stückzahlen, Margen, aber auch Provisionen ausgewertet werden. Komplettiert wird diese Auswertungssicht durch Hinzunahme von „weichen Faktoren“, wie beispielsweise die Anzahl der Kundenkontakte.

Geschäftsfeldplanung – die Grundlage der Geschäftsmodellanalyse

Die Geschäftsfeldplanung legt den Grundstein für eine moderne und zukunftsfähige Geschäftsmodellanalyse. Die Verzahnung der strategischen und operativen Planung im Kundengeschäft kann mithilfe des vorgestellten Lösungsszenarios ebenso gelingen wie die Antwort auf die Frage, in welchem Geschäftsfeld wie viel Ertrag in der Zukunft erwirtschaftet beziehungsweise verdient werden kann.

Darüber hinaus unterstützt die Vorgehensweise der Geschäftsfeldplanung mit bankplanung.punkt die Banken und Sparkassen bei der Beantwortung der Frage, wie eine durchgängige Abstimmung und Vernetzung von Vertriebs- und Gesamtbankplanung erfolgen kann. Dies trägt weiter dazu bei, dass die Institute die an sie gestellten Fragen nach den Ertragstreibern im Kundengeschäft zielgerichtet beantworten können!

Ansprechpartner



Alexander Kregiel

Lead Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 151 / 12155409
- > alexander.kregiel@msg-gillardon.de



Dr. Sven Heumann

Senior Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 212
- > sven.heumann@msg-gillardon.de



Einführung des Kapitalplanungstools

■ Praxisbericht aus der Sparkasse Rhein-Haardt

von Alexander Kregiel, Dr. Sven Heumann, Michael Hoffmann und Frank Marschke (Sparkasse Rhein-Haardt)

Die anhaltende Niedrigzinsphase sowie weiter steigende Anforderungen an die Kapitalsituation bei deutschen weniger bedeutenden Instituten (Less Significant Institutions – LSI) im Zuge des aufsichtsrechtlichen Prüfungs- und Überwachungsprozesses – SREP – sorgen dafür, dass die Kapitalplanung weiter im Fokus steht.

Ziel ist es, den zukünftig zu erwartenden Kapitalbedarf unter Berücksichtigung möglicher Kapitalaufschläge nach SREP aufzuzeigen und einen möglichen Engpass frühzeitig zu erkennen. Ausgangsbasis ist – neben einer mehrjährigen Gesamt-hausplanung¹ – die Ermittlung möglicher SREP-Aufschläge (vgl. Abbildung 1): für Institute, die nicht Bestandteil der ersten Stufe für SREP-Kapitalfestsetzung waren, in Form einer Proberechnung und für Institute, die bereits in der ersten Stufe berücksichtigt wurden, in Form von festgesetzten Kapitalzuschlägen für Banken und Sparkassen.

Darüber hinaus müssen die Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit (Stichwort: Geschäftsmodellanalyse und mög-

liche Anpassungen) in Kombination mit der strategischen Planung² berücksichtigt werden. Weiter gilt es, mögliche adverse Entwicklungen/Szenarien, die von der Erwartung abweichen, zu integrieren und zu simulieren.

Ausgangssituation

Im folgenden Praxisbericht der Sparkasse Rhein-Haardt zur Einführung des Kapitalplanungstools werden neben den Zielen der Sparkasse Rhein-Haardt auch der Prozess zur Bearbeitung der Kapitalplanung (vgl. Abbildung 2) bei der Sparkasse aufgezeigt und anhand der RWA-Planung³ im Detail erläutert.

1 Siehe NEWS 02/2016 – „Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen“

2 Siehe NEWS 03/2016 – „Steuerungscockpit – Strategische Planung optimal begleiten“

3 RWA-Planung: Planung der risikogewichteten Aktiva (Risk Weighted Assets)

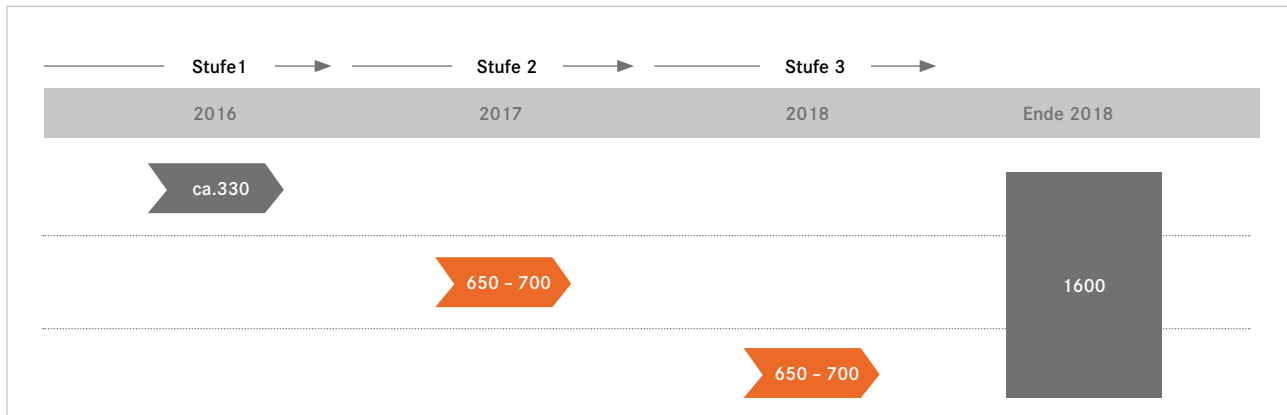


Abbildung 1: Stufenansatz – erwartete SREP-Kapitalzuschläge

Ziel der Sparkasse Rhein-Haardt

Im Vorfeld der Projektplanung wurden die Ziele, die die Sparkasse Rhein-Haardt mit der Einführung des Kapitalplanungstools von msgGillardon verfolgt, definiert und festgelegt. Im Kern ergaben sich folgende gemeinsame Ziele:

- > Verzahnung von Planung und Risikotragfähigkeit,
- > Konsistenz und Durchgängigkeit im Prozess,
- > Szenariofähigkeit – Abbildung von verschiedenen Szenarien der Gesamthausplanung inklusive des adversen Szenarios,
- > Verbesserung der Planung von risikogewichteter Aktiva.

Lösungsbeschreibung

Verzahnung von Planung und Risikotragfähigkeit

Nachdem die Sparkasse derzeit die zentrale Lösung der Sparkassenorganisation zur Risikotragfähigkeit und Kapitalplanung (S-RTF) einführt, wurde schnell klar, dass die Verknüpfung der Gesamthausplanung mit S-RTF einen Hauptfokus im Projekt darstellen wird. Diese Lücke im Prozess wird durch das Kapitalplanungstool von msgGillardon geschlossen. Die Ergebnisse der Ertragsplanung im GuV-PLANER bilden die Basis für die anschließende RWA- und Eigenkapitalplanung. Nach erfolgreicher Planung werden die Ergebnisse entsprechend aufbereitet und können in die S-RTF integriert werden.

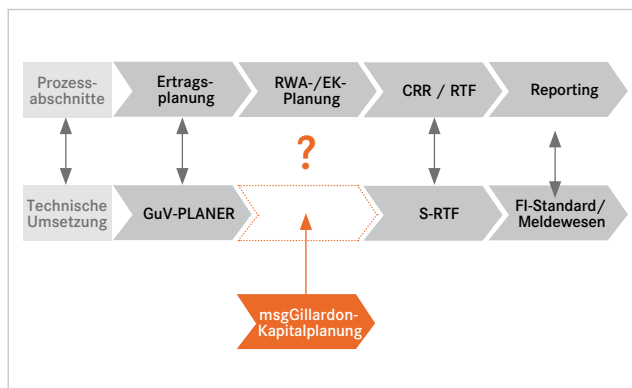


Abbildung 2: Kapitalplanungsprozess und die technische Umsetzung bei Sparkassen

Konsistenz und Durchgängigkeit im Prozess

„Transparenz“, „Prüfungssicherheit“ und „Nachvollziehbarkeit“ sind die Schlagwörter, die die Konsistenz und Durchgängigkeit im Prozess am besten beschreiben. Wichtig war der Sparkasse hier, dass die eigenentwickelte, fehleranfällige und wenig zukunftsorientierte Lösung auf Excel-Basis abgeschafft wird und die gestellten Anforderungen an Hilfstools im Kapitalplanungstool berücksichtigt werden. Dass dies möglich ist und gelingt, zeigt die Programmfreigabe nach OPDV, die msg-Gillardon durch die SIZ⁴ erstellen hat lassen.

4 SIZ Service GmbH, eine 100%ige Tochter der Sparkassen-Finanzgruppe.

Quoten / Bezugswerte				Hilfe		
#	Art der Quote / des Bezugswert			2016	2017	2018
1	Individueller Puffer		(CRR-Zielwert 13%)	0,63	1,25	1,88
2	Aufschlag auf CRR-Grenzwert im Risikomonitoring:		CRR ohne individuellen Puffer	15,00	15,00	15,00
3			CRR mit individuellem Puffer	15,00	15,00	15,00
4	Individuelle Warnschwelle Großkredite		CRR ohne individuellen Puffer	20,00	20,00	20,00
5			CRR mit individuellem Puffer	20,00	20,00	20,00
6	Zinsschock % Gesamtkapital Soll			20,00	20,00	20,00
15	SREP-Aufschlag	Auswertung (2a)	hartes Kernkapital	0,00	0,00	0,00
16			Kernkapital	0,00	0,00	0,00
17			Gesamtkapital (CRR-Zielwert 10,5%)	0,00	0,00	0,00
18		Auswertung (2b)	hartes Kernkapital	0,00	0,00	0,00
19			Kernkapital	0,00	0,00	0,00
20			Gesamtkapital (CRR-Zielwert 13%)	0,00	0,00	0,00

Abbildung 3: Im Kapitalplanungstool können verschiedene individuelle SREP-Aufschläge hinterlegt werden.

Berücksichtigung von SREP-Kapitalzuschlägen

Neben dem im Tool fest hinterlegten allgemeinen Kapitalerhaltungspuffer (KEP) können ein individueller Puffer und sechs individuelle SREP-Aufschläge (siehe Abbildung 3) hinterlegt werden. Bei 2 Auswertungsvarianten lassen sich folgende Kennzahlen (siehe Abbildung 4) ermitteln:

Auswertungsvariante (2a)

- Harte Kernkapitalquote,
- harte Kernkapitalquote zuzüglich KEP zuzüglich SREP hartes KK (2a),
- Kernkapitalquote,

- Kernkapitalquote zuzüglich KEP zuzüglich SREP KK (2a),
- Gesamtkapitalquote zuzüglich KEP zuzüglich SREP Gesamtkapital (2a).

Auswertungsvariante (2b)

- Harte Kernkapitalquote,
- harte Kernkapitalquote zuzüglich KEP zuzüglich eines individuellen Puffers zuzüglich SREP hartes KK (2b),
- Kernkapitalquote,
- Kernkapitalquote zuzüglich KEP zuzüglich eines individuellen Puffers zuzüglich SREP KK (2b),
- Gesamtkapitalquote zzgl. KEP zuzüglich eines individuellen Puffers zuzüglich SREP Gesamtkapital (2b).

msgGillardon

KAPITALPLANUNG

Auswertung > Normal Case > Tabelle ohne Historie

heumanns, Version 1.3.

Zoom

Konfiguration

Import

RWA-Mapping

Planannahmen

Auswertung

Export

Aufrufen:

Szenario 1

Szenario 2

Szenario 3

Szenario 4

Szenario 5

Korrekturposten erfassen

Ergebnisse nachvollziehen

Szenario-Vergleich

Tabelle:

ML-Histore

Gehe zu:

(2b) CRR

Grafiken:

Gehe zu:

Managementreport I

Position	Herkunft / Verarbeitung	Dez 16	Dez 17
	Abbau Risikoaktiva		
	SREP-Aufschlag hartes Kernkapital (2a)	0,00%	0,00%
Mindestanforderungen für hartes KK zzgl.	Kapitalerhaltungspuffer	0,63%	1,25%
Kapitalerhaltungspuffer u.	Soll	5,13%	5,75%
	Ist	16,25%	17,11%

Abbildung 4: Beispiel Ergebnisdarstellung

msgGillardon

KAPITALPLANUNG

Planannahmen

MFG Real Case normal

Alle Jahre

heumanns, V

Zoom

Konfiguration

Import

RWA-Mapping

Planannahmen

Auswertung

Export

Aufrufen:

Szenario 1

Szenario 2

Szenario 3

Szenario 4

Szenario 5

Löschen

Speichern als:

Szenario 1

Szenario 2

Abbildung 5: Szenario kopieren

Szenariofähigkeit

Ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Zielbilddefinition identifiziert wurde, ist die Anforderung der Kapitalplanung an die Szenariofähigkeit. Ziel der Sparkasse Rhein-Haardt ist es, diverse Szenarien von der Normal-Case-Betrachtung bis hin zur „adversen Geschäftsentwicklung“ im Rahmen der Kapitalplanung zu simulieren und deren Auswirkungen und Ergebnisse inklusive SREP-Kapitalzuschläge zu erkennen.

Möglich wird dies durch bis zu fünf Szenarien, die parallel im Kapitalplanungstool bearbeitet und gerechnet werden können, wie das Beispiel der adversen Geschäftsentwicklung zeigt.

1. Schritt: Aufbau des Normal-Case-Szenarios

Aufbauend auf Bilanzreport und RWA-Mapping, ergänzt um manuelle Positionen, wird die Summe der Risikoaktiva berechnet. OpRisk wird im Tool nach Basis-Indikator-Ansatz automatisch ermittelt.

Die Erfolgsspannenrechnung ist Ausgangspunkt für die Eigenkapitalplanung. Bewertungsergebnis und Bildung beziehungsweise Auflösung von Vorsorgereserven werden flexibel im Tool parametrisiert, ebenso die Ausschüttung. Damit kann die Gewinnthesaurierung als Hauptquelle der Eigenkapitalbildung konsistent zur Planungsrechnung und dennoch flexibel im Tool modelliert werden. Weitere Bestandteile des Eigenkapitals werden im Tool geplant.

Zur Abbildung der Risikotragfähigkeit werden die Risikolimits im Zeitverlauf erfasst. Neben den bereits bestehenden Eigenkapitalbestandteilen können zusätzliche Bestandteile der Risikodeckungsmasse beziehungsweise des Risikodeckungspotenzials im Zeitverlauf geplant werden.

Als Ergebnisse werden hier beispielhaft die Gesamtkapitalquote und die Gegenüberstellung der vorhandenen Risikodeckungsmasse und der tatsächlichen Belastung der Risikodeckungsmasse (Summe der Risikolimits zu Kapitalbedarf gemäß CRR) genannt.

2. Schritt: Anlage des adversen Szenarios

Ausgangsbasis ist das Normal-Case-Szenario (im Beispiel Szenario 1). Es wird einfach kopiert (Abbildung 5), indem es als Szenario 2 („Advers“) gespeichert wird. Anschließend können die individuellen Annahmen für die adverse Entwicklung hinterlegt werden.

3. Schritt: Erfassung der Planannahmen für die adverse Entwicklung

Beispiel (vgl. Abbildung 6): Bei der adversen Entwicklung wird unterstellt, dass die Summe der Risiken im Jahr 2017 schlagend wird. Zu diesem Zweck wird die Summe der Risiken zusätzlich zum „normalen“ Bewertungsergebnis in die Jahresergebnisrechnung eingestellt. Um kein negatives Jahresergebnis auszuweisen, müssen Vorsorgereserven aufgelöst werden. Hierbei sollen

Ergebnisplanung	Normal Case			Advers		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Bewertungsergebnis II ohne § 340f und g	- 1.800	- 1.800	- 1.800	- 1.800	- 43.200	- 1.800
Veränderung § 340f HGB (Bildung -, Auflösung +)	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	18.600	- 1.300
Veränderung § 340g HGB (Bildung -, Auflösung +)	- 3.600	- 3.600	- 3.600	- 3.600	6.500	- 3.600
Jahresergebnis	5.900	6.800	7.200	5.900	-	6.900
Ausschüttung	- 1.600	- 1.600	- 1.600	- 1.600	-	- 1.600
Zuführung Sicherheitrücklage	4.300	5.200	5.600	4.300	-	5.300
Eigenkapitalplanung	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Summe offene Rücklagen	163.400	167.700	172.900	163.400	167.700	167.700
Summe stille Einlagen	600	600	600	600	600	600
Summe § 340g HGB	50.600	54.200	57.800	50.600	54.200	47.700
Summe § 26a KWG	3.400	3.400	3.400	3.400	-	-
Summe § 340f HGB	15.200	16.200	17.200	15.200	18.600	-
Summe Eigenkapitalbestandteile	233.200	242.100	251.900	233.200	241.100	216.000
Risikoplanung	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Risikotragfähigkeit Summe der Risiken	41.400	41.400	41.400	41.400	41.400	41.400

Abbildung 6: Beispielrechnung adverse Entwicklung

Position	Planmodus	Dez 15	Dez 16	Dez 17	Dez 18
Ergebnisverwendung					
Bewertungsergebnis II ohne § 340f und g	absolute Entwicklung		-1.800	-43.200	-1.800
Veränderung § 340f HGB (Bildung -, Auflösung +)	absolute Entwicklung		-1.000	18.600	-1.300
Veränderung § 340g HGB (Bildung -, Auflösung +)	absolute Entwicklung		-3.600	6.500	-3.600
Jahresergebnis nach Steuern			5.900	0	6.900
Ausschüttung (-)	absolute Entwicklung		-1.600	0	-1.600
Summe offene Rücklagen		163.400			
Veränderung Dotationskapital					
Summe Dotationskapital		0			
Veränderung stille Einlagen					
Summe stille Einlagen		600			
§ 340g HGB: Umwidmung in Sicherheitsrücklage					
Summe § 340g HGB		50.600			
§ 26a KWG: Umwidmung in § 340f HGB (-)	absolute Entwicklung		0	-5.085	0
Umwidmung in § 340g HGB (-)					
Umwidmung in Sicherheitsrücklage (-)					
Summe § 26a KWG		3.400			
§ 340f HGB: Umwidmung § 340g HGB (-)					
Umwidmung in Sicherheitsrücklage (-)					
Summe § 340f HGB		15.200			
davon als Ergänzungskapital		0			

Abbildung 7: Erfassung der Planannahmen zur adversen Entwicklung im Kapitalplanungstool

zunächst die die 340f-Reserven und anschließend bei Bedarf die 340g-Reserven verwendet werden. Die vorhandenen 340f-Reserven können durch eine Umwidmung der Reserven nach § 26 a KWG erhöht werden, sodass im Beispiel 18.600 TEUR zur Verfügung stehen, um die Risiken aufzufangen. Im Beispiel werden zusätzlich 6.500 TEUR der 340g-Reserven benötigt, um ein Jahresergebnis von 0 auszuweisen. (Hinweis: Auf die Darstellung der weiteren Bestandteile der Ergebnisrechnung wurde zugunsten einer Fokussierung auf die Eigenkapitalplanung verzichtet.) Abbildung 7 zeigt, wie dieses Beispiel im Kapitalplanungstool parametrisiert wird.

Fazit: Die flexible und feingliedrige Planung der Eigenkapitalbestandteile ermöglicht eine korrekte Modellierung der Eigenkapitalentwicklung im adversen Szenario. Für die Deckung der Risiken kann hierbei auch die Rangfolge der zu verwendenden Reserven berücksichtigt werden.

Kapitalplanungstool im Detail – RWA-Planung

Verbesserung der Planung von risikogewichteter Aktiva (Risk Weighted Assets)

Das letzte durch die Sparkasse definierte Ziel ist eine verbesserte Planungsmöglichkeit der Risk Weighted Assets (RWA). Die RWA-Planung stellt im Kapitalplanungstool einen Schwerpunkt dar, der im Nachgang detailliert erläutert wird.

Ausgangsbasis ist ein im Tool hinterlegtes Mapping, das die Verknüpfung der Positionen der Gesamthausplanung (Bilanzpositionsnummern) mit den Risikoaktiva-Kategorien vornimmt. Folgende Prozessschritte (siehe Abbildung 8) sind im Rahmen des RWA-Mappings notwendig:

#	Schritt
1	Meldewesen-Datei öffnen
2	Filterung Meldewesen-Daten
3	Einzelkontonachweise öffnen
4	Formatierung Kontonummern anpassen
5	Kreuz-Abfrage Kundengeschäft
6	Kreuz-Abfrage Eigengeschäft
7	Anteile Kategorie an BiPo ausrechnen
8	EK-Unterlegung im Tool auf 100 Prozent stellen
9	Anteile erfassen
10	Berechnung Quoten EK-Unterlegung
11	Erfassung EK-Unterlegung

Abbildung 8: Ablauf RWA-Mapping

Vorgehensweise im Kapitalplanungstool:

- > Input ist der Bilanzreport gemäß Mehrjahresplanung (szenarioabhängig).
- > Jeder Bilanzposition können bis zu sechs RWA-Kategorien zugeordnet werden (szenarioabhängig).
- > Die Anteile der RWA-Kategorien an den Bilanzpositionen können im Jahresraster vorgegeben werden (szenarioabhängig).
- > Je RWA-Kategorie wird eine Gewichtung (zur Unterlegung mit Eigenkapital) im Jahresraster durch den Anwender vorgegeben (szenariounabhängig).
- > Dadurch werden aus den Beständen des Bilanzreports RWA-Volumenverläufe berechnet. Die Summe der Risikoaktiva geht schließlich in die Berechnung der CRR-Quoten ein.

Die Zuordnung der Kategorien ist bequem per Mausklick oder per Auswahlliste möglich. Die Eingabewerte werden linear interpoliert. Separate Schaltflächen zum Aufrufen und Speichern der Szenarien ermöglichen das Aufrufen, Speichern, Bearbeiten und Kopieren von Szenarien in einer intuitiven Art und Weise.

Fazit

Mit dem Projektende wurde der Sparkasse Rhein-Haardt ein vollständig parametrisiertes System zur Kapitalplanung übergeben und eine gute Ausgangsbasis für die bevorstehende mittelfristige Unternehmensplanung und die Anforderung an die Verknüpfung von Ertrags- und Eigenkapitalplanung geschaffen. Darüber hinaus sieht die Sparkasse Rhein-Haardt folgende Mehrwerte:

Die Lösung

- > fördert als Planungsunterstützung die Darstellung der Eigenkapitalplanung sowie die Einhaltung von Basel-III- und weiteren steuerungsrelevanten Kennzahlen,
- > unterstützt den aufsichtsrechtlich geforderten Kapitalplanungsprozess (MaRisk-Erfüllung),
- > besitzt eine Verlinkung zur Standardsoftware (GuV-PLANER und S-RTF) durch Exportfunktionalität,
- > berücksichtigt wesentliche Anforderungen für den erforderlichen Freigabeprozess in der Sparkasse (zentrale Programmfreigabe nach OPDV).

Autoren und Ansprechpartner**Michael Hoffmann**

Leiter Abteilung Risikocontrolling,
Sparkasse Rhein-Haardt

**Dr. Sven Heumann**

Senior Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 212
- > sven.heumann@msg-gillardon.de



31 Stunden Coding

■ Hackathon auf dem FI-Forum mit Beteiligung von msgGillardon

von Wolfgang Werner

„Symbioticon – connecting ideas“, unter diesem Motto fand vom 14. bis 16. November 2016 parallel zum FI-Forum in Frankfurt am Main ein Hackathon der Sparkassen-Finanzgruppe statt. Ziel der Veranstalter war es, Softwareentwickler, FinTechs und IT-Visionäre mit der Sparkassen-Finanzgruppe zusammenzubringen. Die Aufgabe war klar umrissen: In 31 Stunden sollten neue Anwendungen und Ideen für das Banking der Zukunft durch eine konkrete, prototypische Umsetzung real werden. Eine gute Gelegenheit, um zu sehen, wo die Möglichkeiten für die eigenen Teams liegen und wie viel funktionierende Software in einem so kurzen Zeitraum entstehen kann.

Security, Efficiency, Flexibility, Mobility und Joy of Use

Die Challenges lauteten Security, Efficiency, Flexibility, Mobility und Joy of Use. An diesen Kriterien wurden die Teams und ihre Ergebnisse am Ende gemessen. Wie bei einem Hackathon üblich, durften nur vor Ort geschriebener Programmiercode und lauffähige Demos präsentiert werden.

„Gemeinsame Ausgaben einfach teilen“ – eine Split-App für Sparkassenkunden

Unter den 150 Teilnehmern, die sich in 29 Teams organisiert haben, war auch ein Team von msgGillardon beziehungsweise aus der msg-Gruppe. Die fünf IT-Spezialisten haben in kurzer Zeit unter Beweis gestellt, wie fit sie im Umgang mit neuen Technologien sind und dass in der msg-Gruppe viel kreatives Potenzial vorhanden ist, um neue und innovative Ideen schnell und pragmatisch umzusetzen. Ganz konkret hat das Team in den vorgegebenen 31 Stunden eine reaktive mobile Web-App entwickelt und sie am Ende der Veranstaltung unter dem Slogan „Gemeinsame Ausgaben einfach teilen“ präsentiert.

Die Idee und die Funktionsweise der Split-App sind einfach: Ausgaben, die bei gemeinsamen Unternehmungen einer Gruppe anfallen, werden zentral erfasst – niemand muss sich während des Events Gedanken um seinen Anteil am Bezahlen machen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die von den Teilnehmern getätigten Ausgaben direkt über automatisierte Überweisungen, die vom Nutzer nur noch freigegeben werden müssen, untereinander ausgeglichen. Ideal ist diese Applikation für Wohngemeinschaften, Gruppenreisen, Familien und viele mehr.

Was ist ein Hackathon?

Das Kunstwort Hackathon setzt sich zusammen aus „Hacken“ und „Marathon“ und bezeichnet eine Veranstaltung, auf der Softwareentwickler aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen und spontan Teams bilden. Ziel ist es, gemeinsam innerhalb kürzester Zeit nützliche, kreative oder unterhaltsame Software als Prototyp herzustellen oder ein Problem zu lösen. Hackathons haben oft ein spezifisches Thema oder sind technologiebezogen. Das Softwareprodukt wird von der Idee bis zum Prototyp implementiert und anschließend präsentiert.

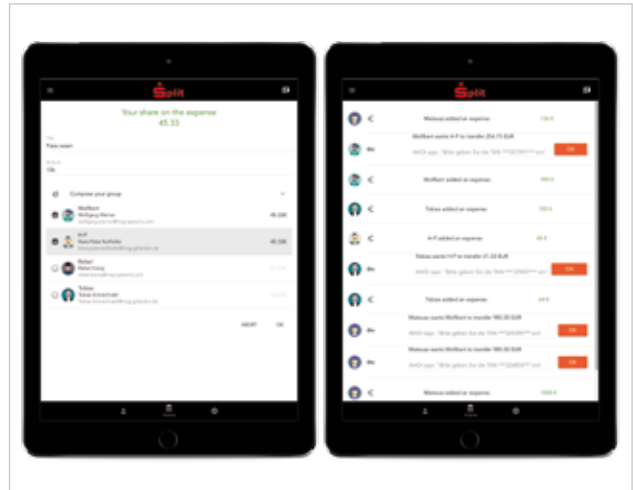


Abbildung 1: Die Split-App auf einem iPad

Die Technik dahinter

Als Entwicklungsumgebung standen die neue Multi-Banken-Schnittstelle AHOI der Star-Finanz, die Cloud-Plattform OpenShift von RedHat sowie die neue Plattform für mobile Anwendungen Firebase von Google zur Verfügung. Auf Basis von Spring Boot, einem Framework für javabasierte Microservices für das Backend und vue.js für die reaktive mobile App, entwickelten die Hackathoner der msg-Gruppe eine Web-App, mit der es für Nutzer möglich ist,

- > getätigte Ausgaben sehr einfach zu erfassen,
- > diese automatisch innerhalb einer Gruppe von Teilnehmern zu verteilen und
- > die zwischen Teilnehmern angefallenen Schulden über Überweisungen auszugleichen. Für die Freigabe des Ausgleichs wird dann lediglich eine TAN des Schuldners benötigt.

Weiterhin interessant ist die Architektur der Applikation: Die mobile Web-App kommuniziert nicht direkt mit der Banking-API oder dem entwickelten Backend. Stattdessen wird die gesamte

Glossar

Star-Finanz AHOI API: Die Multibanken-API aus der S-Finanzgruppe, die langfristig als Service dauerhaft zur Verfügung gestellt werden wird. Über dieses API (Application Programming Interface) können zum Beispiel Benutzertransaktionen abgerufen oder analysiert und Transaktionen angestoßen werden. Dieses API wurde auf dem Hackathon erstmals vorgestellt. Unser Team nutzte AHOI, um die Ausgleichstransaktionen durchzuführen und zu legitimieren.

Google Firebase: Eine universelle App-Plattform, die es Entwicklern ermöglicht, Apps in einer Echtzeitumgebung zu entwickeln. Die Plattform ist mit entsprechenden Tools und einer Infrastruktur, die Bestandteil von vielen Android-, Chrome- und ChromeOS-Apps ist, ausgestattet. Unser Team nutzte Firebase für die Datenhaltung und die Replikation der Daten auf mobile Endgeräte in Near-Realtime sowie für die Benachrichtigung der Anwender über Ausgaben, Freigaben und Tilgungen.

Link: <https://firebase.google.com/features/>

vue.js: Ein clientseitiges, progressives JavaScript-Webframework zum Erstellen von Single-Page-Webanwendungen nach dem MVVM-Muster. Reaktive Webanwendungen können mit vue.js sehr effizient realisiert werden. Die Benutzeroberfläche für Split wurde mit vue.js unter Berücksichtigung der Material Design Guidelines von Google implementiert.

Links: <https://vuejs.org/>, <https://material.io/>

Red Hat OpenShift: Eine „Platform as a Service“ (PaaS), mit der Anwendungsstacks in einer elastischen Cloud-Umgebung automatisch gehostet, konfiguriert, entwickelt und verwaltet werden können. Unsere Entwickler wissen eine effiziente Entwicklungsinfrastruktur zu schätzen. Eine der ersten Tätigkeiten war es deshalb, eine Continuous Delivery Pipeline in die Open Shift Cloud unter der Verwendung von Docker zu implementieren. Jede Änderung am Code wurde während des Hackathons automatisiert in die Cloud ausgerollt und war damit direkt aus dem Internet erreichbar.

Links: <https://www.openshift.com/>, <https://www.docker.com/>

Kommunikation über Firebase entkoppelt. Sowohl die App als auch das Backend erhalten Events über Datenänderungen in Firebase und reagieren darauf. Diese Architektur eröffnet neue Freiheitsgrade in der Integration bestehender Systeme und APIs und kann sehr flexibel für hohe Nutzerzahlen skaliert werden.

Potenzial für mehr

In nur 31 Stunden wurde ein komplett lauffähiger Prototyp entwickelt, der eine gute Basis für eine marktreife App ist. Natürlich werden in einem solchen Prototyp Querschnittsaspekte wie Protokollierung und Authentisierung vernachlässigt. Die Fachfunktionalität entspricht jedoch bereits dem Anspruch eines Minimum Viable Product. Eine Integration in bestehende Sparkassen-Apps oder Portale ist mit überschaubarem Aufwand möglich. Von einem Kundennutzen für diese Art des Costs-Sharings ist auch die Sparkassenorganisation überzeugt.¹

Fazit: Ein Erfolg für alle

„Es ist immer wieder faszinierend, wie schnell beeindruckende Ergebnisse in der Softwareentwicklung erreicht werden können, wenn die typischen Beschränkungen des Projektgeschäfts

wegfallen und der Zugang zu aktuellen Technologien gegeben ist – den Skill der Entwickler vorausgesetzt.“ – Wolfgang Werner, Leiter Center of Competence Software Engineering, msgGillardon.

„Wir durchliefen alle Phasen der Teambildung – Forming, Storming, Norming, Performing – in nur 31 Stunden und am Ende lief die Software. Three-Way-Binding von Google Firebase und die Möglichkeiten der Cloud haben mich begeistert.“ – Hans-Peter Keilhofer, Principal IT Consultant, msgGillardon, Bereich Sparkassen-Finanzgruppe.

Ansprechpartner



Wolfgang Werner

Leiter Center of Competence Software Engineering

> +49 (89) 943011 2221

> wolfgang.werner@msg-gillardon.de

¹ Siehe <https://www.sparkasse.de/unsere-loesungen/privatkunden/rund-ums-konto/kwitt.html>, <http://t3n.de/news/kwitt-sparkassen-app-erlaubt-77-1270/>, <https://www.sparkassen-finanzportal.de/news/kwitt.html>

Termine

Konferenzen

26.04.2017	Frankfurt a. M.	Förderbankentag
27.04.2017	Frankfurt a. M.	5. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen
21.-22.11.2017	Berlin	Sparkassenkonferenz
09.11.2017	Frankfurt a. M.	Sparda-Anwendertreffen

Finanzseminare 2017

06.-07.03.2017	Aktuelle Herausforderungen im Aufsichtsrecht (CRR/CRD IV, SREP, MaRisk)
27.-28.03.2017	Liquiditätsrisikomanagement
02.-03.05.2017	Prüfung der Gesamtbanksteuerung
11.-12.05.2017	Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften
19.-20.06.2017	Gesamtbanksteuerung 2020: Kalkulation/Risikomanagement, Accounting und Meldewesen aus einem Guss
22.06.2017	Implizite Optionen – Modellierung und aktuelle Herausforderungen
27.-29.06.2017	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF
11.-12.07.2017	Basisseminar Zinsänderungsrisiken
13.07.2017	Zusatztermin: Kompaktseminar Marktpreisrisiken (mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken)
17.-18.07.2017	Effizient und vernetzt planen, aufsichtsrechtliche Anforderungen (SREP) abdecken
12.-13.09.2017	Identifizierung von und Umgang mit Modellrisiken
14.09.2017	Implizite Optionen – Modellierung und aktuelle Herausforderungen
21.09.2017	Grundlagen der Finanzmathematik und Statistik
10.-11.10.2017	Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
14.-16.11.2017	Kompaktseminar Risikomanagement für Ein- und Umsteiger
05.12.2017	Kompaktseminar Marktpreisrisiken (mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken)

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

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, zuhause oder unterwegs
Im WebKiosk finden Sie alle Ausgaben der NEWS sowie weitere Publikationen von msgGillardon.

Wir machen Banking stabil und zukunftssicher.