

Auf·merk·sam·keit

Substantiv [die]

- ▶ **Volle Aufmerksamkeit**
Aktuelle aufsichtrechtliche Entwicklungen
- ▶ **Collateral Management**
Ein zunehmend strategisches Thema
- ▶ **Steuerungscockpit**
Strategische Planung optimal begleiten
- ▶ **Standpunkt**
Risikokultur in Banken

4 Steuerungscockpit

Strategische Planung optimal begleiten

10 Standpunkt

Risikokultur in Banken

14 Volle Aufmerksamkeit

MaRisk-Novelle 2016, SREP-Bescheide, BCBS 368 (IRRBB)

19 Leserbefragung

Ihr Feedback zur msgGillardon NEWS

20 Periodisierte Ausgleichszahlungen im variablen Geschäft

Aktuelle Informationen aus laufenden Projektaktivitäten

22 Collateral Management

Ein zunehmend strategisches Thema

27 Themen und Termine

28 Auf der Suche nach der verlorenen Hälfte der Zeit

Transparenter Ressourceneinsatz durch klare
IT-Prozessrollen

32 Die digitale Lücke

Neue Studie zum Thema Digitalisierung in Banken
erscheint im Oktober

34 Alles im Griff

Schätzen in agilen Projekten

38 Gesamtbankplanung im vielfältigen Wandel

1. Trendkonferenz „Bankplanung im Fokus der Aufsicht“



14 Volle Aufmerksamkeit

Die MaRisk-Novelle 2016 ist auf dem Weg, die SREP-Bescheide versendet und die aufsichtsrechtliche Behandlung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch verbindlich fixiert.



22 Collateral Management

Collateral Management hat sich von einem rein operativen Nischenthema zu einer wichtigen Gesamtbankaufgabe mit strategischer Bedeutung gewandelt.

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: Maik Johnke, 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,

als aufmerksamer Leser unserer NEWS haben Sie es sicher gemerkt – in dieser Ausgabe werden Sie von einem neuen Gesicht bei msgGillardon begrüßt.

Mein Name ist Frank Schlottmann, seit Juli 2016 verantworte ich als Vorstand bei msgGillardon das Business Consulting und den Geschäftsbereich Produkte. Einige von Ihnen kennen mich vielleicht noch, denn bis 2012 war ich bereits in unterschiedlichen Positionen bei msgGillardon tätig.

Auch unter meiner Leitung können Sie sich in der NEWS über aktuelle Themen aus der Finanzdienstleistungsbranche mit Blicken über den Tellerrand und Berichten direkt aus der Praxis freuen. Wir werden Ihnen auch zukünftig einen attraktiven Mix aus bankbetriebswirtschaftlichen, beratungs-, projekt- und technologieorientierten Innovationen anbieten.

In dieser Ausgabe dreht sich viel um Aufmerksamkeit: Aufmerksam beobachten wir die aufsichtsrechtlichen Entwicklungen, informieren Sie über den aktuellen Stand der MaRisk-Novelle 2016, hinterfragen das Thema Ethik in Banken und zeigen, wie sich Collateral Management von einem Nischenthema zu einer Gesamtbankaufgabe mit strategischer Bedeutung gewandelt hat. Wir stellen Ihnen unser Steuerungscockpit für die strategische Bankplanung vor, machen uns auf die Suche nach der verlorenen Hälfte der Zeit und vieles mehr.

Aber auch Sie, unsere Leser, verdienen unsere volle Aufmerksamkeit. Daher bitten wir Sie hier um Ihre Meinung zu unserer NEWS: Sind wir auf dem richtigen Weg, was vermissen Sie, was würde Ihnen weiterhelfen?

Ich freue mich auf Ihr Feedback und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

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





Steuerungscockpit

Strategische Planung optimal begleiten

von Alexander Kregiel und Dr. Sven Heumann

Zum einen ist seit der Implementierung der Leitlinien¹ zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) vom Dezember 2014 die Notwendigkeit einer durchgängigen, nachvollziehbaren und aussagefähigen strategischen Planung in den Fokus gerückt. Zum anderen sind es unternehmerische Interessen wie die Sicherung der Ertragskraft, der Effektivität oder der Risikoeinschätzung, die im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung betrachtet werden müssen.

Im Artikel „Bankplanung - aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen“² wurde bereits beschrieben, welche aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind. Darüber hinaus wurde erläutert, wie Institute Bankplanung praktisch umsetzen können und welche wesentlichen Ziele mit der msgGillardon Lösung zur Bankplanung erfüllt werden können.

Im vorliegenden Artikel wird daran anknüpfend das Konzept bankplanung.punkt mit dem Planungstool (Fokus: Steuerungscockpit) und der Beratungslösung vorgestellt, die msgGillardon zu diesem Zweck entwickelt hat. Im Mittelpunkt einer Beispielrechnung steht das kennzahlenorientierte Vorgehen rund um das Steuerungscockpit. Anhand der Kapitalplanung werden die Durchgängigkeit und die Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen aufgezeigt. Darüber hinaus wird die Ad-hoc-Simulation als Unterstützung der Zielgrößendefinition vorgestellt.

1 Quelle: EBA/GL/2014/13 vom 19. Dezember 2014.
2 Siehe NEWS 02/2016.

Abbildung 1: Strategische Planung – Prozessüberblick⁴

Prozess im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung

Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung gilt es, diverse Anforderungen (siehe Abbildung 1) umzusetzen. Zentraler Inhalt der strategischen Planung ist Punkt 2 – Analyse der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Klärung der Fragen nach Marktpositionierung und Marktstruktur. Daraus lassen sich dann die Zielfestlegung beziehungsweise Zielüberarbeitung ableiten:

- > Definition von Eckwerten,
- > Festlegung wesentlicher Kennzahlen (KPIs³).

In der Planableitung beziehungsweise der Planumsetzung wird dann die Frage nach der Transformation der Eckwerte in die operative Planung beantwortet.

Herausforderungen der strategischen Unternehmensplanung

Banken und Sparkassen stehen gerade im Bereich der Planung vor immer größer werdenden Herausforderungen. Neben der zunehmenden Komplexität sind es vor allem der Umfang und zeitliche Restriktionen, die den Instituten zusetzen. Darüber hinaus gilt es, weitere Herausforderungen zu meistern, wie zum Beispiel:

- > fehlende Vernetzung zu anderen Systemen (zum Beispiel Kapitalplanung oder Risikotragfähigkeit),
- > aufwendige und langwierige Berechnungen,
- > durch Systembruch aufwendige und fehleranfällige Änderungen oder Anpassungen in gesonderten Berechnungen,
- > nicht immer gegebene Zusammenhänge zu bestehenden Kennzahlen der Bank,
- > mit Unsicherheiten behaftete Ermittlung der Planmargen und Volumina:
 - Berücksichtigung von verschiedenen Planungsebenen,
 - Planung aus Sicht der Steuerung und des Vertriebs,
- > fehlende flexible Lösung, um auf die Entwicklungen und Anforderungen des Marktes und der Aufsicht reagieren zu können.

³ KPIs = Key Performance Indicators.

⁴ Quelle: Wimmer, Bankkalkulation, Stuttgart 2013; S.27.

Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung

Ausgangspunkt sind die vom Vorstand erarbeiteten Zielsetzungen, die sich schließlich in der Geschäfts-/Risiko- und Vertriebsstrategie ausdrücken. Aus diesen zentralen Vorgaben leitet sich die mehrjährige Eckwertplanung ab. Sie muss damit sicherstellen, dass die langfristigen strategischen Ziele der Sparkasse erreicht werden können. Bei der mehrjährigen Planung gilt es, die Eckwerte auf die Ebenen der Geschäftsfelder zu übertragen.

Folgende Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung lassen sich zusammenfassen:

- > Verankerung in der Geschäftsstrategie,
- > Festlegung strategischer Geschäftsfelder (zum Beispiel Kunde und Treasury),
- > Berücksichtigung einer Mehrjahresplanung (drei beziehungsweise fünf Jahre),
- > Definition einer Eckwertplanung,
- > Adäquate Planungsvorgaben je Geschäftsfeld,
- > Überführung der strategischen Planung in die operative Planung,
- > Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen,
- > Durchgängigkeit, Nachvollziehbarkeit und Dokumentations-sicherheit.

bankplanung.punkt – Steuerungscockpit

Das Steuerungscockpit – zentraler Bestandteil von bankplanung.punkt – stellt übersichtlich die zentralen Größen und deren Abhängigkeiten vom Geschäftsfeld bis zum Eckwert dar. Darüber hinaus ermöglicht es mit seiner integrierten Schieberegler-Systematik Ad-hoc-Auswertungen und legt die Ausgangsbasis für einen schnellen und zielgerichteten Entscheidungsprozess im Rahmen der strategischen Planung.



Abbildung 2: Prozess bankplanung.punkt - Steuerungscockpit

Ausgangsbasis ist die Planung, die entweder im Rahmen der Planungslösung (im Modul Geschäftsfeldplanung: top-down/bottom-up)⁵ erarbeitet oder aus einer bereits vorhandenen Planung im GuV-PLANER oder einem Alternativsystem integriert werden kann. In einem zweiten Schritt werden im Rahmen einer Ad-hoc-Auswertung Ergebnisse generiert und diese mit den angestrebten Eckwerten abgeglichen. Im dritten Schritt kann dann mithilfe des Schiebereglers eine Szenario-Analyse vorgenommen und so die Ableitung zentraler Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung vorgenommen werden.

⁵ Mehr dazu in einer der nächsten NEWS-Ausgaben.

Überblick KPI's	2015	2016
Zinsüberschuss	0,90	7,02
Subskribierung	1,17	2,91
Lebenszeit Erlös	0,33	0,36
Cost Income II	0,35	0,47
Strukturbeitrag	0,18	0,18
Laufw. Produkt	0,80	0,80
CIR (Ges. Kap. Q)	0,06	0,07
ETC	0,75	0,86
LCR	0,70	1,20

Abbildung 4: Überblick KPI

Überblick KPI

Die Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen in den kommenden fünf Jahren ist stets auf einen Blick verfügbar. Beispiele sind Zinsüberschuss, CIR, Gesamtkapitalquote oder das BaFin-Prüfkriterium. Die Kennzahlen werden grafisch und tabellarisch im jährlichen Raster angezeigt. Die Analyse der Werttreiber startet mit der Auswahl eines Jahres.



Abbildung 5: Werttreiberbaum

Werttreiberbaum

Die Wirkzusammenhänge von den wesentlichen Kennzahlen bis hin zur Gewinn- und Verlustrechnung und den Eigenkapitalbestandteilen sind im Werttreiberbaum abgebildet. Es wird dasjenige Jahr angezeigt, das im „Überblick KPI“ ausgewählt ist. Durch Auswahl einer Kennzahl werden Vorgänger und Nachfolger optisch hervorgehoben. Auf diese Weise können Kennzahlenentwicklungen analysiert werden.



Abbildung 6: Steuerrad

Steuerrad

Über das Steuerrad werden die einzelnen Risikoarten erschlossen. Durch Auswahl einer Risikoart werden die Detail-Kennzahlen eingeblendet und Wirkzusammenhänge aufgezeigt. Mithilfe des Schiebereglers kann die Wirkung von Maßnahmen untersucht werden.

GF Kunde	Privatkunden	
	aktiv	passiv
Volumen	136.602	166.740
Einstand	0,82%	2,20%
Liquibetrag	0,08%	0,04%
Netto-KB	0,05%	0,11%
Boni-prämie	0,08%	0,03%
Optionsprämie	0,08%	0,03%
Brutto-KB	0,47%	1,92%

Abbildung 7: Geschäftsfeldrechnung

Geschäftsfeldrechnung

Basis des Steuerungscockpits sind die Kennzahlen der Geschäftsfelder. Die Geschäftsfelder können individuell definiert und in bankplanung.punkt geplant oder als Ergebnisse aus bestehenden Systemen übernommen werden. Auch auf dieser Ebene können Maßnahmen mit dem Schieberegler simuliert werden.



Abbildung 8: Schieberegler

Schieberegler

Im Schieberegler wird die aktuell ausgewählte Kennzahl (aus Werttreiberbaum, Steuerrad oder Geschäftsfeldern) im jährlichen Raster angezeigt. Die Werte können für eine individuelle Auswahl der Jahre verändert werden. Die Auswirkung dieser Maßnahme wird ad hoc berechnet und kann im Steuerungscockpit nachvollzogen werden. Auf diese Weise kann sukzessive eine Reihe von Maßnahmen an verschiedenen Kennzahlen erfasst werden. Über die „vorher/nachher“-Einstellung können die Ergebnisse unter Maßnahmen direkt mit der Ausgangslage verglichen werden.

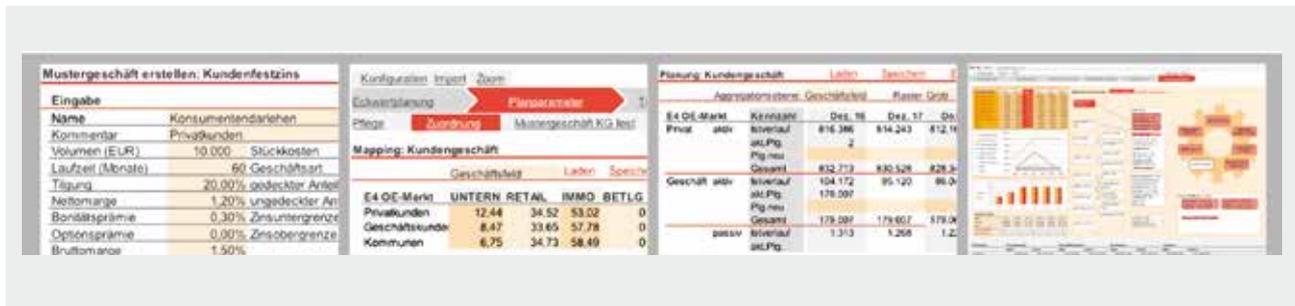


Abbildung 8: Prozess in bankplanung.punkt

Steuerungscockpit – Aufbau und Funktionsweise am Beispiel der Kapitalplanung

Im Folgenden wird die Funktionsweise des Steuerungscockpits am Beispiel der Kapitalplanung näher erläutert und die einzelnen Schritte detailliert betrachtet.

Der Kapitalplanungsprozess führt (geplante) Ertragsgrößen aus den einzelnen Geschäftsfeldern, aufsichtsrechtliche Kategorisierungen der Risikoaktiva und Eigenkapitalplanung in den Kapitalquoten zusammen.

Eine ertragssteigernde Maßnahme aus einem Geschäftsfeld, wie etwa die Ausweitung der Marge, führt zu einem höheren (geplanten) Ertrag, der sich über die Gewinnthesaurierung positiv auf die Kapitalquoten auswirkt, da mehr Eigenkapital angerechnet werden kann.

Soll die Ertragssteigerung durch Erhöhung des Neugeschäftsvolumens erreicht werden, wirkt dies gleichzeitig über die Bilanzstrukturplanung und die damit verbundene Planung der Risikoaktiva sowohl auf die Entwicklung des Eigenkapitals als auch auf eine Erhöhung der Risikoaktiva (in Abhängigkeit des Produkts beziehungsweise Geschäftsfelds). Eine pauschale Aussage, wie sich eine derartige Maßnahme auf die Kapitalquoten auswirkt, ist nicht möglich.

Ausgangsbasis sind die Ist-Abläufe der Geschäftsfelder, die in das Tool integriert wurden. Für die Planung können Mustergeschäfte mit den Werten Laufzeit, Tilgung und Margen(-Bestandteile) definiert und festgelegt werden (siehe Abbildung 8).

Anschließend werden die Anteile der Risikoaktiva (RWA⁶) der einzelnen Geschäftsfelder hinterlegt, um einen Zusammenhang zwischen Geschäftsfeldplanung und Entwicklung der Risikoaktiva herzustellen. Bei der Planung der Geschäftsfelder gilt es, Volumenentwicklungen zu erfassen. In der Eigenkapitalplanung werden die Rahmenbedingungen für die Eigenkapitalberechnung festgelegt. Die tatsächliche Eigenkapitalentwicklung hängt ganz entscheidend von der Ertragsrechnung ab. Alle notwendigen Berechnungen finden im Tool statt, sodass sich die Analyse im Steuerungscockpit direkt anschließt.

Die Analyse (Abbildung 9) startet beim Überblick der KPI **1**. Hier wird die Gesamtkapitalquote des aktuellen Jahres und der fünf Folgejahre ausgewiesen. Sie ergibt sich aus der Geschäftsfeldplanung, der Ertragsrechnung, der Parametrisierung der Risikoaktiva-Anteile und der Eigenkapitalplanung – Auswahl „CRR“⁷ im Werttreiberbaum **2**. Über die Auswahl „RWA“ im Steuerrad **3** wird die Summe der Risikoaktiva in ihre Bestandteile nach RWA-Kategorie aufgeschlüsselt **4**. Sie sind letztlich das Ergebnis der Bilanzstrukturplanung.

Über die Auswahl des Bruttokonditionenbeitrags **5** in der GuV kann im Schieberegler **6** die Auswirkung einer Ergebnisausweitung simuliert werden. Sie wirkt über das Jahresergebnis und die Gewinnthesaurierung auf die Eigenkapitalausstattung – die Gesamtkapitalquote (zum Beispiel im Überblick KPI) verbessert sich.

Wird im Bereich der Geschäftsfelder ein einzelnes Geschäftsfeld **7** ausgewählt, kann über den Schieberegler eine Volumenausweitung dieses Geschäftsfelds simuliert werden. Dies führt zu einer

6 RWA = Risk Weighted Assets

7 CRR = Capital Requirements Regulation



Abbildung 9: Beispiel der Kapitalplanung im Steuerungscockpit

Erhöhung sämtlicher Bestandteile des Zinsergebnisses (zum Beispiel Liquiditätsbeitrag und Konditionenbeitrag) und dadurch ebenfalls zu einer Erhöhung des Eigenkapitals. Gleichzeitig wirkt die Volumenerhöhung auf die Summe der Risikoaktiva. Dies kann im Steuerrad unter „RWA“ eingesehen werden. Daraus resultiert ein Effekt, der die Gesamtkapitalquote verringert. In Summe wirken hier beide Effekte (EK-Erhöhung und RWA-Erhöhung). Welcher Effekt überwiegt, wird im Werttreiberbaum angezeigt.

Für eine gezielte Steuerung können am Mustergeschäft die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten hinterlegt werden. Dadurch wird die Eigenkapitalbelastung durch die Geschäftsfelder direkt eingepreist und kann im Steuerungscockpit direkt ausgewertet werden.

Steuerungscockpit – eine sinnvolle Erweiterung im Rahmen des Planungsprozesses

Bei Bedarf kann die Parametrisierung flexibel auch auf feineren Ebenen durchgeführt werden, was die Ergebnismenge und die Durchgängigkeit der Planungsrechnung erhöht. Im Kundengeschäft kann auf einzelne Produkte und Berater und im Eigengeschäft bis auf Einzelpapiere zurückgegriffen werden.

Analog zum hier dargestellten Beispiel können im Steuerungscockpit die weiteren aufsichtsrechtlichen Kennzahlen sowie die unterschiedlichen Ertrags- (und/oder auch Provisionsüberschuss) und Kostenkomponenten und sich daraus ergebende Kennzahlen analysiert werden.

Mit dem vorgestellten Steuerungscockpit sind mehrere Vorteile verbunden. Zum einen vereint es die Planung mit der Findung von adäquaten Zielkennzahlen. Zum anderen unterstützt es durch

die Möglichkeit von Ad-hoc-Auswertungen einen zielgerichteten, durchgängigen und schnellen Prozess im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Weiter wird der Planungsansatz ergänzt durch Simulationsmöglichkeit und Schieberegler-Systematik sowie die Umsetzung eines echten Steuerungsanspruchs: Die Institute erkennen per Knopfdruck, wie sich unterschiedliche Planungsprämissen auf die Gewinnthesaurierung auswirken.

Darüber hinaus unterstützt dieser Ansatz explizit die Nachfragen der Aufsicht zur mehrjährigen Stabilität der Ertragsentwicklung (Geschäftsmodellanalyse) sowie der Vernetzung von aufsichtsrechtlichen und ökonomischen Anforderungen im Rahmen des Zielfindungsprozesses der jährlichen Planungsrechnung.

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



Standpunkt

Risikokultur in Banken

von Klaus Stechmeyer-Emden

Auch die Bankenaufsicht beschäftigt sich in der letzten Zeit verstärkt mit einem Thema, das als „Risikokultur in Banken“ beschrieben wird. Dieser „Standpunkt“ wirft aus verschiedenen Perspektiven einen kritischen Blick auf das Thema.

In den letzten Jahren hatten die nationale und die internationale Bankenaufsicht¹ immer wieder das Thema Risikokultur in den Mittelpunkt gestellt. Nun nimmt sich auch die 5. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in der Konsultation 02/2016 der Risikokultur in Banken als eines von drei Schwerpunktthemen an.²

Die Finanzkrisen der letzten Jahre haben sicherlich das Vertrauen in Banken und ihre Mitarbeiter belastet. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hat im Global Trust Report die Beliebtheit von Berufsgruppen untersucht. Der Vertrauenswert gegenüber Banken, Sparkassen und Kreditinstituten in Deutschland hat sich von 2008 bis 2015 von 72 auf 33 Prozent mehr als halbiert. „Bankmitarbeiter“ lagen weit hinten auf Rang 27 von 32 untersuchten Berufsgruppen.³

In einem Interview mit Andreas Dombret, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bundesbank, bringt es dieser auf den Punkt: „Jedes Institut soll seinen Platz im Wettbewerb finden – nicht der Staat oder die Aufsicht hat das vorzugeben. Aber Fehlentwicklungen,

die letztendlich den Steuerzahler belasten, sollen so weit wie möglich vermieden werden. Denn das zerstört das Vertrauen in die Banken, wie wir es in der Finanzkrise gesehen haben. Und Vertrauen braucht ein Bankensystem wie der Mensch Luft zum Atmen.“⁴

Im Anschreiben der BaFin zur Konsultation 02/2016 der MaRisk fordert die Bankenaufsicht von den Geschäftsleitern der Banken künftig, gemäß AT 3 Tz. 1 der MaRisk, eine angemessene Risikokultur innerhalb des Instituts und somit der Gruppe zu entwickeln, zu integrieren und zu fördern. Auch wenn die Anforderungen grundsätzlich für alle Institute gelten sollen, stehen große Institute mit weitverzweigten und komplexen Geschäftsaktivitäten besonders in der Pflicht.⁵

Was unter Risikokultur verstanden werden kann, ist sicherlich interpretierbar und diskussionswürdig. Einen Anhaltspunkt liefert eine Definition des Baseler Ausschusses: Danach ist Risikokultur

1 BCBS 176 (10.2010), BCBS 294 (10.2014) und 328 (07.2015) sowie FSB (04.2014).
 2 Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung, Risikokultur und Auslagerungen.
 3 Peter Meybom (11.2015).
 4 https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Interviews/2016_03_01_dombret_ooen.html
 5 BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

„die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen gestalten. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen“⁶.

Der Financial Stability Board (FSB) führt im April 2014 in seinen Ausführungen vier Indikatoren auf, die eine angemessene Risikokultur charakterisieren können:⁷

1. Leitungskultur (Tone from the Top),
2. Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability),
3. offene Kommunikation und kritischer Dialog (Effektive Communication and Challenge),
4. angemessene Anreizstrukturen (Incentives).

Diese nicht abschließenden Punkte werden uns später wieder im Kontext MaRisk begegnen.

Volker Stein und Arnd Wiedemann schreiben in einem Artikel in der FAZ vom 4. Juli 2016 zum Thema Risikokultur: „Die nachhaltige Lösung liegt zwischen Corporate Governance und Risikomanagement und heißt: Risk Governance.“⁸

Die Autoren sehen Risk Governance erstens als eine Philosophie, die im Kern eine proaktive Risikosteuerung von innen heraus anstrebt, als Katalysator für Themen der Risikosteuerung dient und Stakeholdern zu einer risikobezogenen Nachhaltigkeit klare ethische Signale sendet. Zweitens beinhaltet Risk Governance für sie konkrete Aufgaben, wie das Design von Risikomodellen, den Umgang mit Modellrisiken, die Forschung und Entwicklung zu Risikothemen sowie Beratung des Managements. Drittens ist Risk Governance für die beiden Autoren eine langfristig wirkende, im besten Falle optimale, wertschöpfende Unternehmensfunktion. Ergänzend sollten komplexitätsreduzierende zentrale Verantwortlichkeiten für die Risk Governance in der Organisation eingerichtet werden – idealerweise in der Verantwortlichkeit des Chief Risk Officers (CRO).

Dies ist eine interessante Sicht auf die Themenstellung aus einer Perspektive, die mehr an die klassischen Aufgabenfelder anknüpft – aber nicht nur. Wie nimmt sich die Aufsicht der Sache weiter an?

In der CRD IV⁹ sollen die Institute Grundsätze und Standards einführen, die eine wirksame Kontrolle von Risiken durch die Leitungsorgane gewährleisten. Ziel ist es, als Teil eines wirksamen Risikomanagements eine solide Risikokultur auf allen Unternehmensebenen zu fördern. Auch in den Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) zu gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (SREP) wird eine Überprüfung der Risikokultur der Institute durch die zuständige Aufsichtsbehörde erwartet. Somit wird auch aus Sicht SREP von den Instituten erwartet, eine angemessene Risikokultur als Teil ihres Risikomanagements implementiert zu haben.

Mit dem Konzept einer angemessenen Risikokultur wird jedoch per se kein neuer Risikomanagementansatz angestrebt – darauf weist Raimund Röseler, Exekutivdirektor Bankenaufsicht, explizit hin.¹⁰ In den MaRisk sind zentrale Elemente wie „z. B. die Festlegung strategischer Ziele und des Risikoappetits (bislang „Risikotoleranzen“) inklusive der umfassenden Kommunikation dieser Ziele im Institut oder auch die Anforderungen an Kontrollen bzw. Kontrollfunktionen“ bereits integriert.

Es liegt für mich nun die Frage nahe, wieso dieses Thema trotzdem international wie national derart im Fokus ist. Ein differenziertes, aber umso deutlicheres Statement gibt Raimund Röseler und führt im Weiteren dazu aus:

6 Niels Angermüller/Thomas Ramke (04.2016), S. 22.

7 Ira Steinbrecher (08.2015), S. 23.

8 Volker Stein/Arnd Wiedemann (07.2016).

9 Erwägungsgrund 54 der Bankenrichtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive IV).

10 BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

„Der eigentliche Inhalt einer angemessenen Risikokultur geht aber weiter. Zweck dieser neuen Anforderung ist es, die bewusste Auseinandersetzung mit Risiken im täglichen Geschäft fest in der Unternehmenskultur der Institute zu verankern und sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei den Mitarbeitern auf den verschiedenen Ebenen des Instituts ein Risikobewusstsein zu schaffen, das das tägliche Denken und Handeln prägt. Dies beinhaltet auch den kritischen Dialog innerhalb des Instituts, der von den Führungsebenen entsprechend gefördert werden soll. Eine angemessene Risikokultur setzt im Idealfall ein offenes und kollegiales Führungskonzept voraus. Wesentlich ist es daher, Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich entsprechend dem Wertesystem und dem Verhaltenskodex zu verhalten und innerhalb der festgelegten Risikotoleranzen zu agieren. Hier können materielle und immaterielle Anreize sinnvoll sein. Vor allem aber ist es unerlässlich, innerhalb des Instituts Überzeugungsarbeit zu leisten, sodass ethisch und ökonomisch wünschenswertes Verhalten nicht nur durch finanzielle Anreize vermittelt wird. Die Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Risikokultur soll allen Beteiligten nicht nur vermitteln, welches Verhalten erwünscht bzw. unerwünscht ist, sondern auch, welche Risiken und Geschäfte überhaupt eingegangen werden können und welche nicht. Hierfür ist ein entsprechender Verhaltenskodex für Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung. Deswegen werden die Institute künftig gemäß AT 5 Tz. 3 verpflichtet, einen solchen Verhaltenskodex vorzuhalten.“¹¹

Hierin zeigt sich meines Erachtens deutlich, dass das Anliegen der Aufsicht über Messung beziehungsweise Modellierung, Management und Reporting von Risiken als den klassischen Aufgaben von Einheiten wie Risikocontrolling, Asset-Liability Management (ALM)/Gesamtbanksteuerung oder Treasury/Handel in Banken, Sparkasse und Kreditinstituten hinausgeht, und zwar deutlich in Richtung

- > einer bewussten Auseinandersetzung mit Risiken im täglichen Geschäft und Prägung des täglichen Denkens und Handelns für ein Risikobewusstsein auf allen Ebenen.
- > eines kritischen Dialogs, gefördert von der Führung des Instituts.
- > eines offenen und kollegialen Führungskonzepts.
- > einer Motivation, sich gemäß Wertesystem und Verhaltenskodex zu verhalten und innerhalb der festgelegten Risikotoleranzen zu agieren.
- > einer glaubwürdigen Überzeugungsarbeit seitens der Führung, sodass ethisch und ökonomisch wünschenswertes Verhalten nicht nur durch finanzielle Anreize vermittelt wird.

Es werden Fragen der Kommunikation, der Führung und Vergütung aufgeworfen und adressiert. Darüber hinaus fallen Begriffe wie Wertesystem, Verhaltenskodex oder ethisch wünschenswertes Verhalten.

Diesen erweiterten Blick zeigen auch diverse Publikationen aus dem Jahr 2016 wie beispielsweise „Den ethischen Pulsschlag messen“¹², „Die Vermessung der Nachhaltigkeit“¹³ oder „Die Vermessung der Risikokultur“¹⁴, um nur einen Eindruck zu vermitteln, wie weit bis hin zu ethischen Fragen gegangen wird.

Die Autoren Carmen und Michael Neumayer sehen in ihrem Artikel eine starke Aufgabe und Rolle beim Management: „Ethik-Kultur ist Chefsache. (...) Die Achtung, die den Führungskräften entgegengebracht wird, resultiert dann aus ihrer Best Practice und nicht aus erzwungener Autorität.“¹⁵ Sie sprechen von „Ethic Officers“, „Ethic Counselors“ oder Einrichtungen wie eines „Ethic Committees“. Sie thematisieren eine Art „ethischen Autopilot“, sprechen sogar von einem „ethischen GPS“ – stellvertretend für Gewissen, Persönlichkeit und Selbststeuerung.

Aber auch kritische Töne klingen durch. Welche Möglichkeiten hat die Aufsicht eigentlich, diese Punkte zu überprüfen? Eine wahrhaftig schwierige Fragestellung. Zentral für die Aufsicht ist eine frühzeitige und präventive Kommunikation zwischen Aufsicht und Institut. Es mag hierdurch möglich sein, „(...) den

11 BaFin: Anschreiben zur Konsultation MaRisk-Novelle 2016 (18.02.2016).

12 Carmen und Michael Neumayer (01.2016).

13 Tommy Jehmlich / Ricarda Koch/Friedrich Thießen (02.2016).

14 Sebastian Fritz-Morgenthal/Julia Hellmuth/Natalie Packham (07.2016).

15 Carmen und Michael Neumayer (01.2016), S. 74.

ethischen Pulsschlag des Unternehmens spürbar zu machen. Gleichwohl bleibt es eine Herausforderung, quantitativ unterstützte Verfahren und Methoden zu entwickeln, um die Effizienz von Ethikkultur messbar zu machen.“¹⁶

Wie kann also mit dieser neuen Dimension umgegangen werden? Wie kann sie gelebt und wie „operationalisiert“ werden? Ich möchte an der Stelle noch einmal Volker Stein und Arnd Wiedemann zitieren: „Wie schon oft ist eine nicht gelebte Kultur im Nirwana des Unverbindlichen verschwunden.“¹⁷ Ein ähnlich deutliches Statement gibt Stefan Hirschmann – Chefredakteur von „die bank“ – im Fazit seines, die Ausgabe Juli 2016 einleitenden Kulturbeitrags: „Unterm Strich stellt sich die Frage, inwieweit Risikokultur überhaupt in Form einer Verwaltungsvorschrift den Instituten verordnet werden kann. Kultur bezeichnet im eigentlichen Sinne alles, was Menschen selbst gestaltend hervorbringen. Deswegen muss Kultur von innen kommen und lebt vom vorbildlichen Handeln. Risikokultur ist nicht verordenbar.“¹⁸

Aus meiner Sicht trifft dies den Kern. Und zeigt gleichzeitig auf den kritischen Punkt einer wie auch immer definierten und messbar gemachten „Risikokultur in Banken“. Wie dies gelebt und in der Praxis umgesetzt werden kann, entscheidet sich in und mit dem Menschen – auf allen Ebenen, vom „einfachsten“ Arbeitsplatz bis hin zum Topmanagement in Kreditinstituten.

Und das ist nicht wirklich neu: Der klassische Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ hat seine historischen Wurzeln im 11./12. Jahrhundert (Italien) beziehungsweise 16. Jahrhundert (Hamburg). „Ehrbarkeit“ – das gerne mit „Anstand“ verbunden wird (auch das ist interpretierbar) – steht und fällt mit dem Menschen „Es gibt aber Dinge, die tut man einfach nicht!“, soll nach Helmut Schmidt ehemals der Unternehmer Hans Lutz Merkle (Bosch) gesagt haben.¹⁹

16 Carmen und Michael Neumayer (01.2016), S. 75.

17 Volker Stein/Arnd Wiedemann (07.2016).

18 Stefan Hirschmann (07.2016).

19 Nils Ole Oermann (2015), S. 71.

Ansprechpartner



Klaus Stechmeyer-Emden

Lead Business Consultant,
Business Consulting

> +49 (0) 172 / 9442327

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

Literatur-Box:

Niels Angermüller/Thomas Ramke: „Alles neu macht der Mai – MARISK 2016“, die bank (04.2016)

BaFin: Anschreiben zur Konsultation 02/2016 - MaRisk-Novelle 2016; Übersendung eines Konsultationsentwurfs (18.02.2016)

BCBS 176: „Principles for enhancing corporate governance“ (10.2010)

BCBS 328: „Corporate Governance Principles for Banks – Guidelines“ (07.2015) sowie BCBS 294 zur Konsultation (10.2014)

FSB: „Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture – a Framework for Assessing Risk Culture“ (04.2014)

Peter Meybom (11.2015): „Um wirtschaftsethische Gesichtspunkte ergänzen“, Betriebswirtschaftliche Blätter 18. November 2015

Sebastian Fritz-Morgenthal/Julia Hellmuth/Natalie Packham: „Die Vermessung der Risikokultur“, die bank Nr. 7 (07.2016)

Stefan Hirschmann: „Kulturbeitrag“, die bank Nr. 7, S. 3 (07.2016)

Tommy Jehmlich/Ricarda Koch/Friedrich Thießen: „Die Vermessung der Nachhaltigkeit“, die bank Nr. 2 (02.2016)

Carmen und Michael Neumayer: „Den ethischen Pulsschlag messen“, die bank Nr. 1 (01.2016)

Nils Ole Oermann (2015): „Wirtschaftsethik“, C. H. Beck Wissen, 2015

Ira Steinbrecher: „Risikokultur – Anforderungen an eine verantwortliche Unternehmensführung“, BaFin Journal (08.2015)

Volker Stein/Arnd Wiedemann: „Das Risiko liegt im Risikomanagement“, FAZ 04.07.2016, S. 18



Volle Aufmerksamkeit

MaRisk-Novelle 2016, SREP-Bescheide, BCBS 368 (IRRBB)

von Prof. Dr. Konrad Wimmer

Mit dem am 19. Februar 2016 veröffentlichten Entwurf zur Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten (MaRisk) hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die 5. Novelle zur MaRisk eingeleitet.¹ Im Juni hat die BaFin hierzu einen Zwischenentwurf an die Bankwirtschaft versendet. Die nachfolgenden Ausführungen gehen davon aus, dass dieser der zum Zeitpunkt der Drucklegung noch nicht vorliegenden Endfassung weitestgehend entspricht. Außerdem werden die aktuell von der Bankenaufsicht versendeten SREP-Bescheide und die künftigen Regelungen zum Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch beleuchtet.

MaRisk-Novelle 2016

Wie schon in den msgGillardon-News 02/2016 beschrieben, beinhaltet die Novelle 2016 im Unterschied zu anderen Novellen vermeintlich wenige markante Änderungen, jedoch von der Zahl her umfangreiche Neuerungen. Als markant sind insbesondere die Berücksichtigung des Baseler Papiers zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (BCBS 239), die Verankerung einer angemessenen Risikokultur und die Verschärfung der Regelungen zu Auslagerungen im Modul AT 9 einzustufen. Von den mit dem Zwischenentwurf beabsichtigten Änderungen sind die Folgenden hervorzuheben:

¹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin): Konsultation 02/2016 – MaRisk-Novelle 2016 v. 19. Februar 2016.

- Die Begriffsfassung **systemrelevanter** Institute nach MaRisk folgt der KWG-Definition (vgl. auch global systemrelevante Institute = § 10f KWG; anderweitig systemrelevante Institute = § 10g KWG).² Der Begriff „große und komplexe“ Institute wurde entsprechend durch systemrelevante Institute ersetzt.
- AT 4.1 (**Risikotragfähigkeit - RTF**) wird zu Präzisierungen und Ergänzungen führen: Gegenüber dem bisher veröffentlichten Entwurf wird – bezogen auf die Methodenentwicklung und Validierung – die angemessene Unabhängigkeit anstelle der zunächst geforderten prozessualen und organisatorischen Trennung genügen (AT 4.1 Tz. 10). Stützt sich die Risikoermittlung auf Berechnungen Dritter, was in der Praxis häufig in Zusammenhang mit Fonds zutrifft, so müssen sich die Institute hierzu aussagekräftige Informationen (wesentliche Annahmen und Parameter) vorlegen lassen (AT 4.1 Tz. 9).
- Die in Anlehnung an BCBS 239 formulierten Anforderungen an die **Risikodatenaggregation** (AT 4.3.4) gelten zwar ausschließlich für global systemrelevante und anderweitig systemrelevante Institute (AT 1 Tz. 6). Gleichwohl müssen sich auch die nicht unmittelbar betroffenen Institute mit der Erwartungserhaltung der Aufsicht auseinandersetzen, dass Risikoberichte kurzfristig, das heißt im Regelfall innerhalb von zwei Wochen, erstellt werden müssen. Das neue Modul BT 3 Anforderungen an die **Risikoberichterstattung** betrifft demzufolge auch alle Institute. Neu ist gemäß des nun vorliegenden Zwischenentwurfs, dass hier die Berichtspflichten der Compliance-Funktion (mindestens jährlich sowie anlassbezogen) und des zentralen Auslagerungsmanagements in die entsprechenden MaRisk-Abschnitte verschoben wurden (AT 4.4.2 Tz. 7, AT 9 Tz. 13) und die ursprünglich vorgesehene Berichtspflicht der Markt- und Handelsbereiche gestrichen wurde.
- Die **Outsourcing-Regelungen werden**, bezogen auf **Software**, wie folgt präzisiert: Software, die zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation der Risiken eingesetzt wird oder für bankgeschäftlichen Aufgaben wesentlich ist, ist als Fremdbezug einzu-stufen. Davon sind Unterstützungsleistungen beim Bezug, der Anpassung und dem Betrieb der Software, wie zum Beispiel Testvorgänge, abzugrenzen, die als Auslagerung zu qualifizieren sind (AT 9 Tz. 1). Der Auslagerung von **Kontrollbereichen** werden auch dem Zwischenentwurf zufolge enge Grenzen gesetzt: Outsourcing der Risikocontrolling-Funktion, der Compliance-Funktion und der Innenrevision ist nur bei unwesentlichen Tochterinstituten innerhalb einer Institutsgruppe zulässig, wenn das Mutterinstitut die Auslagerung übernimmt (AT 9 Tz. 5). Diese für die Leitung eines Instituts wichtigen Steuerungsinstrumente dürfen damit generell nicht dem direkten Zugriff des Instituts entzogen sein.

SREP-Bescheid 2016 für LSI

Im Juli hat die Bankenaufsicht die ersten SREP-Bescheide an die Less Significant Institutions (LSI)³ versendet, die zu Eigenkapitalzuschlägen geführt haben. Der Eigenkapitalzuschlag setzt sich dabei aus zwei verschiedenen Zuschlägen additiv zusammen [vgl. nachfolgend a) und b)]. Er dient der Umsetzung des Säule-1-Plus-Ansatzes, der vereinfacht formuliert dazu dienen soll, die nicht schon in der Säule 1 über die CRR erfassten wesentlichen Risiken, die in der Säule 2 („MaRisk“) berücksichtigt werden, einem aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalzuschlag zuzuführen. Die Zuschläge erhöhen die bisherige harte Gesamtkapitalquote in Höhe von 8 Prozent (zum Beispiel von 8 Prozent auf 10,5 Prozent).

a) Im besonderen Fokus der Aufsicht steht dabei die (indirekte) Eigenkapitalunterlegung des Zinsänderungsrisikos, das anhand des aufsichtsrechtlichen Zinsschocks („+/- 200 bp“) gemessen wird. Die Aufsicht legt dabei die folgende Matrix zugrunde (siehe Tabelle 1):

2 Vgl. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank 07/2016, S. 66: „Ein Institut gilt als systemrelevant, wenn seine Zahlungsunfähigkeit das Funktionieren des Finanzsystems oder wesentlicher Teile davon gravierend beeinträchtigen würde und zudem negative Auswirkungen auf die Realwirtschaft hätte.“

3 VGL. Artikel 6 SMM-Verordnung

		Negative Barwertänderung (+/- 200 bp)/Gesamtrisiko (RWA)			
		0-2,75 %	> 2,75 % - 3,75 %	> 3,75 % - 4,75 %	> 4,75 %
ZÄR (qual.) Risiko- profil- note	A	0 %	1 %	1,50 %	2 %
	B	0,50 %	1,25 %	1,75 %	2,50 %
	C	1 %	1,50 %	2 %	3 %
	D	1,5 %	2 %	2,50 %	3,50 %

Tabelle 1: Eigenkapitalzuschlag Zinsänderungsrisiko

Die Risikoprofilnote ist den Instituten (zum Beispiel) aus ihrem jeweiligen aufsichtsrechtlichen Jahresgespräch bekannt. Der Zuschlag auf die Eigenkapitalquote ergibt sich aus der Relation des durch negative Barwertänderung des zinsabhängigen Gesamtbankvermögens induzierten Eigenkapitalverlustes beim Zinsschock bezogen auf die RWA gemäß CRR.⁴ Ein hoher Gesamtrisikowert (gemessen durch die Risk Weighted Assets [RWA]) wirkt damit im Vergleich zu einem geringen Gesamtrisikowert sogar dämpfend auf die zusätzliche Kapitalanforderung für Zinsänderungsrisiken.

b) Die Aufsicht ermittelt anhand einer weiteren Matrix einen Eigenkapitalquotenzuschlag für weitere wesentliche Risiken, die nicht schon in der Säule 1 (CRR) berücksichtigt sind. Die Risikoprofilnoten beziehen sich auf die Qualität des ICAAP und die Internal Governance (IG), wobei dem Vernehmen nach die schlechteste der beiden Einzelnoten maßgeblich ist.

		Weitere wesentliche Nicht-Säule-1-Risiken/Gesamtrisiko (ICAAP)			
		0-5 %	> 5 %-15 %	> 15 %-45 %	> 45 %-100 %
ICAAP/ IG Risiko- Profil- note	A	0 %	0,50 %	1,50 %	3 %
	B	0,25 %	1 %	2 %	4 %
	C	0,50 %	1,50 %	2,50 %	5 %
	D	1 %	2 %	3 %	6 %

Tabelle 2: Eigenkapitalzuschlag weitere Risiken

Unter Gesamtrisiko wird laut Deutscher Bundesbank die einfache Summe aller Risiken aus dem ICAAP des Instituts verstanden, also ohne die Berücksichtigung von Diversifikationseffekten.⁵

c) Weiter wurde mit den SREP-Anschreiben ein Schreiben zur bankaufsichtsrechtlichen Eigenmittelkennziffer versendet. Diese Anforderung soll die Eigenmittelausstattung dokumentieren, die das Institut aus Sicht der Aufsicht langfristig anstreben muss. Hierzu wird die in a) und b) beschriebene SREP-Eigenkapitalanforderung um eine Eigenkapitalanforderung erhöht, die Stresseffekte aus der Niedrigzinsumfrage 2015 (NZU), bezogen auf die Szenarien zum Zinsänderungsrisiko (+/- 200 bp Zinsschock), zum Kreditrisiko (2. Szenario) und zum Marktrisiko abdecken soll. Die GuV-Auswirkung wird wiederum – analog zum oben dargestellten Vorgehen im Zinsänderungsrisiko – in Relation zum Gesamtrisiko (RWA) gesetzt (vgl. Tabelle 3).

0-0,5 %	> 0,5 %-1 %	> 1 %-2,5 %	> 2,5 %-5 %	> 5 %-10 %	> 10 %
0 %	0,40 %	0,80 %	1,60 %	3,30 %	7,50

Tabelle 3: NZU-Auswirkung auf die GuV/Gesamtrisiko (RWA)

Zusammengefasst ergibt sich damit folgende Gesamtwirkung: Die Säule-1-Plus-Anforderungen aus a) und b) entsprechen einer harten Eigenkapitalanforderung, deren Nichteinhaltung unmittelbar aufsichtsrechtliche Sanktionen (§ 45 KWG) hervorruft. Demgegenüber dient der Stresspuffer aus c) zur Abfederung von Verlusten im Stressfall, dessen Unterschreitung keine automatischen bankaufsichtsrechtlichen Maßnahmen hervorruft, wohl aber zur Erhöhung der Aufsichtsintensität führt. Der Stresspuffer-Zuschlag kann mit dem Basel-III-Kapitalerhaltungspuffer (vgl. KWG § 10c) verrechnet werden, tritt also nicht additiv hinzu.

4 Vgl. Vortrag SREP-Kapitalfestsetzung – Methodik für weniger bedeutende Institute von Sören Wieck, Deutsche Bundesbank, 4. Mai 2016. Gegebenenfalls wird in der konkreten Festsetzung durch die Aufsicht auf das Gesamtrisiko im Sinne der Säule 1 abgestellt.

5 Vgl. Fußnote 4.

Die Eigenkapitalanforderung sei an einem einfachen Beispiel skizziert: Die Säule-1-Plus-Anforderung wird auf das Kernkapital beziehungsweise das harte Kernkapital proportional übertragen – entsprechend den bekannten einzuhaltenden Kapitalanforderungen [8 Prozent Eigenmittelquote; 6 Prozent Kernkapitalquote (= 0,75 * 8 Prozent); 4,5 Prozent harte Kernkapitalquote (= 0,75 * 6 Prozent)].⁶

	Eigenkapitalquote	Davon 75 % Kernkapital	Davon 75 % hartes Kernkapital
Ausgangsgrößen	8,00 %	6,00 %	4,50 %
ZÄR gemäß a)	2,00 %	1,50 %	1,13 %
sonstige wesentliche Risiken gemäß b)	0,50 %	0,38 %	0,28 %
Gesamt	10,50 %	7,88 %	5,91 %

Daraus ergibt sich:

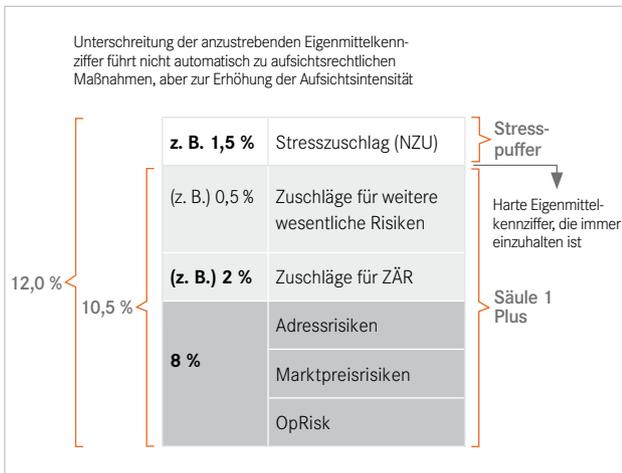


Abbildung 1: SREP Säule 1-Plus-Ansatz

Insgesamt sollten die Institute überprüfen, welche Risiken tatsächlich als wesentlich in der Säule 2 eingestuft werden, da die Aufsicht im SREP hierfür ebenfalls eine harte Eigenkapitalanforderung stellt. Zum Beispiel ist unseres Erachtens zu prüfen, ob das Vertriebsrisiko (Geschäftsrisiko) tatsächlich als eigenständige wesentliche Risikoart dargestellt wird oder ob es nicht zielführender ist, diesem zweifelsfrei bestehenden Risiko dadurch Rechnung zu tra-

gen, dass – Going-Concern-Ansatz im Sinne des RTF nach MaRisk unterstellt – der Plangewinn entsprechend mit einem nachprüf- baren Abschlag versehen wird.⁷ Überdies sollten Institute prüfen, inwieweit Entlastungspotenziale in der RTF identifiziert werden können (zum Beispiel risikoartenspezifische Parametrisierung).

Künftige bankaufsichtsrechtliche Abbildung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat die aufsichtsrechtliche Behandlung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch („IRRBB“) nunmehr verbindlich fixiert (BCBS 368). Die bisherigen, noch aus dem Jahr 2004 stammenden „Principles for the management and supervision of interest rate risk“ (IRR Principles) wurden hiermit verändert.

Damit verbunden ist eine erhöhte Erwartungshaltung der Aufsicht an den Risikomanagementprozess für das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch, der unter anderem die Generierung von Zinsschock-Szenarien und Modellierungsannahmen im variablen Geschäft betrifft.

Erweiterte Offenlegungsverpflichtungen sollen zu einer verbesserten Konsistenz, Transparenz und Vergleichbarkeit im Zinsänderungsrisikomanagement führen. Dies schließt quantitative Offenlegungsverpflichtungen auf der Basis üblicher Zinsschockszenarien ein. Hervorzuheben ist der Begriff der „Ausreißerbank“, der in doppelter Hinsicht verschärft wurde: erstens wird die bisherige Schwelle von 20 Prozent Barwertverlust auf 15 Prozent gesenkt, und zweitens wird dieser barwertige Verlust auf das Kernkapital bezogen. Künftig sind sechs statt bisher zwei Zinsschock-Szenarien abzubilden (Parallelverschiebung nach oben; Parallelverschiebung nach unten; Versteilerung der Zinsstrukturkurve; Verflachung der Zinsstrukturkurve; kurzfristiger Zinsanstieg; kurzfristiger Zinsrückgang). Für die Ausreißerdefinition wird auf den höchsten Risikowert der sechs Szenarien abgestellt.

⁶ Vgl. Fußnote 4.

⁷ Vgl. hierzu Wimmer, Geschäfts-/Vertriebsrisiko: Definition und Überblick, in: FLF 01/2016, S. 6-11.

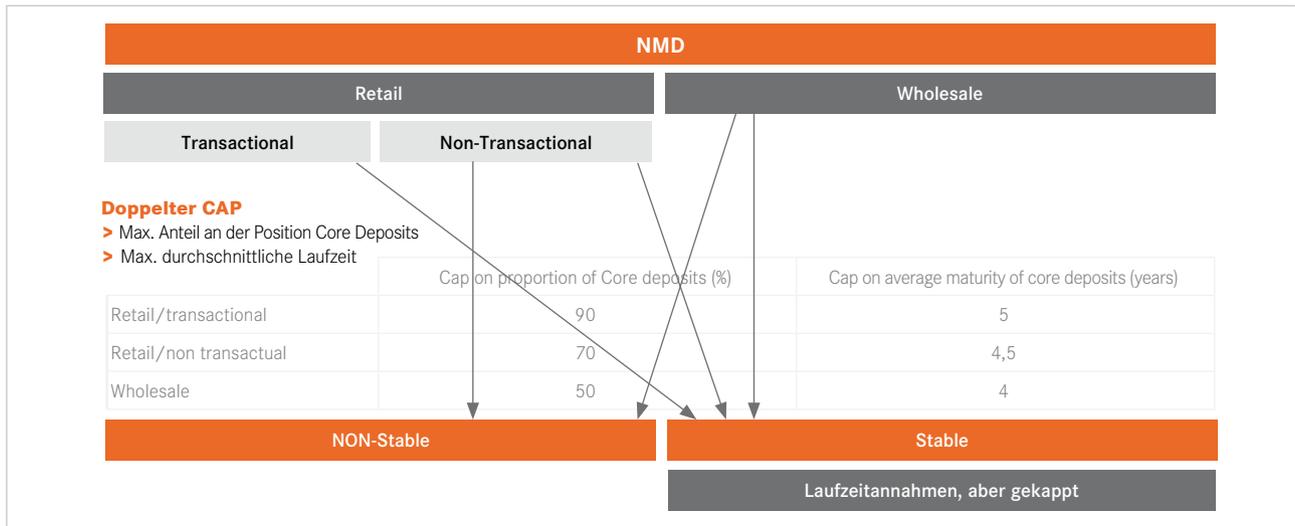


Abbildung 2: Modellierung der Non-Maturity-Deposits nach BCBS 368

Die Umsetzung erwartet der Baseler Ausschuss von den Instituten bis 2018 (bei Instituten, deren Geschäftsjahr am 31.12. endet, wird die Offenlegung zum 31.12.2017, die im Jahr 2018 erstellt wird, auf Basis der neuen Vorgaben erwartet).

Eine zentrale Anforderung ist mit der Modellierung der Non-Maturity-Deposits (NMD) verbunden. NMDs müssen in Retail- und Wholesale-Geschäft differenziert werden. Im Retail-Geschäft wird zwischen Transaktionskonten und Nicht-Transaktionskonten differenziert, wobei sich Erstgenannte dadurch auszeichnen, dass zum Beispiel die Gehaltseingänge gebucht werden. Das Wholesale-Geschäft betrifft Einlagen von juristischen Personen, Handelsgesellschaften und Einzelkaufleuten.

Auf dieser Basis erfolgt für jede der Kategorien die Identifizierung eines stabilen und eines nichtstabilen Teils, wobei hier auf die Volumenschwankungen der letzten zehn Jahre abgestellt wird. Stabil ist der Teil der NMD-Position, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nicht von den Kunden zurückgefordert wird; davon wird aber nur der Teil den Core-Deposits zugerechnet, der auch bei signifikanten Änderungen des Zinsumfeldes zu keiner Zinsanpassung führt („Bodensatz“).

In diesem Zusammenhang sind mehrere Kappungsgrenzen zu beachten: So können beispielsweise nur bis zu 50 Prozent der Einlagen aus dem Wholesale-Geschäft zu den „Core“-Einlagen gerechnet

werden, und das auch nur bezogen auf eine maximale durchschnittliche (über Verhaltensannahmen wie den gleitenden Durchschnitt abgeleitete) Laufzeit von vier Jahren. Die durchschnittliche Laufzeit von vier Jahren würde damit überschlägig bei einer Gleitzinmischung von 100 Prozent gleitend acht Jahre eingehalten.

Zusammengefasst gilt damit der folgende Zuordnungsmechanismus⁸ (siehe Abbildung 2). Die Core-Deposits können analog der Vorgehensweise bei der Methode der gleitenden Durchschnitte den definierten Laufzeitbändern zugeordnet werden, während die Non-Core-Deposits als kurzfristig fällig einzustufen sind.

Künftig wird man – entgegen der bisherigen Praxis der deutschen Bankaufsicht – die Margen und Spreadkomponenten für die Betrachtung des Zinsänderungsrisikos im Bankbuch herausrechnen können. Das heißt, entweder wird der Brutto-Gesamtbank-Cashflow mit der risikobehafteten Zinskurve diskontiert oder der Netto-Gesamtbank-Cashflow mit der risikolosen Zinskurve (zum Beispiel OIS-Kurve) abgezinst.

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer

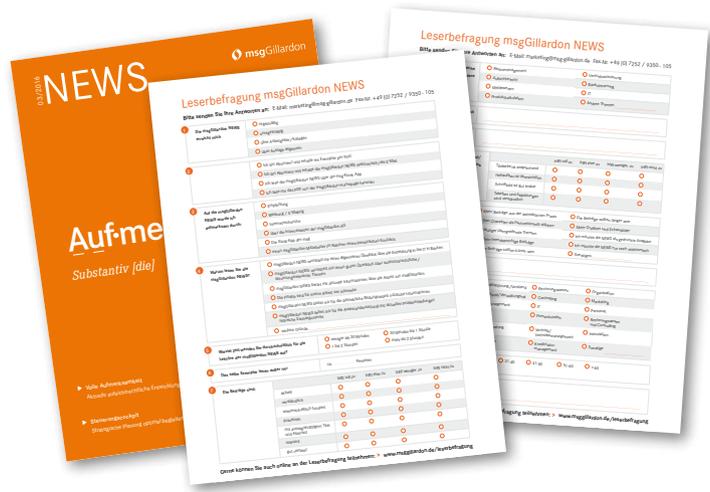
Executive Partner,
Business Consulting

> +49 (0) 89 / 943011 - 1539

> konrad.wimmer@msg-gillardon.de

⁸ Quelle: BCBS 368, S.26. In der Kategorie „stable“ darf nur der Teil den Core-Deposits zugerechnet werden, der auch bei signifikanten Änderungen des Zinsumfeldes zu keiner Zinsanpassung führt.

Ihr Feedback zur msgGillardon NEWS



Verehrte Leserinnen und Leser der msgGillardon NEWS,

seit sieben Jahren erscheint unser kostenloses Kundenmagazin für Sie: die Fach- und Führungskräfte in der Bankenbranche. In dieser Zeit haben wir viele positive Rückmeldungen und auch Anregungen von Ihnen erhalten, die das Profil unseres Magazins weiterentwickelt und zu dem starken Wachstum unserer Auflage in Print und Online beigetragen haben. Doch das waren auch in der Summe nur einzelne Stimmen. Wir meinen, dass es nun an der Zeit ist, Sie als unsere Leserinnen und Leser direkt um Ihr Feedback zu bitten. Sind wir auf dem richtigen Weg? Was vermissen Sie, was hilft Ihnen?

Ihre Mitwirkung lohnt sich!

Da wir Ihnen unsere NEWS als kostenloses Abonnement zu Verfügung stellen, verzichten wir an dieser Stelle bewusst auf die Verlosung und Präsente, die aus den Rückmeldungen gezogen werden. Aber wir werden unter allen Rückmeldungen eine Leserin und einen Leser auslosen, die bestimmen können, an welche Hilfsorganisation wir eine Spende in Höhe von 300 € geben werden.

Darüber hinaus gewinnen Sie alle, denn selbstverständlich werden die Ergebnisse der Befragung in die weitere Konzeption der msgGillardon NEWS einfließen.

Wir freuen uns sehr, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen per Post oder Fax an uns zurücksenden oder online an unserer Befragung teilnehmen.

Danke für Ihre Mitwirkung und Danke für Ihre Wertschätzung!

Ansprechpartner



Holger Suerken

Leiter Marketing

> Holger.suerken@msg-gillardon.de



Bitte senden Sie Ihre Antworten an: E-Mail: marketing@msg-gillardon.de Fax-Nr. +49 (0) 7252 / 9350 - 105
Gerne können Sie auch online an der Leserbefragung teilnehmen: > www.msggillardon.de/leserbefragung



Periodisierte Ausgleichszahlungen im variablen Geschäft

■ Aktuelle Informationen aus laufenden Projektaktivitäten

von Dennis Bayer und Stefanie Wolz

Seit Beginn der Finanzmarktkrise beobachten viele Kreditinstitute starke Volumenzuwächse in variabel verzinsten Passivprodukten. Hiervon betroffen sind insbesondere Sicht- und Spareinlagen.

Die Anteile an langen Laufzeiten in den Mischungsverhältnissen versprechen hohe Margen, die weder der Realität entsprechen noch am Markt erreicht werden können. Daher rückt immer mehr die Frage in den Fokus, wie realistische Neugeschäftsmargen kalkuliert werden können, um falsche Impulse im Markt zu vermeiden.

Die hohen ausgewiesenen Margen wirken sich zudem bei der Aufteilung in Struktur- und Konditionsbeitrag aus. Teilweise sind die ermittelten Konditionsbeiträge so hoch, dass der Strukturbeitrag – in der Regel als Restgröße aus Zinsüberschuss abzüglich Konditionsbeitrag ermittelt – in manchen Instituten negativ wird.

In Gesprächen mit mehreren Sparkassen haben wir den Wunsch einer zeitnahen Umsetzung im Rahmen einer Projektlösung diskutiert und uns mit ihnen – losgelöst von der Frage nach einer Implementierung in der Standardsoftware – auf die Entwicklung einer Übergangslösung in Excel verständigt.

Bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, möglichst konform zu bereits am Markt bestehenden Lösungen zu bleiben, da innerhalb der Sparkassenorganisation bereits unterschiedliche Umsetzungsvarianten existieren. Zudem wurden innerhalb der Pilotgruppe weitere sinnvolle Kennzahlen identifiziert, die in der Lösung berücksichtigt werden. Die zentralen Kennzahlen werden im Folgenden kurz dargestellt:

Periodisierte Ausgleichszahlung: die Differenz der Zinszahlungen aus dem „reinen (historischen) Gleitzins“ und den Zinszahlungen einer Investition in die Gleitzinsstruktur zu Ist-Zinsen. Diese Größe wird genutzt, um die laufenden Margenergebnisse im Rahmen der GuV-Planung zu korrigieren. Dadurch werden die Verschiebungen zwischen Struktur- und Konditionsbeitrag ausgeglichen.

Neugeschäfts-Bewertungszins: Um die Frage nach der Rentabilität eines Neugeschäfts beantworten zu können, wird der Neugeschäfts-Bewertungszins benötigt. Dieser stellt den durchschnittlichen Zins aller Papiere dar, die auf der aktuellen Zinsstruktur gekauft oder verkauft werden müssten. Auf Basis dieser Größe kann die Neugeschäftsmarge ermittelt werden. Mithilfe dieser Information kann beurteilt werden, ob ein Neugeschäft tatsächlich profitabel ist, und potenzielle Fehlsteuerungen im Marktbereich durch zu hohe Kundenzinsen basierend auf dem historischen Gleitzins werden vermieden.

Portfolio-Bewertungszins: Auf Basis der aktuellen und aller in den Vormonaten beobachteten Volumenschwankungen entsteht ein Portfolio mit zahlreichen Papieren mit unterschiedlichen Volumentranchen, Laufzeiten und Kupons. Der volumengewichtete Durchschnitt all dieser Papiere stellt den Portfolio-Bewertungszins dar. Auf Basis dieser Größe kann die aktuelle Marge der Gesamtposition ermittelt werden. Hierdurch kann – analog zu den Ausführungen zum Neugeschäfts-Bewertungszins – die Profitabilität des gesamten Bestandes innerhalb eines Produkts beurteilt werden. Auch diese Größe verhindert die Vergabe zu hoher Kundenkonditionen im Marktbereich.

Bonus/Malus: Die Differenz aus dem „reinen (historischen) Gleitzins“ und dem Portfolio-Bewertungszins stellt den Bonus oder Malus dar. Dieser kann in den Folgesystemen dazu genutzt werden, um den ermittelten Gleitzins auf das gewünschte Niveau anzupassen.

> Heute schon die Einführung planen

Die beschriebene Lösung wird bis zum vierten Quartal 2016 fertiggestellt. Interessierte Kunden können sich bereits jetzt mit uns in Verbindung setzen, um über den Fertigstellungstermin informiert zu werden oder eine Einführung im Haus zu planen.

Wir stehen Ihnen für weitere Informationen und Ihre Fragen gerne zur Verfügung:



Dennis Bayer

Lead Business Consultant,
Strategische Markt- & Themenentwicklung

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 158
- > dennis.bayer@msg-gillardon.de



Stefanie Wolz

Senior Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 283
- > stefanie.wolz@msg-gillardon.de



Collateral Management

■ Ein zunehmend strategisches Thema

von Rainer Alfes und Prof. Dr. Christian Schmaltz

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2007 und insbesondere seit dem Zusammenbruch der New Yorker Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 hat das Kontrahentenrisiko schlagartig an Bedeutung gewonnen: in den Usancen des Marktes, im Risikomanagement der Banken und auch in den Anforderungen der Aufsicht. Das wesentliche Instrument zur Steuerung des Kontrahentenrisikos ist das Collateral Management.

Entsprechend hat sich der Bedarf an Collateral zur Besicherung von Transaktionen im letzten Jahrzehnt weltweit mehr als verdoppelt.¹ Neben dem Zusammenhang zwischen Kontrahentenrisiko und Collateral Management werden nachfolgend auch die Anforderungen an ein wirkungsvolles und effizientes Collateral Management beleuchtet, die sich für Banken aus den regulatorischen und den Marktentwicklungen der letzten Jahre ergeben. Und es wird belegt, warum sich das Collateral Management in den Häusern zunehmend zu einem strategischen Thema entwickelt.

¹ S. Bank for International Settlements, CGFS Papers No 53.



Abbildung 1: Das Collateral Management steuert zentral die Zuordnung der Assets zu den Collateral-Verbrauchern

Kontrahentenrisiko und Collateral Management

Als Kontrahentenrisiko bezeichnet man das Risiko, dass ein professioneller Marktteilnehmer seine Verpflichtungen aus einer Finanztransaktion nicht erfüllt. Dieses Risiko wird insbesondere beim Ausfall des Vertragspartners schlagend.

Ein Kontrahentenrisiko ergibt sich aus Geld- und Kapitalmarktgeschäften sowie aus Derivatetransaktionen und bezieht sich sowohl auf die Abwicklung der Geschäfte als auch auf eine gegebenenfalls erforderliche Wiedereindeckung beim Ausfall des Kontrahenten. Dabei ist zu beachten, dass sich der Wert eines Derivats im Zeitverlauf zwischen dem Abschluss des Geschäfts und der Fälligkeit so ändern kann, dass das Kontrahentenrisiko zwischen den Vertragspartnern wechselt.

Beispielsweise wird ein Zins-Swap in der Regel zu fairen Konditionen, also mit einem Barwert von 0, abgeschlossen. Durch Veränderungen der Marktzinsen, Laufzeitverkürzung des Swaps und unterschiedliche Zinszahlungsrhythmen der beiden Swap-Seiten kann der Barwert aus Sicht einer Bank im Laufe der Zeit positiv oder negativ werden. Bei positivem Barwert hat die Bank eine Forderung und entsprechend ein Risiko gegenüber dem Swap-Kontrahenten. Bei negativem Barwert hat die Bank eine Verbindlichkeit. Das Risiko liegt dann also beim Kontrahenten.

Collateral Management steht für die planmäßige und vertraglich geregelte Besicherung von Transaktionen, die einem Kontrahentenrisiko unterliegen. Als Collateral werden Barmittel,

Wertpapiere und andere Aktiva bezeichnet, die als Sicherheiten hinterlegt werden können. Auf das gestellte Collateral kann ein Vertragspartner zurückgreifen, wenn der Kontrahent seine Verpflichtungen nicht erfüllt. Entsprechend wird das Kontrahentenrisiko der Transaktion reduziert.

Im weiteren Sinne umfasst das Collateral Management in einer Bank auch die Verwaltung und Allokation der collateralfähigen Assets.

Regulatorische Anforderungen

Als Konsequenz aus der Finanzkrise wurden weltweit die regulatorischen Anforderungen an das Collateral Management verschärft. Für europäische Banken sind vor allem zwei EU-Verordnungen zu nennen, die das Collateral Management adressieren und ohne Überführung in nationales Recht unmittelbar in den Mitgliedsländern gelten:

- > EMIR (European Market Infrastructure Regulation) und
- > CRR (Basel III).

Das Ziel von EMIR ist es, die systemischen Risiken im europäischen Derivatemarkt einzudämmen.² Die Verordnung ist im August 2012 in Kraft getreten. Auf Basis der Verordnung müssen alle Derivategeschäfte an ein Transaktionsregister gemeldet werden. EMIR stellt besondere Anforderungen an die Behandlung von Derivaten im Risikomanagement. Für standardisierte OTC-Derivate

² S. http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BoersenMaerkte/EMIR/emir_node.html.

führt die Verordnung eine Clearingpflicht über zentrale Gegenparteien (Central Counterparty, CCP) ein. Die zentralen Gegenparteien sichern die Kontrahentenrisiken in Form von Margin-Zahlungen ab, die sie von den Kontrahenten der Derivate einfordern. Auch die meisten Derivate, die nicht über eine zentrale Gegenpartei gehandelt werden, müssen nach EMIR ab vorgegebenen Stichtagen mit Collateral besichert werden.

Die internationale Handelsorganisation für Swaps und Derivate ISDA schätzt, dass mit Stichtag 31.12.2015 bereits 67,5 % aller Zinsderivate weltweit über eine Clearingstelle abgewickelt werden, bezogen auf ein nominales Gesamtvolumen von knapp 700 Billionen \$.³

Die Capital Requirements Regulation CRR setzt wesentliche Basel-III-Vorgaben in europäisches Recht um. Sie regelt unter anderem die Eigenkapitalunterlegung für Derivate. Über die Höhe der Eigenkapitalanforderungen schafft sie einen starken Anreiz für die Collateral-Unterlegung und für das zentrale Clearing von Derivaten.

Auch durch die Einführung der Liquiditätsdeckungsquote LCR erhöht die CRR die Anforderungen an ein Collateral Management, ist doch das Collateral im Zähler der LCR wesentlich für die Erfüllung der vorgegebenen Mindestquote.⁴

Zusätzlich formuliert die CRR in Teil 8 umfassende Offenlegungsanforderungen an die Institute, die auch das Collateral Management betreffen. Diese wurden in den EBA-Leitlinien zur Offenlegung belasteter und unbelasteter Vermögensgegenstände konkretisiert. Die EBA-Leitlinien wurden zum 30.08.2016 durch ein Rundschreiben der BaFin⁵ für die Banken in Deutschland mit sofortiger Wirkung umgesetzt. Die Leitlinien schreiben vor, dass sowohl die belasteten als auch die unbelasteten Vermögenswerte in verschiedenen Kategorien auf aggregierter Ebene zumindest jährlich zu melden sind.

Zur Erfüllung der Leitlinien müssen die Institute kontinuierlich erheben, welche Assets als Collateral in den verschiedenen Anwendungsfällen verwendet werden. Zusätzlich fordert die Aufsicht von den Instituten „Angaben über die Auswirkungen ihres Geschäftsmodells auf ihr Niveau an belasteten Vermögensgegenständen“ und über „die Bedeutung der Belastung von Vermögensgegenständen für ihr Finanzierungsmodell“. Die geforderten Angaben schließen auch die „Entwicklung der Belastung im Zeitablauf“ ein.

Anforderungen des Marktes

Die gestiegenen regulatorischen Anforderungen und die Erfahrungen der Finanzkrise spiegeln sich in den Usancen der Marktteilnehmer wider. Der Anteil der unbesicherten Transaktionen geht zurück, während der Anteil besicherter Geschäfte kontinuierlich zunimmt. Das gilt sowohl für den Derivatemarkt als auch für den Refinanzierungsmarkt.

Die statistischen Auswertungen der EZB von September 2015 zeigen diesen Trend für den besicherten und den unbesicherten Refinanzierungsmarkt im Euro-Raum. Während die jährlichen unbesicherten Geldmarkttransaktionen auf weniger als ein Viertel des Umsatzvolumens von 2003 zurückgegangen sind, haben sich die besicherten Geldmarkttransaktionen im gleichen Zeitraum ungefähr verdoppelt.

Die tägliche Bewertung der Positionen, die Berechnung von Haircut-Abschlägen und der Sicherheitenaustausch sind zur gängigen Praxis im Interbankenhandel geworden. Auch bilaterale, individuelle Derivategeschäfte werden inzwischen meist mit einem Credit-Support-Annex (CSA) abgeschlossen, der den Austausch von Collateral zwischen den Kontrahenten regelt.

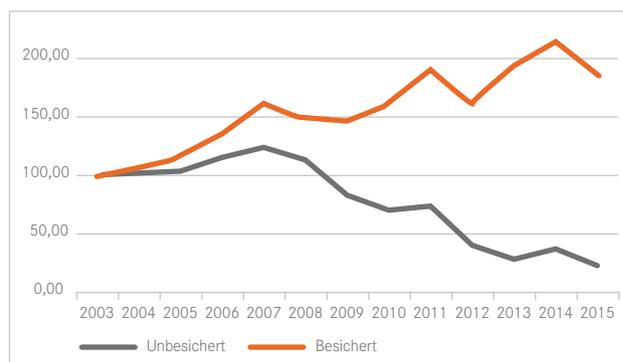


Abbildung 5: Anteil der besicherten und der unbesicherten Refinanzierungen im Euro-Geldmarkt, jährliches Transaktionsvolumen, jeweils skaliert auf 100 % im Jahr 2003⁶

3 S. „Derivatives Market Analysis: Interest Rate Derivatives“ vom 21. Juli 2016 unter www2.isda.org/news/
4 S. hierzu Alfes, Schmaltz, LCR-Steuerung, Verbindung von Meldewesen und Banksteuerung, NEWS 01/2016.
5 S. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2016/rs_1606_leitlinien_zur_offenlegung.html?nn=8236192
6 EZB: Euro money market survey, September 2015.



Abbildung 3: Parteien eines zentral geclearten Repo-Geschäfts

Als Collateral kommen generell Aktiva infrage, die hochliquide sind, geringen Wertschwankungen unterliegen und von einem Ausfall des Kontrahenten in ihrer Verfügbarkeit und ihrem Wert nicht betroffen wären. Die hochwertigsten Collaterals sind Barmittel. Direkt danach folgen hochliquide Wertpapiere mit sehr guter Bonität, beispielsweise Bundesanleihen.

Die akzeptierten Sicherheiten unterscheiden sich je nach Anwendungsfall. Bei manchen Geschäften werden auch Hypothekendarlehen, Darlehen an öffentliche Institutionen und andere Forderungen als Collateral akzeptiert.

Vielfach können Sicherheiten, die eine Bank etwa über ein Reverse-Repo-Geschäft erhalten hat, für die Besicherung von Transaktionen weiterverwendet werden. Dieser Prozess wird als Weiterverpfändung (Rehypothecation) bezeichnet.

Verbraucher von Collateral

In einer Bank gibt es verschiedene Bereiche, die Collateral benötigen. Neben der beschriebenen Besicherung von Derivaten ist die besicherte Refinanzierung der wichtigste Collateral-Verbraucher.

Die besicherten langfristigen Refinanzierungen am Kapitalmarkt erfolgen meist über die Emission von Pfandbriefen und von Verbriefungen. Zum Beispiel refinanzieren viele Banken einen Teil ihres Leasinggeschäfts über die Emission verbrieft homogener Portfolien aus Leasingforderungen in Form von Asset Backed Securities (ABS).

Die EZB ist der wichtigste Partner der Banken für die besicherte kurzfristige Refinanzierung. Im Rahmen der Offenmarktgeschäfte erhalten die Kreditinstitute Liquidität im Gegenzug für hinterlegte notenbankfähige Sicherheiten.

Einen in mancher Hinsicht ähnlichen und sehr flexiblen Refinanzierungsmechanismus in mittlerweile vier verschiedenen Währungen bietet die Eurex über das sogenannte GC Pooling an.

GC steht für General Collateral und bezeichnet eine Bandbreite an Assets mit ähnlichen Qualitäten, die als Collateral für Geschäfte über die standardisierte Plattform der Eurex akzeptiert werden. Die Eurex fungiert als Central Counterparty der über GC Pooling abgewickelten standardisierten Repo-Geschäfte und verwaltet die Sicherheiten, die von den teilnehmenden Banken eingebracht werden.

Auch über die beschriebenen Mechanismen hinaus erfolgt die kurzfristige Refinanzierung im Interbankenmarkt zunehmend besichert in Form von Repo-Geschäften.

Zusätzlich müssen Banken hochwertiges Collateral in Form von Barmitteln oder Wertpapieren in ihrem aufsichtsrechtlich geforderten Liquiditätspuffer vorhalten. Die Anforderungen ergeben sich aus den MaRisk und der CRR. Sie werden über die Liquiditätsdeckungsquote LCR quantifiziert.

Aus nicht benötigtem Collateral können Institute über das Verleihen von Wertpapieren und bei Barmitteln über Reverse-Repo-Geschäfte einen Zusatzertrag generieren.

Collateral Management – aus der Nische in den Fokus

Die hier beschriebenen strengen Anforderungen und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zeigen, dass Collateral für die Finanzinstitute ein wertvolles, weil knappes und teures Gut darstellt. Entsprechend wichtig ist ein effektives und effizientes Collateral Management geworden. Es ist in den meisten Banken im Treasury oder Handel angesiedelt.

Je nach Größe und Geschäftsmodell eines Hauses kann das Collateral Management sehr unterschiedlich gestaltet sein. Es wächst aber mehr und mehr aus einer Nischenrolle im Backoffice zu einer zentralen Funktion im Middle- oder Frontoffice.

Das Collateral Management hat eine Reihe von operativen Anforderungen zu erfüllen. Wichtig ist die umfassende Sicht auf den aktuellen Collateral-Bestand und auf den aktuellen Collateral-Bedarf. Diese Sicht sollte nach Möglichkeit gesamthaft die verschiedenen relevanten Bereiche der Bank im Blick haben. Zentral berechnete Collateral-Transferpreise ermöglichen eine verursachergerechte Zuordnung der Collateral-Kosten.

Zusätzlich sollte das Collateral Management die zukünftige Entwicklung des Bestandes und des Bedarfs unter verschiedenen Szenarien simulieren können, um das Collateral-Risiko zu steuern und jederzeit eine ausreichende Collateral-Ausstattung zu gewährleisten. Ein wichtiger Teilaspekt ist die vorausschauende Steuerung der LCR.



Prof. Dr. Christian Schmaltz,
Associate Professor
Aarhus School of Business

Christian Schmaltz studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann Wirtschaftsingenieurwesen in Karlsruhe und Volkswirtschaft in Paris und war als Consultant für Risikomanagement eines namhaften Beratungsunternehmens tätig. Im Rahmen seiner Promotion bei Prof. Heidorn (Frankfurt School of Finance and Management) hat er „A Quantitative Liquidity Model for Banks“ aufgestellt und beschrieben. Lehr- und Seminarerfahrung erwarb er als Statistiktutor an der Universität Karlsruhe, während seines Einsatzes als Consultant, an der Finanzakademie Moskau sowie bei internen und externen Seminarreihen an der Frankfurt School. Im August 2011 wurde er als Assistant Professor für Finance an der Aarhus School of Business (ASB) berufen. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der optimalen Liquiditätssteuerung von Banken.

In Zeiten schwindender Margen gewinnt die optimale Allokation des Collateral an Bedeutung. Beispielsweise kann für Offenmarktgeschäfte mit der EZB ein geeigneter Corporate Bond hinterlegt werden, während für die Einhaltung der LCR unter Umständen eine Bundesanleihe benötigt wird und ein Variation Margin Call für einen Zins-Swap Barmittel erfordert. Vorübergehend nicht benötigte Assets können temporär verliehen werden und so einen zusätzlichen Ertrag bringen.

Es ist zu beobachten, dass das Collateral Management zunehmend jenseits der operativen Anforderungen eine strategische Bedeutung im Risikomanagement und in der Banksteuerung gewinnt. Dieser Trend wird sich vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Entwicklungen fortsetzen.

Fazit

Collateral Management hat sich von einem rein operativen Nischenthema in den letzten Jahren zu einer wichtigen Gesamtbankaufgabe mit strategischer und weiterhin wachsender Bedeutung gewandelt.

Getrieben durch regulatorische Anforderungen, aber auch hervorgerufen durch Veränderungen im Markt, haben collateralfähige Assets in Banken einen besonderen Stellenwert bekommen. Das gesamtheitliche und vorausschauende Management der Collaterals einer Bank wird immer wichtiger und hat inzwischen fast die Bedeutung der Kapitalplanung erreicht.

Institute können mit einer optimalen Collateral Allokation Risiken vermindern und Zusatzerträge erwirtschaften. Mit der steigenden Bedeutung des Collateral wird auch die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten über Transferpreise zu einem wichtigen Thema.

Ansprechpartner



Rainer Alfes
Principal Business Consultant,
Produktmanagement
> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1526
> rainer.alfes@msg-gillardon.de

Termine

Konferenzen

15.-17.11.2016	Frankfurt a. M.	FI-Forum 2016
22.-23.11.2016	Köln	msgGillardon Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2016

18.10.2016	Finanzmathematische Grundlagen und Statistik
25.-26.10.2016	Geschäftsfeldsteuerung und Vertriebssteuerung: Das Kerngeschäft rückt in den Mittelpunkt
08.11.2016	Kompaktseminar Marktpreisrisiken mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken
13.-14.12.2016	Zusatztermin: Basis-Seminar Zinsänderungsrisiken

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



Auf der Suche nach der verlorenen Hälfte der Zeit

Transparenter Ressourceneinsatz durch klare IT-Prozessrollen

von Martin Mertens und Matthias Riepl

C. I. Owe, IT-Verantwortlicher der X. B. Liebig AG, hat den bekannten Spruch geprägt: „Meine Leute verlieren die Hälfte ihrer Zeit, ich weiß aber nicht, welche Hälfte!“ Diese Alltagsweisheit birgt eine tiefe Wahrheit: Es fehlt in vielen Organisationen an Transparenz in Bezug auf die Allokation der IT-Ressourcen. Und ohne Transparenz keine wirksame Steuerung – enormes Potenzial liegt brach. Man ist, bildlich gesprochen, mit Sextant und ungenauen Karten unterwegs, wie zu Zeiten, als es noch einem Abenteuer gleichkam, zur See zu fahren. In diesem Artikel stellen wir ein wesentlich präziseres Navigationsinstrument vor.

Die entscheidenden Fragen in diesem Kontext sind:

- > Wo fließen die IT-Aufwände hin (und sind alle diese Aufwände sinnvoll)?
- > Wer erbringt die IT-Aufwände (und sind da die richtigen Leute unterwegs)?

Die Fragen betreffen im Kern die Verknüpfung von Ablauf- und Aufbauorganisation, die meist durch Aufgabenprofile in Form mehr oder weniger explizit beschriebener Rollen in Prozessbeschreibungen dargestellt wird. Nachfolgend einige an die Praxis angelehnte Fragmente:

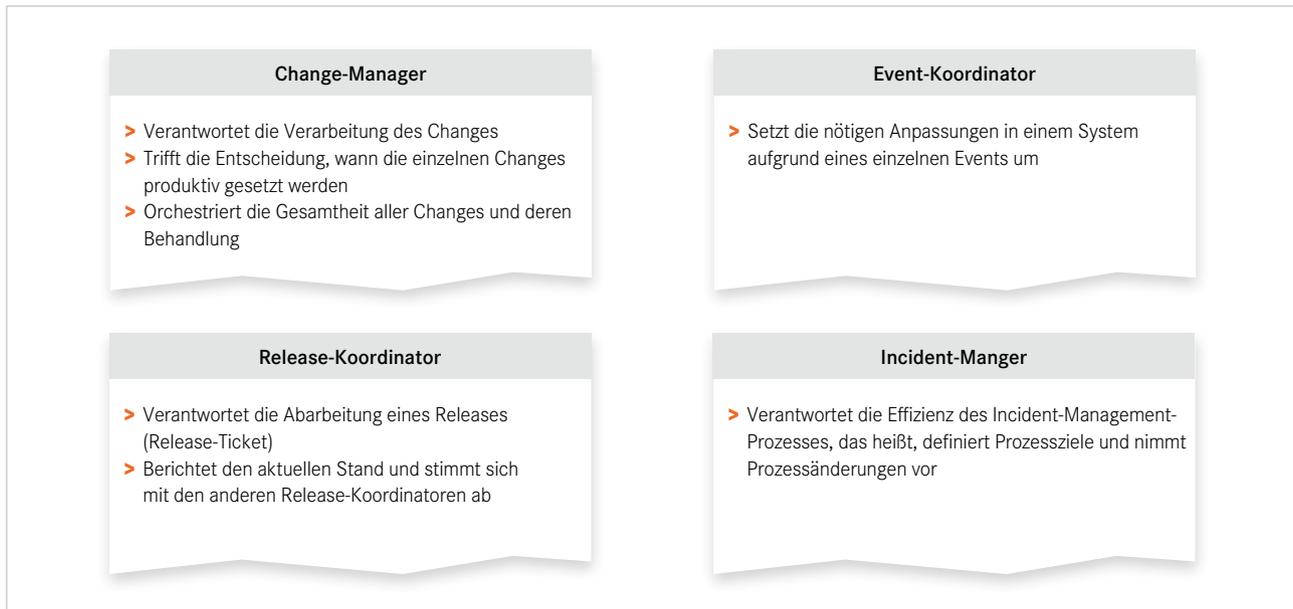


Abbildung 1: Fragmente von Rollenbeschreibungen, wie sie in der Praxis vorkommen

Den hier skizzierten und vielen in der Praxis verwendeten Rollenbeschreibungen haften gravierende Mängel an, wie zum Beispiel:

- > Die Ähnlichkeit von Rollen bleibt aufgrund unterschiedlicher Rollenbezeichnungen verborgen (in Abbildung 1 beispielsweise „Release-Koordinator“ und „Change-Manager“). Umgekehrt suggerieren ähnliche Namen eine nicht vorhandene Rollenähnlichkeit (in Abbildung 1 beispielsweise der „Change-Manager“ und der „Incident-Manager“).
- > Es fehlt an Einheitlichkeit in den Aufgabenbeschreibungen (Art, Umfang und Tiefe).

Aufgrund solcher Mängel bleibt die Allokation der IT-Ressourcen trotz Prozess- und Rollenbeschreibungen intransparent. Zurückzuführen ist das auf folgendes Kernproblem: Die expliziten, aber nicht standardisierten Beschreibungen sämtlicher Aufgaben für jede einzelne Rolle verbergen, dass vielen Rollen Aufgabenbündel und Befähigungsmuster gemein sind. Diese Intransparenz wird noch erhöht durch uneinheitliche Rollenbezeichnungen.

In der Konsequenz gelingt keine übersichtliche Aufstellung der Tätigkeiten, wie sie für eine klare Gesamtsicht nötig ist. Und ohne klare Tätigkeitsstruktur keine klare Aufwandsstruktur, es fehlen sozusagen die „Bilanzpositionen“ für die vielen „Einzelumsätze“.

Nötig wäre eine Art „Ordnungskriterium“ für die hinter den IT-Aufwänden stehenden Tätigkeiten. Ein erster, natürlicher Ansatz für ein solches Ordnungskriterium ist die Bündelung von inhaltlich ähnlichen Tätigkeiten. Ein Release-Manager beispielsweise plant und steuert die komplette Abarbeitung eines Software-Releases, ein Change-Manager diejenige eines Software-Changes. Die Inhalte der beiden Jobs sind verschieden, die auszuführenden Tätigkeiten dagegen im Kern sehr ähnlich. Die Praxis hat nun gezeigt, dass diese Beobachtung allgemeiner gilt; die Rollen der IT-Prozesse lassen sich bündeln, und für jedes Bündel kann man typische Tätigkeitsmuster herauschälen und zu einer Art abstrakter Basisrolle zusammenfassen. In obigem Beispiel ist die Basisrolle der Manager oder Entscheider: Ein Manager plant, organisiert und steuert die Durchführung einer Aktivität auf der operativen Ebene, trifft die



Abbildung 2: Basisrolle, Rollenkontexte und abgeleitete Prozessrollen am Beispiel des Managers

hierzu nötigen Entscheidungen, setzt diese durch und kontrolliert sie. Die konkreten Rollen in den Prozessen („Prozessrollen“) unterscheiden sich im Rollenkontext, der zur Basisrolle hinzutritt. Dieser umfasst je nach Rolle das jeweilige Einsatzgebiet, wie zum Beispiel Release- oder Changemanagement, das Qualifikationsniveau und gegebenenfalls noch andere Parameter. Nach unseren Erfahrungen ist es für Such-, Auswertungs- und Abgleichfunktionen zweckmäßig, sich bei Aufzählungstypen dieser Parameter auf die am häufigsten vorkommenden Ausprägungen zu beschränken und weitere Informationen als Freitext festzuhalten. Auf der Ebene der Rolleninhaber zeigt sich Folgendes:

- > Die Basisrolle deckt Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Rolleninhabers ab; diese haben eng zu tun mit dem Persönlichkeitstyp und der Ausbildung des Rolleninhabers.
- > Der Rollenkontext beschreibt Fachwissen und spezifische Qualifikationen; diese haben eng zu tun mit seiner Berufserfahrung.

Das Beispiel des Managers verdeutlicht die Aufteilung der Prozessrollen in Basisrolle und Rollenkontext (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus gibt es folgende weitere Basisrollen für die IT-Prozesse:

- > **Architekt:** Entwirft, dokumentiert und pflegt die Struktur von Systemen. Dabei ist ein System definiert als ein zweckhaftes Ganzes, das sich aus seinen Elementen und deren Zusammenspiel konstituiert (zum Beispiel ein Haus, ein Auto oder eine Software-Anwendung).
- > **Ingenieur:** Ausgebildeter Techniker, der mittels bewährter Werkzeuge und Methoden aus (abstrakten) Anforderungen eine konkrete, unmittelbar benutzbare Lösung erstellt. Entwickler sind Software-Ingenieure.
- > **Analyst:** Analysiert bestehende oder zu konzipierende Systeme unter Berücksichtigung eines spezifischen Kontexts (zum Beispiel technisch, funktional, regulatorisch) und arbeitet die Anforderungen an die Systeme aus, beispielsweise in Form einer Spezifikation.

- > **Kümmerer (Administrator, Operator):** Ausgebildeter, für ein System zuständiger Techniker, dem alle Aktivitäten obliegen, die nötig sind, damit das System seinen Zweck erfüllen kann.
- > **Controller:** Trägt sämtliche Daten zusammen, die zur Messung beziehungsweise Beurteilung des Grades der Zweck-erreichung eines Systems durch Soll-/Ist-Vergleich nötig sind, und bereitet diese auf.
- > Entrümpelung beziehungsweise arbeitssparender Neuzuschnitt der Aufgaben in den Prozessen
- > Zuweisung von Ressourcen zu Aufgaben
- > Zielgerichtete Ausbildung von Ressourcen
- > Outsourcing von „Commodity“-Tätigkeiten
- > Internalisierung hochqualifizierter Profile
- > Benchmarking in Bezug auf die Effizienz der IT-Prozesse und gegebenenfalls Aufsetzen von Aktivitäten zur Effizienzverbesserung

Prozessrollen sind nicht immer auf reine Basisrollen zurückzuführen; so ist der Prozessverantwortliche (siehe die Rollenbeschreibung „Incident- Manager“ in Abbildung 1) eine Kombination aus der Manager- und der Architektenrolle.

Durch die Parametrierung der Basisrollen gemäß den Aufgaben der IT-Prozesse entsteht der komplette Rollenkatalog der IT-Prozesse.

Für die Erfassung der tatsächlich anfallenden IT-Aufwände ist nun ein abgestufter Kontenrahmen für die Arbeitszeiterfassung zweckmäßig, der im Kern zum Rollenkatalog kongruent ist: Die oberste Ebene umfasst Arbeitszeitkonten, die den Basisrollen entsprechen, die Ebene(n) darunter dann Konten, die den Prozessrollen entsprechen. Der Sextant und die ungenauen Karten sind hiermit Geschichte, man verfügt nun über ein präzises GPS-Navigationsgerät.

Rollenkatalog und Kontenrahmen bilden das Scharnier zwischen Aufbau- und Ablauforganisation und ermöglichen eine ganzheitliche Steuerung der IT-Ressourcen, indem zum Beispiel folgende Maßnahmen erwogen, fundiert entschieden und mit der nötigen Präzision umgesetzt werden können:

Auf diese Weise kann C. I. Owe in Erfahrung bringen, wo die Hälfte der Zeit seiner Leute verloren geht, und anfangen, sich diese Hälfte zurückzuholen. Fürwahr ein lohnendes Unterfangen.

Ansprechpartner



Martin Mertens

Leiter CoC IT Strategy & Governance

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1856
- > martin.mertens@msg-gillardon.de



Die digitale Lücke

Neue Studie zum Thema Digitalisierung in Banken erscheint im Oktober

von Marcel Berndt und Holger Suerken

Handelsblatt und msgGillardon haben sich für ihre im Dezember erscheinende Studie „banking insight“ einem kontroversen Branchenthema angenommen. Nach Meinung der Befragten stellt die Digitalisierung direkt nach den anhaltenden Niedrigzinsen die zweitgrößte Herausforderung für Institute dar. Damit liegt sie gleichauf mit dem Kostendruck – und noch vor schärferen Regulierungsvorhaben und einem intensiveren Wettbewerb.

Banken müssen sich dem Thema Digitalisierung stellen, sonst laufen sie Gefahr, dass die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht nur von Wettbewerbern, sondern auch von branchenfremden Anbietern besser und kostengünstiger erfüllt und ihnen ein wachsender Teil ihres Kerngeschäfts abgespenstig gemacht werden.

Nachgefragt

Für die Studie wurden 246 Fach- und Führungskräfte aus deutschen Kreditinstituten zum Stand der Digitalisierung in ihrem Institut und nach ihrer persönlichen Meinung zu diesem Thema befragt.

Die Antworten zeigen, dass Bankmitarbeiter in der Digitalisierung durchaus etwas bewegen möchten – ihnen aber mit den eher abwartenden Strategien ihrer Topentscheider oft die Hände gebunden sind. Das ist allerdings nicht die einzige Hürde, die das Handelsblatt und msgGillardon in ihrer „banking insight“-Studie identifizieren. Es hakt vor allem an der nötigen IT und am digitalen Know-how.

Der Wille ist da, doch die Möglichkeiten sind begrenzt

Im Rahmen der Studie zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Fach- und Führungskräfte in deutschen Kreditinstituten darüber, wie der Weg der Digitalisierung beschritten werden sollte, und den erklärten Strategien der Banken. Insbesondere hinsichtlich neuer Produkte, Outsourcing und Kooperationen mit Fintechs gehen die Meinungen weit auseinander.

Digitalisierung bewegt

Die Studie zeigt: Der Weg der Digitalisierung ist steinig. Zur Lücke zwischen Engagement der Mitarbeiter und zurückhaltenden Unternehmensstrategien kommen die fehlenden Grundlagen. Banken müssen sich auf dem in die Jahre gekommenen Fundament bestehender IT-Infrastruktur und mangelnden Digital-Know-hows für die Zukunft aufstellen. Dieses Problem und die Gründe dafür werden von den Studienteilnehmern ganz klar so gesehen und benannt: Unter anderem gibt ein Fünftel der Studienteilnehmer der IT-Infrastruktur ihrer Bank die Noten 4 und 5. Ähnlich ist das Bild beim digitalen Know-how – auch hier identifiziert die Studie großen Nachholbedarf.

Fremdeln mit Fintechs

Fintechs ist ein Stichwort, das immer wieder fällt, und immerhin 19 Prozent der Befragten bezeichnen diese neuen Finanzinstrumente als scharfe Wettbewerber, denen sich die Banken mit eigenen Produkten und Innovationen stellen müssen. Wie Banken auf diese Herausforderung reagieren, können Sie ebenso in der Studie „banking insight“ nachlesen wie die Antworten auf viele weitere Fragestellungen rund um das Thema Digitalisierung in Banken.

Ansprechpartner



Holger Suerken

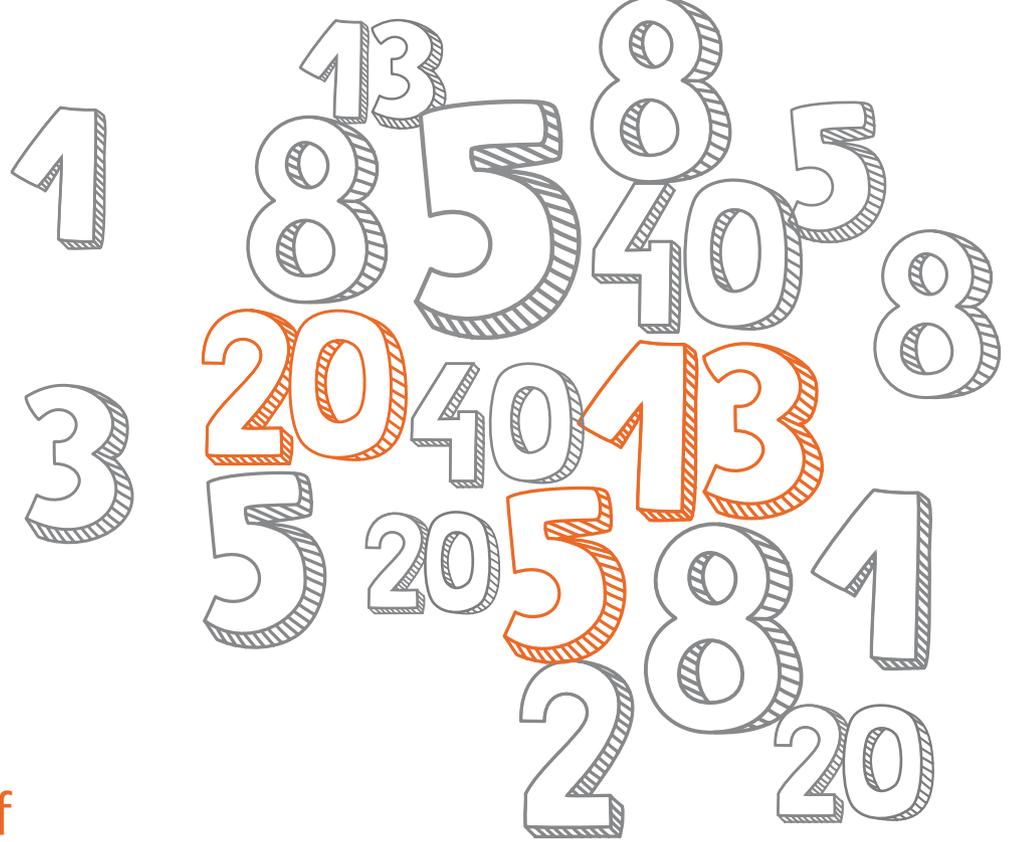
Leiter Marketing

> Holger.suerken@msg-gillardon.de



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 Oktober 2016 und kann bereits vorbestellt werden:

> www.msggillardon.de/studien



Alles im Griff

■ Schätzen in agilen Projekten

von Dieter Ebhart, Florian von Reitzenstein und Thorsten von Thaden

Das Schätzen der Aufwände ist ein integraler Bestandteil der Kostenanalyse in Projekten. Hierfür kommen – unabhängig vom gewählten Projektvorgehensmodell – etablierte Methoden zum Einsatz, wie zum Beispiel Function Point Analyse oder die Expertenschätzung.¹ Üblicherweise erfolgt das Projektcontrolling gegen diese Aufwände. Bezogen auf agile Projekte stellt sich die Frage, welchen Mehrwert eine Schätzung der User Storys in Story Points (SP) gegenüber einer Schätzung in echten Aufwänden bietet. Werden Story Points verwendet, stehen Projekte dann häufig vor der Herausforderung, diese Schätzungen sinnvoll methodisch zu integrieren. Beiden Fragen gehen die Autoren im Folgenden auf den Grund.

Mehrwert von Story-Point-Schätzungen

Häufig wird als einer der Vorteile agiler Methoden gegenüber klassischen Vorgehensweisen angeführt, dass durch das Pull-Prinzip bei der Aufgabenverteilung eine deutlich gleichmäßigere und dem Team angepasste Arbeitsbelastung erreicht wird. Dieser positive Aspekt wird durch die Verwendung von Story Points noch verstärkt. Dies begründet sich durch den augenscheinlichen Unterschied zwischen Story Points und Personentagen (PT): Während mit PT der technische Umsetzungsaufwand

bewertet wird, wird durch SP die Komplexität – inklusive der Aspekte Aufwand, Unsicherheit, Risiko und Schwierigkeit – einer Anforderung transparent gemacht. Im Folgenden werden all diese Aspekte unter dem Begriff Komplexität zusammengefasst.

In dieser Bewertung liegt der immanente Vorteil von SP: Sie sind durch die Verwendung einer vereinfachten Fibonacci-Reihe von Natur aus unscharf, denn der Schätzwert ergibt sich durch den Vergleich der Komplexität von Anforderungen untereinander. Dies hat zur Folge, dass bei der Überlegung, wie viele Aufgaben das Team im nächsten Sprint schaffen wird, ausschließlich die Anzahl der SP, die es sich in diesem Sprint zutraut, eine Rolle spielt. Die Velocity – das heißt die Anzahl der Story Points, die das Team in den zurückliegenden Sprints tatsächlich umgesetzt hat – hilft dem Team dabei, seine Entscheidung zu plausibilisieren. Schätzt man dagegen die Anforderungen direkt in PT ab, wird das Team immer versucht sein, die verfügbaren Ressourcen vollständig auszulasten, um möglichst viel Wert pro Zeit zu schaffen.

¹ Der umgekehrte Weg ist auch möglich: Basierend auf einem zur Verfügung stehenden Budget werden die Aufwände auf die geforderten Produktmerkmale verteilt, wobei ein größtmöglicher Nutzen erzielt werden soll. (Buy-A-Feature)

Die Kenntnis der Komplexität einer Anforderung hat gegenüber der bloßen Kenntnis des erwarteten Aufwands weitere Vorteile. Zum einen wird die individuelle Leistungsfähigkeit einzelner Teammitglieder in den Hintergrund gestellt. Dies wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit im Team aus, denn Diskussionen über die Arbeitsgeschwindigkeit und Leistungsfähigkeit einzelner Teammitglieder werden vermieden.² Zum anderen wird durch die Komplexität auch das mit einer Anforderung verbundene Risiko transparent gemacht: Eine hohe Komplexität geht mit einem hohen Risiko und einer hohen Unsicherheit in der Umsetzung einher. Gleichzeitig zeigen stark abweichende Schätzungen, dass im Team ein Ungleichgewicht im Verständnis der Anforderung herrscht.

Schätzungen in SP unterstützen also das Pull-Prinzip und helfen dem Team dabei, seine Auslastung selbst zu steuern. Damit dies auch verlässlich funktioniert, obliegt dem Product Owner die sehr wichtige Aufgabe, die umzusetzenden Storys und Aufgaben in eine Reihenfolge zu bringen – auch um damit dem sogenannten Cherry Picking vorzubeugen. Die Reihenfolge wird dabei im Wesentlichen beeinflusst von der Priorität, den Abhängigkeiten, möglichen Quick Wins und Synergieeffekten. Die geschätzten Story Points je Anforderung sind neben dem Business Value und der Abhängigkeit der Backlog-Einträge untereinander eines der Kriterien, anhand derer der Product Owner die Anforderungen in eine Umsetzungsreihenfolge bringen kann. Hohe SP-Schätzungen sind immer ein Signal dafür, dass diese Anforderung entweder inhaltlich noch nicht vollständig verstanden, zu risikobehaftet oder zu umfangreich ist. In allen drei Fällen ist es ratsam, solche Einträge zunächst noch genauer zu untersuchen, bevor sie ins Sprint Backlog übernommen werden.

² In Scrum wird mit den Retrospektiven bewusst ein vertrauensvoller Rahmen für diese Diskussionen geschaffen. Hier können die Gründe analysiert und Maßnahmen definiert werden.

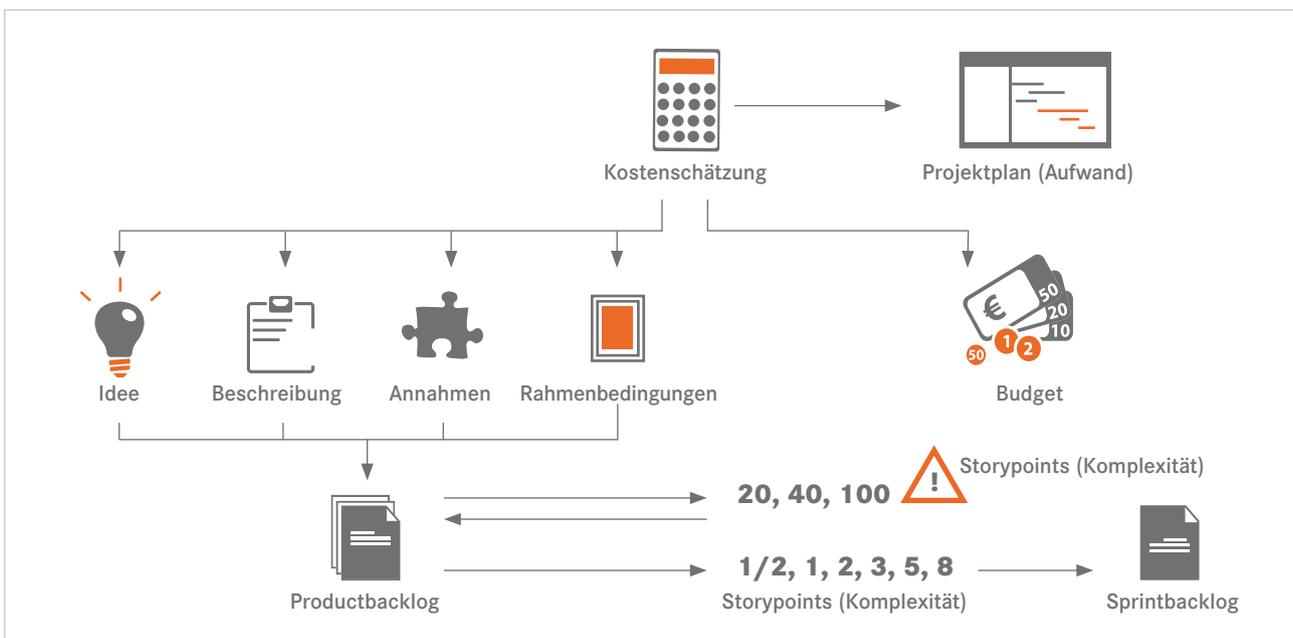


Abbildung 1: Zusammenhang Storypoints, Komplexität und Risiko

Integration von SP-Schätzungen

Das Ergebnis der Kostenschätzung ist im Idealfall ein Projektstrukturplan (PSP) mit Aufwandszahlen (Budget). Dieser beschreibt, welche Arbeitspakete zur Umsetzung eines Projekts abgearbeitet werden sollen, und außerdem, welcher Aufwand in Personentagen hinter der Umsetzung jedes Arbeitspakets vermutet beziehungsweise für die Umsetzung zur Verfügung gestellt wird. Neben dieser Schätzzahl liegen zu jedem Arbeitspaket Aufgabenbeschreibung, Annahmen, Rahmenbedingungen und Lösungsideen vor, die Grundlagen der Aufwandsschätzung sind.

In den meisten Fällen ist die Grundlage für die agile Anwendungsentwicklung (Scrum, Kanban, Drum-Buffer-Rope) ein Backlog. Initial wird jedes PSP-Element als Backlog-Element übernommen. Die Aufgabenbeschreibung, Abgrenzungen, Rahmenbedingungen und die Lösungsideen werden in die zugehörigen User-Stories übernommen. Kommt es im Projektverlauf zu Veränderungen, so fließen diese durch das Product-Backlog-Refinement der User Story ein und werden bei der Schätzung in Story Points berücksichtigt.

Wichtig ist, dass eine Umrechnung von SP in PT und umgekehrt nicht möglich ist. Es ist denkbar, dass für zwei Arbeitspakete der gleiche Angebotsaufwand geschätzt wird. Diese ursprüngliche Angebotsschätzung bildet den Budgetrahmen für die agile Umsetzung. So ist es möglich, dass in einem Arbeitspaket sehr viele manuelle Tätigkeiten vorzunehmen sind, die zwar zeitaufwendig, aber wenig anspruchsvoll sind. Daher ist die Komplexität insgesamt gering. Im zweiten Arbeitspaket könnten neue Technologien eingeführt werden, die verstanden und integriert werden müssen. Das heißt, die Komplexität ist hoch, auch wenn der Zeitaufwand gleich ist. In beiden Fällen wurde in der gleichen Zeit eine unterschiedliche Anzahl SP fertiggestellt. Hinzu kommt, dass SP als qualifizierte Größe mit diskretem Wertebereich nicht in eine quantifizierte Größe mit kontinuierlichem Wertebereich umgerechnet werden können.

Unabhängig von der Art der Schätzmethode ist auch zu beachten, dass Schätzungen nicht ohne Weiteres auf andere Teams übertragen werden können: Teams haben unterschiedliche Wissensstände, Kenntnisse und Rahmenbedingungen. Auch die Zusammensetzung variiert typischerweise. Daher sollten bereits geschätzte Anforderungen, wenn sie von einem anderen Team umgesetzt werden sollen, vor der Umsetzung vom Implementierungsteam erneut geschätzt werden.

Altern von Schätzungen

Selbst wenn eine Anforderung so detailliert geschätzt ist, dass sie mit ihren Storys über Nacht in einen Sprint aufgenommen werden kann, heißt dies nicht, dass dies für die vermeintlich gleiche Anforderung in der Zukunft, zum Beispiel in einem Jahr, auch noch gilt. Die Aussage, dass dasselbe Team die gleiche Anforderung auch in einem Jahr mit dem jetzt geschätzten Aufwand umsetzen könne, ist mit Vorsicht zu genießen. Alleine dadurch, dass Schätzungen „liegen bleiben“, werden sie aus folgenden Gründen ungenau:

- > Das Wissen im Team und vielleicht auch die Teamzusammensetzung ändern sich.
- > Die Software, in die eine Anforderung eingebaut werden soll, ändert sich. Die Erweiterung kann dadurch sowohl leichter, also weniger aufwendig, oder schwerer und damit aufwendiger werden.
- > Der Kunde und seine Arbeitsweise entwickeln und ändern sich. Das kann zum einen bedeuten, dass der Kunde seine Anforderung selbst besser versteht, oder dass die ursprüngliche Anforderung nicht mehr zur geänderten Arbeitsweise des Kunden passt. Beides führt entweder explizit zu anderen Anforderungen oder dazu, dass eine Anforderung in der ursprünglich geplanten Form dem Kunden nicht mehr den gleichen Mehrwert bietet.

Dieses Altern der Schätzung ist unabhängig von der eingesetzten Schätzmethode. Häufig werden die Anforderungen sehr früh detailliert geschätzt und der Aspekt des Alterns

nicht berücksichtigt. Agile Vorgehensweisen organisieren die zu erledigende Arbeit im Backlog gemäß dem Akronym DEEP³ derart, dass der Aufwand für eine Schätzung und damit deren Genauigkeit umso geringer ist, je weiter die Umsetzung in der Zukunft liegt. Dies stellt gleichzeitig sicher, dass möglichst aktuelle Informationen in die Schätzung miteinfließen.

Unterschiedliche Genauigkeit von Schätzungen

Im Product Backlog gibt es große Genauigkeitsunterschiede bei den Schätzungen für die einzelnen Einträge. Im Extremfall stehen dort in SP geschätzte Storys für die Umsetzung im nächsten Sprint, neben Storys, bei denen die Schätzung noch sehr grob ist oder fehlt. Diese Unterschiede werden durch die Fibonacci-Reihe besonders deutlich. Natürlich lassen sich Storys mit hohen Fibonacci-Zahlen nicht ohne Weiteres mit Storys mit kleinen Fibonacci-Zahlen verrechnen. Eine Story mit 55 SP entspricht vom Aufwand her nicht 55 Storys mit 1 SP!

Die optimale Genauigkeit einer Schätzung ist erreicht, wenn Aufwandsänderungen durch mehr Detailtiefe klein sind gegenüber der Summe der Aufwandsänderungen, die sich durch Altern der Schätzung und Änderungen im Anforderungsumfang ergeben. Beide Faktoren sind umso höher, je weiter der Umsetzungszeitpunkt einer Anforderung in der Zukunft liegt.

Fazit

Der Einsatz von agilen Methoden im Projektmanagement ist eine Reaktion auf den steigenden Innovationsdruck auf die Unternehmen. Agile Methoden helfen, Projekte zielgerichtet, effizienter und schneller durchzuführen und damit die Time-to-Market signifikant zu reduzieren.

Es zeigt sich, dass beim Einsatz solcher agiler Methoden eine Abstraktion der Schätzung von reinen Aufwänden auf die Schätzung der Komplexität hilft, die agilen Prozesse zu unterstützen.

Schätzungen in Story Points anstelle von Personentagen sind – wie gezeigt – ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung agiler Methoden. Es ist wichtig zu beachten, dass Story Points nicht in Personentage oder Aufwand umgerechnet werden können. Dies würde die positiven Effekte auf die Selbstorganisation des Teams und die Auslastung sowie die Transparenz der mit den Anforderungen verbundenen Risiken langfristig stören.

Der Umgang mit Schätzungenauigkeiten und dem Altern von Schätzungen ist ein weiterer Vorteil der Verwendung von abstrakten Story Points: Die Summe der Komplexität aller Anforderungen, die zu einer Funktion gehören, muss nicht der geschätzten Komplexität der Funktion entsprechen. Die Summe der Aufwände sollte jedoch im Budgetrahmen bleiben. Diese Freiheitsgrade erlauben es, in der jeweils notwendigen Granularität zu planen.

„The safer you play your plans for the future, the riskier it actually is.“ Wie gezeigt, berücksichtigen agile Methoden diese Aussage implizit: Stecke in Schätzungen gerade so viel Aufwand, wie für die aktuelle Entscheidung erforderlich ist.

Ansprechpartner



Dieter Ebbart

Leiter CoC Projektmanagement

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 286
- > dieter.ebbart@msg-gillardon.de

³ Detailed appropriately, Estimated, Emergent, Prioritized [Cohn2009]

Gesamtbankplanung im vielfältigen Wandel

■ 1. Trendkonferenz „Bankplanung im Fokus der Aufsicht“



Finanzinstitute werden aktuell mit extremen Herausforderungen konfrontiert. Die anhaltende Niedrigzinsphase – inklusive negativer Zinssätze – belastet essenziell den elementaren Zinsüberschuss, die Hauptquelle der Erträge. Gleichzeitig jedoch ist die Ertragssteigerung beziehungsweise das Halten der Erträge unerlässlich, um die zukünftigen Eigenkapitalanforderungen (CRD IV/ CRR/ IRRBB) erfüllen zu können. Die Frage nach nachhaltigen Geschäftsmodellen steht im Fokus – auch im bankaufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Beurteilungsprozess (SREP).

Seit Januar 2016 gelten die SREP, die neuen Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht. Die Aufsicht beurteilt in diesem Prozess neben dem Geschäftsmodell weitere Schlüsselindikatoren der Institute, wie zum Beispiel:

- > Governance-Strukturen und interne Kontrollsysteme,
- > Kapitalrisiken und Angemessenheit des Kapitals (ICAAP),
- > Liquiditätsrisiken und Angemessenheit der Liquiditätsressourcen (ILAAP).

Ergänzend wird die Aufsicht ab sofort nicht nur das aktuelle Geschäftsmodell analysieren, sondern auch die zukunftsgerichtete Strategie samt strategischer Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen.

Zusätzlich erfordern unter anderem die neue MaRisk-Novelle, die Erweiterungen im Meldewesen oder diverse separate Umfragen der Aufsicht effiziente betriebswirtschaftliche Auswertungsprozesse sowie verdichtete Kennzahlen.

Dieser komplexen und verwobenen Gemengelage aus Anforderungen aus internationaler und nationaler Bankenaufsicht auf der einen sowie Veränderungsprozessen aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit heraus auf der anderen Seite gilt es, professionell zu begegnen.

Für jedes Finanzinstitut ist es von zentraler Bedeutung, die wichtigen Impulse und zentralen Entwicklungen im Aufsichtsrecht genau zu beobachten und aufzunehmen. Anschließend müssen diese institutsindividuell übersetzt und in den Planungsprozess der Ge-

samtbank integriert werden. Anhand geplanter strategischer Key-Performance-Indikatoren lässt sich der Erfolgsgrad strategischer und operativer Planung ablesen.

Die 1. Trendkonferenz Bankplanung im Fokus der Aufsicht am 21. Juni 2016 in Frankfurt am Main informierte über wichtige neue Rahmenbedingungen und stellte die regulatorischen Auswirkungen auf die Planungsmethodik (Josef Stöttner, Deutsche Bundesbank) vor. Speziell sind hier SREP und MaRisk aus Sicht der operativen Bankenaufsicht zu nennen. Darüber hinaus wurden folgende weitere Themenblöcke diskutiert:

- > Planungskompetenz - auch im Kontext aufsichtsrechtlicher Anforderungen (Prof. Dr. Konrad Wimmer und Sven Henke, msgGillardon),
- > aktuelle Hürden auf dem Weg zu einer konsistenten Planung (Heiko Engelhard, Sparkasse Osnabrück),
- > effiziente und kennzahlenbasierte Planung mit Szenarioanalysen in der Praxis (Tanja Gerling und Alexander Kregiel, msgGillardon).

Während der Vorträge sowie in den Pausen nutzten die Konferenzteilnehmer sehr intensiv die Möglichkeit, die Informationen aus den Vorträgen mit den Referenten zu diskutieren und mit eigenen Erfahrungen aus ihrem beruflichen Umfeld abzugleichen sowie sich mit Teilnehmern aus anderen Instituten auszutauschen. Besonders hervorzuheben ist der intensive Austausch zum Thema „operative Bankenaufsicht“ und dessen Verknüpfung zu den institutsindividuellen Prozessen.

Nachdem am Vormittag der Schwerpunkt auf den aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen lag, stand die Praxisumsetzung am Nachmittag im Fokus.

Als Resümee aus dem Vortragsprogramm leitet Tanja Gerling, Partner bei msgGillardon und Expertin in den Themen Gesamtbankplanung und Geschäftsfeldsteuerung, folgende Haupterkenntnisse ab:

- > Um die individuell ansteigenden Kapitalanforderungen erfüllen zu können, ist eine enge Verzahnung strategischer, operativer und aufsichtsrechtlicher Prozessschritte im Planungsprozess zu empfehlen. Eine effiziente und transparente Steuerung ermöglicht gegebenenfalls eine Abschwächung des zukünftigen „weichen“ Kapitalzuschlags.
- > Das Auflösen von „Planungssilos“ zu einer verzahnten Gesamtbankplanung ermöglicht den Instituten, Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen und diese gezielt einzubinden.
- > Das aktuelle Drei-Säulen-Modell aus Banksteuerung, Aufsichtsrecht und Rechnungslegung und das weitere Zusammenwachsen der Kernbereiche erfordert Veränderungsprozesse in den Instituten. Der zunächst erforderliche Aufwand wird nach erfolgreicher Implementierung durch Effizienz und Transparenz belohnt.
- > Final kann festgehalten werden, dass bereits heute eine effiziente und kennzahlenbasierte Gesamtbankplanung zielführend ist und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Insgesamt, so das einheitliche Feedback der Teilnehmer, war die Veranstaltung sehr interessant und informativ. Aufgrund der sehr guten Resonanz mit mehr als 50 Teilnehmern dieser ersten Trendkonferenz findet am 28. September 2016, ebenfalls in Frankfurt am Main, eine weitere Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen statt.



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.