NEWS



Aufsichtsrecht und Meldewesen

- Das Zitronenproblem
 Ein Plädoyer für Software "Made in Germany"
- Damit es ein Erfolg wird Risikomanagement in agilen Projekten
- ► Bankplanung

 Aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen
- MaRisk 2016Schwerpunkte der neuen Konsultation

NEWS Das Kundenmagazin von msgGillardon

Das Zitronenproblem

Ein Plädoyer für Software "Made in Germany"

7 **Requirements Engineering**

Erfolg systematisch steuern und messbar machen

LCR-Steuerung

Gemeinsame Softwarelösung von msgGillardon und BSM

14 Praxisbericht aus der Stadtsparkasse Wuppertal

Einführung der granularen Vertriebsplanung als Basis einer effizienten Geschäftsfeldsteuerung

20 IT-Governance und Datenmanagement

Neue Herausforderungen durch SREP

24 Wer hat Angst vor der Duration?

Auswirkungen der geplanten aufsichtsrechtlichen Durationsvorgaben auf die Produktgestaltung variabler Geschäfte

28 Damit es ein Erfolg wird

Risikomanagement in agilen Projekten

34 MaRisk 2016

Schwerpunkte der neuen Konsultation

38 Bankplanung - aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen

Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen

44 Aufsichtsrecht und Meldewesen

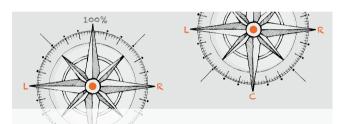
Ausgewählte Entwicklungen und Anforderungen

51 Themen und Termine



20 IT-Governance und Datenmanagement

Danke, SREP! Wer künftig Daten möglichst granular parat hat, wird sie einfacher verknüpfen und auch für das eigene Geschäft nutzen können.



LCR-Steuerung

msgGillardon AG und BSM GmbH haben eine gemeinsame Softwarelösung zur LCR-Vorschaurechnung und LCR-Steuerung entwickelt.

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

Verantwortlich: Dr. Stephan Frohnhoff, Peter Dietrich

Redaktion: Holger Suerken, Karin Dohmann Konzept und Layout: Maik Johnke, Eva Zimmermann

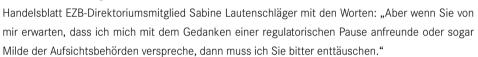
Bildnachweis: Shutterstock, Fotolia, Bildarchiv msgGillardon AG Titelgrafik: Sarah Fauth

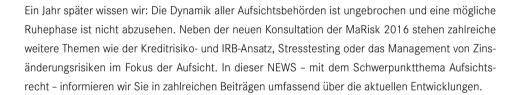
Produktion: Onlineprinters GmbH, Neustadt an der Aisch

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

Liebe Leserinnen und Leser,

stellen Sie sich vor, es gäbe nur eine Institution, die eine Bank beaufsichtigt. Stellen Sie sich vor, diese Aufsichtsbehörde würde ihre Anforderungen mit so großem zeitlichem Vorlauf stellen, dass Sie diese in Ruhe umsetzen können. Das ist sicher ein erstrebenswertes, jedoch leider utopisches Wunschbild, denn die Welt des Aufsichtsrechts und des Meldewesens ist eine andere. Die Realität erkennen Sie in Ihrem Arbeitsbereich oder an der vielfältigen Berichterstattung über die Entwicklungen im Aufsichtsrecht. Bereits am 17. März 2015 zitierte das





Doch Banking ist mehr als nur Aufsichtsrecht, und so bieten wir Ihnen in dieser NEWS Artikel zu vielen weiteren interessanten Themen. Lesen Sie im Praxisbericht, welche Erfahrungen die Sparkasse Wuppertal mit der Einführung der granularen Vertriebsplanung gemacht hat, wie Risikomanagement in agilen Projekten zum Erfolg beiträgt, wie sich mit Requirement Engineering der Projekterfolg systematisch steuern und messen lässt, und vieles mehr.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre, die für Sie fundierte Einblicke und unsere Einschätzungen für Ihre Entscheidungen bereithält.

Dr. Stephan Frohnhoff

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





Das Zitronenproblem



Ein Plädoyer für Software "Made in Germany"

von Jürgen Fritsche

Die Industrie sammelt schon seit vielen Jahren Erfahrung mit der Verlagerung der Produktion in Länder mit geringerem Lohnniveau. Nicht alle diesbezüglichen Bemühungen waren von Erfolg gekrönt. Zum Teil wurde die Produktion wieder dorthin zurück verlagert, wo – bei Betrachtung aller anfallenden Kosten – letzten Endes die doch beste Produktionsstätte vorzufinden ist. Dies gilt für Produktions- und Konsumgüter und zunehmend auch für Produkte unserer Softwareindustrie. Stellt die Finanzindustrie in dieser Hinsicht eine Ausnahme dar?

Finanzinstitute und ihre Rechenzentralen haben hohe Ansprüche an die Kosteneffizienz ihrer Informationssysteme. Ebenso sind, insbesondere infolge der Finanzkrise, die Anforderungen an die Sicherheit und Zuverlässigkeit der IT-Systeme gestiegen. Gesetze und auch regulatorische Anforderungen entwickeln sich stetig weiter, was sich auch auf die Leistungsfähigkeit und Qualität der Software auswirkt. So macht beispielsweise der Baseler Ausschuss mit BCBS 239 erstmals umfassende, konkrete regulatorische Vorgaben an die (Risiko-) IT-Architektur, das Datenmanagement und die Risikoberichterstattung in Kreditinstituten.

Bei Einkaufsprozessen für Softwarelösungen spielen qualitative Aspekte in der Entscheidungsfindung oft eine wichtige Rolle, doch hängt in der Praxis die Entscheidung, für welche Software sich ein Finanzinstitut oder eine Rechenzentrale entscheidet, in der Regel wesentlich von den Kosten ab, zu denen die jeweilige Leistung angeboten wird.

Da Deutschland aufgrund seiner wirtschaftlichen Schaffenskraft, Stabilität und Stärke seit Jahren eine zentrale Rolle in Europa spielt und auch weiterhin vor großen Aufgaben steht, deren Lösung sich in IT-Systemen materialisiert, ist der deutsche IT-Markt auch für international agierende IT-Konzerne seit Langem schon sehr interessant.

Der Markteintritt weiterer Teilnehmer wäre nun nichts Besonderes, wenn es da nicht das "Zitronenproblem" gäbe. Das Zitronenproblem ist ein Spezialproblem asymmetrischer Information in Märkten. Ein Käufer, der vor Vertragsabschluss die Qualität des angebotenen Produktes aufgrund asymmetrischer Informationen nicht kennt und diese nicht adäquat beurteilen kann, ist nicht in der Lage, optimale Entscheidungen zu fällen.

George Akerlof, ein US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, untersuchte dieses Phänomen als Erstes und erhielt dafür im Jahr 2001 den Wirtschaftsnobelpreis. Nach Akerlof werden Käufer, wenn sie ein Gut in Bezug auf seine Produktqualität nur schwer beurteilen können, im Durchschnitt einen geringeren Preis zahlen. Oder andersherum: Wenn Käufer eine hohe Produktqualität leicht feststellen können, sind sie auch bereit, einen höheren Preis dafür zu zahlen. Lässt sich die Produktqualität nur schwer beurteilen, kalkulieren Käufer das Risiko, eine "Zitrone" (saure Frucht als Synonym für eine suboptimale Anschaffung, einen Fehlkauf) zu kaufen, und sind nur bereit, einen geringeren Preis zu bezahlen.

Akerlof bezeichnet dies als "Market for Lemons". Durch diese Theorie kann die Marktverdrängung von Anbietern hoher Produktqualitäten erklärt werden, die notwendigerweise höhere Preise für ihre Produkte fordern müssen. Will man diese Spirale aus immer niedrigeren Qualitäten und Preisen aufhalten, muss nach Akerlof die Informationsasymmetrie beseitigt werden. Allerdings ist dies mit zusätzlichen Kosten verbunden, was das Qualitäts-/Absatzproblem zusätzlich verschärft. Als Konsequenz produzieren viele Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte mit der Zeit (ebenfalls) Produkte geringerer Qualität, um nicht vom Markt verdrängt zu werden.

Was hat das nun aber mit der Einführung von Informationstechnik zu tun? Nun, den Markteintritt großer internationaler Marktteilnehmer gab es in Deutschland schon, auch hinsichtlich der Informationstechnik in Banken. Da Konkurrenz das Geschäft belebt, haben auch deutsche Anbieter von IT-Services und -Beratung von der steigenden Konkurrenz im deutschen Markt profitiert. Darüber hinaus haben die internationalen Konzerne in Deutschland Arbeitsplätze geschaffen und der Industrie wie auch der Verwaltung geholfen, ihren Geschäften effizienter nachgehen zu können. Bis hierhin ist also alles in Ordnung.

Doch nun gilt es zu bedenken: Große Konzerne haben den Anspruch an entsprechende Gewinne. Dazu benötigen sie zunächst Marktanteile, die durch Investition gewonnen werden. Der "Return on Investment" ist dann lediglich eine Frage der Zeit. Mehr Marktanteil ist am ehesten dann zu erreichen, wenn bei in etwa vergleichbarer Qualität günstigere Preise angeboten werden. Da der Kunde aufgrund asymmetrischer Information die Qualität des Angebots oft nicht oder nur sehr schwer beurteilen kann, wird er nach Akerlof zum günstigsten Angebot greifen.

In diesem Moment ist das Ziel des Anbietenden, mehr Marktanteil zu bekommen, erreicht. Jetzt wird er sich daran machen, die Profitabilität zu optimieren. Dazu sind verschiedene Spielarten denkbar. Die am nächsten liegende und jedenfalls schnell erreichbare Lösung ist es, eine Qualität zu liefern, die ein Kunde gerade noch akzeptiert, auch wenn er bisher eigentlich eine bessere Qualität gewohnt war und diese auch wieder haben wollte. Die Minderqualität lässt sich mit dem Verweis auf den Preis sogar noch begründen.

Bei diesem Spiel ist die Gefahr für den Anbieter sehr groß, den eigentlichen Zweck seines Unternehmens, nämlich die Schaffung zufriedener Kunden, zu vergessen. Bei einem Zuschussgeschäft ist dafür natürlich auch kein Spielraum vorhanden

Und auch die Kunden laufen durch eine größtenteils kostenorientierte Einkaufspraxis Gefahr, sich Risiken einzuhandeln. Wenn aus Kostengründen Mitarbeiter mit nicht passender Qualifikation eingesetzt werden müssen, werden überall dort Fehler auftreten, wo Kommunikationsverluste auf Sender- und Empfängerseite nicht durch Ausbildung und Erfahrung kompensiert werden können und dadurch zu Informationsdefiziten und unvollständigen Lösungen führen. Und Kommunikationsverluste gibt es nachweislich in jeder Kommunikation, auch bei Kommunikationspartnern, die sich in gleicher Muttersprache verständigen. Wie groß ist dann erst der Verlust, wenn bei Shoring-Projekten in multinationalen Teams gearbeitet wird? Selbst wenn alle Englisch sprechen, ist davon auszugehen, dass die Kommunikation einen noch höheren Verlustfaktor aufweist, der frühzeitig Fehler erzeugt, die wiederum in Konzeptionen und Implementierungen

von zu erstellenden Systemen eingebaut werden. Die Beseitigung von Fehlern wird erfahrungsgemäß mit wachsendem Fortschritt der Entwicklung immer teurer.

Nach Akerlof ist in solchen Marktszenarien eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt, die nicht mehr aufgehalten werden kann. Es verbleiben wenige Möglichkeiten für Unternehmen: Entweder sie spielen dieses Spiel der sinkenden Preise beziehungsweise Lieferung minderwertiger Qualitäten mit. Oder sie finden eine kleine Nische, die für die Big Player (noch) nicht interessant ist. Oder sie steigen aus dem Markt aus. In jedem dieser Fälle werden Qualitäten und Preise der angebotenen Leistungen nur eine Richtung kennen, nämlich nach unten. Den Kunden bleiben folgende Möglichkeiten: So weitermachen wie bisher: Das heißt, Vergaben nach den altbewährten Kriterien wie Leistung zu Preis vorzunehmen oder gar den Preis als Hauptkriterium auszurufen - ohne Rücksicht darauf, wo und wie die Wertschöpfung letztlich erfolgt oder wie die Qualitätszusagen dann möglich sein sollen - und damit in Kauf zu nehmen, das Heft mehr und mehr aus der Hand zu geben, weil Einflussmöglichkeiten auf Projekte sowie Optionen für Vergaben aufgrund mangelnder Anbieteralternativen immer mehr schwinden.

Oder in Ausschreibungen darauf zu pochen, dass die Wertschöpfung vor Ort erfolgt, und damit die Fertigungstiefe in Deutschland zu halten und den Standort zu stärken. Interessant ist die Frage, ob sich Finanzinstitute eher einen leistungsfähigen IT-Standort Deutschland wünschen, oder ob die kurzfristige Kostenoptimierung doch verlockender ist. Sollte Letzteres zutreffen, stehen die Gesetzmäßigkeiten des "Market for Lemons" im Vordergrund. Sinkende Qualitäten sind dann gewollt, Shoring-Modelle auch für deutsche Finanzinstitute werden die Folge sein. Denn: Der Kunde ist König.

Autor



Jürgen Fritsche Geschäftsbereichsleiter Public Sector Solutions Consulting, msg systems ag

Ansprechpartner



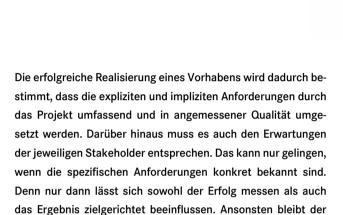
Michael Heckl Mitglied der Geschäftsführung Geschäftsbereichsleiter Sparkassenfinanzgruppe

- > +49 (0) 89 / 94 3011 1480
- > michael.heckl@msg-gillardon.de

Requirements Engineering

Erfolg systematisch steuern und messbar machen

von Oliver Lukas



Erfolg häufig nur ein "Gefühl" oder reduziert sich auf die wirt-

Anforderungen managen

schaftlichen Fakten.

Damit Vorhaben schon von Anfang an in die richtigen Bahnen gelenkt werden, unterstützt unser Anforderungsmanagement sowohl methodisch als auch operativ. So werden die Anforderungen mit Augenmaß und Sachverstand erarbeitet, abgestimmt und strukturiert dokumentiert. Die erarbeiteten konzeptionellen Artefakte dienen sowohl den Fachspezialisten bei der Produktoder Anbieterauswahl als auch dem Umsetzungspartner als Vorgabe für die Projektrealisierung.

Die vom IREB¹ zertifizierten Requirements Engineers des Center of Competence bei msgGillardon bilden dabei die Brücke zwischen der fachlichen Perspektive, der methodischen Anforderungsanalyse und der zielorientierten Konzeption von Lösungswegen. Als Moderatoren und Impulsgeber erkennen sie Anforderungen und harmonisieren diese miteinander, um sie dann als Ziel oder Vision zu dokumentieren.

Projekte in die richtigen Bahnen lenken

In der Realität haben Anforderungen erfahrungsgemäß die Eigenschaft, sich während der Umsetzungsphase zu verändern. Damit nehmen sie jedes Mal neuen Einfluss auf die Erwartungshaltung an das fertige System. Requirements Engineers haben durch die Projektbegleitung den gesamten Entstehungsprozess im Blick sowohl im traditionellen als auch agilen Projektumfeld - bis hin zu den fachlichen Tests. So können sie die Effizienz und Zuverlässigkeit in IT-Projekten wirksam unterstützen.

Das zeigte sich unter anderem in einem Projekt für einen deutschen Automobilhersteller: Für seine hauseigene Bank sollte die Absatzfinanzierung für die Fahrzeuge auf eine neue Ebene gebracht werden. Auf Basis des Requirements Engineerings konnte so ein Fachkonzept entwickelt werden, das der Agilität ebenso Rechnung trägt wie den gesetzten Rahmenparametern. Die Umsetzung und die erreichten Ergebnisse bestätigen den direkten Nutzen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Qualitätsseite.



Abbildung 1: Umfassendes Angebot des Center of Competence Requirement Engineerings



von Liane Meiss, Alexander Kregiel und Rainer Alfes

Seit Einführung der Meldepflicht für die Liquiditätsdeckungsquote LCR (Liquidity Coverage Ratio) zum 1. Oktober 2015 stehen die Banken und Sparkassen vor der Herausforderung, diese Kennzahl nicht nur monatlich zu melden, sondern auch täglich einzuhalten. Wegen der zum Teil hohen Volatilität der LCR und der schwer prognostizierbaren künftigen Entwicklung ist eine vorausschauende Berechnung und Steuerung erforderlich.

In der NEWS-Ausgabe 1/20161 wurde beschrieben, mit welcher Intention die LCR von der Aufsicht eingeführt wurde. Die Autoren erläuterten, wie Institute mit Softwareunterstützung die Komplexität der Kennzahl in den Griff bekommen, die LCR vorausschauend steuern und möglichst GuV-schonend einhalten können.

Daran anknüpfend wird in diesem Artikel die Software- und Beratungslösung vorgestellt, die msgGillardon und BSM zu diesem Zweck gemeinsam entwickelt haben. Anhand einer Beispielrechnung wird der Prozess der LCR-Vorschau mit Interpretation der Ergebnisse und der Simulation von Steuerungsmaßnahmen illustriert.

Gemeinsames Vorgehen

Bereits zu Beginn des Jahres 2015 haben die beiden Schwesterfirmen msgGillardon AG und BSM GmbH das Konzept für eine gemeinsame Softwarelösung zur LCR-Vorschaurechnung und LCR-Steuerung erarbeitet.

Schnell war klar, dass die vorausschauende Berechnung und Steuerung der LCR das Meldewesen mit der Banksteuerung ver-

Siehe hierzu: Alfes, Schmaltz, LCR-Steuerung, Verbindung von Meldewesen und Banksteuerung, NEWS 01/2016.

binden werden. Die Kennzahl muss auch für die Zukunft mit der Exaktheit einer Meldung ermittelt werden. Zusätzlich muss die Planung aus der Banksteuerung in die Vorschau integriert werden. Die Lösung muss also in doppelter Hinsicht konsistent sein, was auch ein Umdenken bei den Verantwortlichen für die Steuerung der Kennzahl erfordert. Die Berechnung unter Szenarien und das Berücksichtigen von Maßnahmen ist in der Banksteuerung üblich und muss in einer Software zur LCR-Steuerung ebenfalls umgesetzt sein.

Daher sollte die neue Lösung die Kompetenz von BSM für Meldewesen und LCR-Methodik mit der Kompetenz von msgGillardon für Planung und Banksteuerung verbinden.

Es ist einerseits eine besondere Herausforderung, ehemals weitgehend getrennte Welten wie Meldewesen und Banksteuerung zusammenzuführen und in einer gemeinsamen Lösung zu integrieren. Andererseits bietet das Vorgehen eine Blaupause für künftige Projekte mit dem Ziel, schrittweise eine konsistente Plattform für Meldewesen und Banksteuerung zu konzipieren. Dieser Ansatz entspricht den aufsichtsrechtlichen Entwicklungen, beispielsweise bei den Anforderungen zur Meldung von Refinanzierungsplänen² und Liquiditätsablaufbilanzen³, sowie den im Basel-Papier BCBS 2394 formulierten Grundsätzen.

Softwarelösung LCR-Steuerung

Die Softwarelösung LCR-Steuerung verarbeitet sowohl die Informationen zur LCR-Meldung aus der Meldewesenanwendung BAIS von BSM als auch die Planungen für Normal Case oder Stresssituationen aus der msgGillardon-Banksteuerungslösung THINC.

Die Lösung verwendet standardisierte Input-Schnittstellen und kann deshalb auch in Instituten eingesetzt werden, die nicht über BAIS melden oder die das Neugeschäft nicht mit THINC planen.

Ein wesentlicher Aspekt der Lösung ist, dass zum aktuellen Stichtag die LCR des Meldewesens getroffen wird. Darauf aufbauend berechnet die LCR-Steuerung taggenau die Entwicklung der LCR für die kommenden Tage bis hin zu einem Planungshorizont von einem Jahr.

Der Verantwortliche für die LCR-Steuerung sieht unmittelbar, wo die zukünftigen Werte interne oder regulatorische Limite unterschreiten. Er kann Stressfälle simulieren und die Auswirkung von Maßnahmen, beispielsweise Asset-Tausch, Repos oder Reverse Repos, berechnen.

Berechnungsprozess

Die Berechnung der LCR-Vorschau basiert auf zwei Teilkomponenten: dem Datenadapter und der LCR-Steuerung (siehe Abbildung 1).

Der Datenadapter ermöglicht in verschiedenen Ausprägungen die Verknüpfung der LCR-Steuerung mit unterschiedlichen

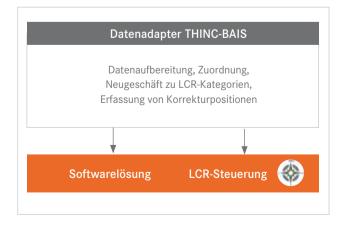


Abbildung 1: Teilkomponenten zur Berechnung der LCR-Vorschau

² EBA: Leitlinien der EBA für harmonisierte Definitionen und Vorlagen für Finanzierungspläne von Kreditinstituten nach ESRB/2012/2, Empfehlung Absatz 4, Juni 2014.

³ EBA: Implementing Technical Standards on additional liquidity monitoring metrics (ALMM), Final draft, 24.07.2014.

Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht: BCBS 239 - Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung, Januar 2013.

Unternehmenssteuerung

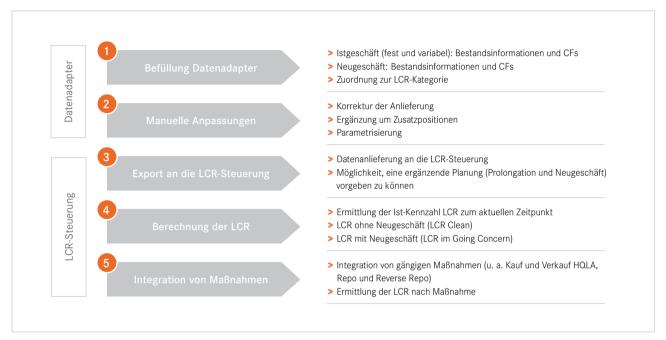


Abbildung 2: Prozessschritte zur Berechnung der LCR-Vorschau

Vorsystemen. Er macht die Auswertungskomponente LCR-Steuerung somit von den Vorsystemen THINC und BAIS weitgehend unabhängig.

Im Folgenden werden die wesentlichen Prozessschritte skizziert, die für die LCR-Vorschaurechnung und die Steuerung der Kennzahl notwendig sind (siehe Abbildung 2).

Über definierte Eingangsschnittstellen erhält der Datenadapter für das Istgeschäft (fest und variabel) auf Einzelgeschäftsebene die Bestandsinformationen, die Cashflows und die Zuordnung zur LCR-Kategorie.

Zusätzlich werden über den Datenadapter für das Neugeschäft Bestandsinformationen und Cashflows, also die Planabläufe gemäß Produktplanung aus der Banksteuerung, integriert. Da die Planung nicht auf Einzelgeschäftsebene, sondern auf Plan-

positionen erfolgt, ordnet der Datenadapter dem Neugeschäft automatisch LCR-Kategorien zu. Diese Zuordnung erfolgt proportional zu der Aufteilung, die aus dem Istgeschäft bekannt ist. Über eine Dialogoberfläche des Datenadapters können Anwender angelieferte Geschäfte korrigieren und Zusatzpositionen erfassen, beispielsweise für maschinell nicht zur Verfügung stehende Positionen.

Die Ergebnisse der Verarbeitung im Datenadapter werden an die Teilkomponente LCR-Steuerung weitergegeben. In der LCR-Steuerung können Anwender bei Bedarf alternativ zum Vorsystem eine grobe Planung von Prolongationen und Neugeschäft erfassen.

In der Softwarelösung LCR-Steuerung wird die Vorschau für die LCR ohne und mit Neugeschäft (LCR Clean beziehungsweise LCR im Going Concern) berechnet.

Für eine sinnvolle Steuerung der Kennzahl ist es wichtig, dass in dieser Komponente auch Maßnahmen erfasst werden können. Es stehen Erfassungsdialoge (siehe Abbildung 3) für die wichtigsten Maßnahmen zur Verfügung, mit denen ein Treasurer Einfluss auf die Höhe der Liquiditätsdeckungsquote nehmen kann: Kauf und Verkauf von HOLA5, unbesicherte Aufnahmen und Anlagen, besicherte Aufnahmen (Repo) und besicherte Anlagen (Reverse Repo) sowie Collateral Swaps.

HQLA: High Quality Liquid Assets - erstklassige liquide Aktiva.

Die Ergebnisse der Vorschaurechnung werden für 366 Tage tabellarisch und grafisch aufbereitet und angezeigt. So ist die Wirkung von Fälligkeiten, Prolongationen, Neugeschäft und Maßnahmen auf die Entwicklung der LCR unmittelbar ersichtlich und gut nachvollziehbar.

Beispielrechnung

Anhand einer Beispielrechnung werden im Folgenden der Prozess der LCR-Vorschau, die Bedeutung von Planszenarien und die Simulation von Steuerungsmaßnahmen illustriert. Der Rechnung

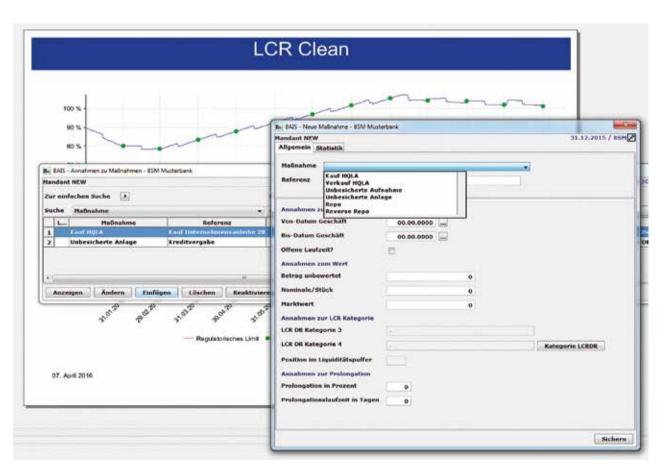


Abbildung 3: Maßnahmen zur Steuerung der LCR

Unternehmenssteuerung

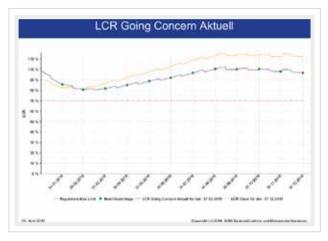


Abbildung 4: Vorschaurechnung für die LCR mit und ohne Berücksichtigung einer Neugeschäftsplanung

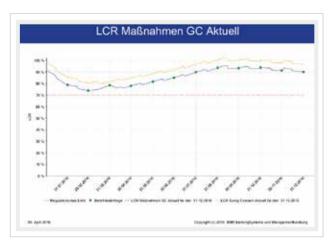


Abbildung 5: Vorschaurechnung für die LCR mit Berücksichtigung einer Neugeschäftsplanung und inkl. Maßnahme

liegt eine beispielhafte typische Retail-Bank zugrunde, die leicht passivlastig ist und über einen Liquiditätspuffer mit Anleihen und Schuldverschreibungen verfügt.

Der Vergleich der LCR-Vorschau zwischen Clean (ohne Berücksichtigung der Planung) und Going Concern zeigt (siehe Abbildung 4). dass die Berücksichtigung von Planungsdaten für eine verlässliche Vorschau erforderlich ist. Die Entwicklung der Liquiditätsdekkungsquote ohne Plangeschäft ist im Beispiel über die Zeit deutlich besser als unter Berücksichtigung der Planung. Mögliche Probleme können nur zuverlässig erkannt werden, wenn auch Planszenarien in die Vorschaurechnung einbezogen werden.

Im Beispiel wurden die dreimonatigen Termingelder an Banken über die Planung um 50 Prozent prolongiert, was zu einer Verringerung der Zuflüsse und damit zu einer Verringerung des Kassenbestandes, also zu einer Verschlechterung der Kennziffer, führt. Die LCR der Beispielbank liegt über den gesamten Betrachtungszeitraum oberhalb des geforderten regulatorischen Limits von aktuell 70 Prozent.

In einem zweiten Schritt wurde der Liquiditätspuffer exemplarisch reduziert in Richtung der Mindestquote von 70 Prozent, um zusätzliche Erträge zulasten der Liquiditätsdeckungsquote zu erzielen. Als Maßnahme wurde eine unbesicherte Kreditvergabe aus der vorhandenen Liquidität in Höhe von 50 Mio. € simuliert. Zusätzlich wurden über eine zweite Maßnahme liquide Mittel in den Kauf einer Unternehmensanleihe zum Marktwert 52 Mio. € investiert. Diese Anleihe ist im Beispiel nur als Stufe 2B im Zähler der LCR anrechenbar. Sie verschlechtert also die Qualität des Liquiditätspuffers zugunsten einer höheren Rendite.

Sowohl das Wertpapier als auch der Kredit dieser Beispielrechnung sind erst im Jahr 2018 fällig. Die Rückzahlungen fallen somit nicht in den Zeitraum der LCR-Vorschau.

In der Vorschaurechnung (siehe Abbildung 5) erkennt der Anwender unmittelbar die reduzierende Wirkung dieser Maßnahmen auf die LCR. Parallel kann er über die GuV-Vorschaurechnung in THINC den positiven Zusatzertrag im Zinsergebnis simulieren.

Die Ergebnisse können über die tabellarische Darstellung (siehe Abbildung 6) detailliert nachvollzogen werden. Ein Export erlaubt die Weiterverarbeitung der Resultate.

Fazit und Ausblick

Mit der LCR-Steuerung und dem zugehörigen Datenadapter haben msgGillardon und BSM eine Lösung entwickelt, die flexibel eingesetzt werden kann und die Banken und Sparkassen optimal bei der komplexen Aufgabe unterstützt, die regulatorischen und die internen Anforderungen an die Liquiditätsdeckungsquote LCR zu erfüllen. Der Horizont der LCR-Steuerung erstreckt sich vom aktuellen Stichtag taggenau bis hin zu einem Jahr.



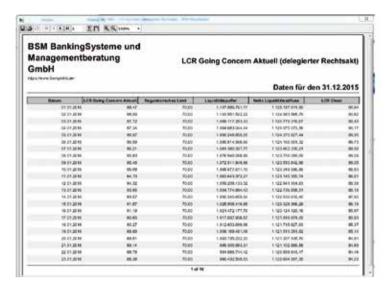


Abbildung 6: Tabellarische Darstellung der Ergebnisse aus der LCR-Vorschaurechnung

Die Softwarelösung zur LCR-Steuerung inklusive Datenadapter wurde bis April 2016 im Rahmen einer Pilotphase intensiv mit verschiedenen Kunden erprobt. Ab Mai 2016 kann sie als Standardlösung eingesetzt werden. Neben der Software bieten wir auch technische Beratung zur Anbindung der Komponenten sowie Fachberatung rund um Steuerung der LCR an.

Im nächsten Schritt wird der Datenadapter noch stärker in die Standardanwendungen zur Banksteuerung integriert, damit die Anwender direkt auf die Informationen der Planungsrechnung zugreifen können, ohne entsprechende Dateien importieren zu müssen.

Abschließend ist geplant, die Lösung um einen Algorithmus zu erweitern, der Treasury-Maßnahmen vorschlägt und die GuV unter Einhaltung vorgegebener Liquiditätsdeckungsquoten optimiert. Durch diese Erweiterung bringen wir die beiden Steuerungskreise zur LCR und Profitabilität mit dem Ziel der konsistenten Beantwortung ökonomischer und aufsichtsrechtlicher Fragestellungen noch enger zusammen.

Autoren



Rainer Alfes Principal Business Consultant, Produktmanagement

- **>** +49 (0) 89 / 94 3011 1526
- rainer.alfes@msg-gillardon.de



Liane Meiss

Geschäftsführerin BSM GmbH

- > +49 (0) 69/242946-15
- > liane.meiss@bsmgmbh.de



Praxisbericht aus der Stadtsparkasse Wuppertal



von Tanja Gerling und Sven Henke

Im Rahmen eines individuellen Beratungsprojekts hat msgGillardon im Jahr 2015 die Stadtsparkasse Wuppertal bei der Einführung einer granularen Vertriebsplanung unterstützt. Als Basis für die zielgerichtete Projektplanung dienten die Ergebnisse gemeinsamer Analysen und Abstimmungen im Vorfeld. Schwerpunkte lagen hierbei unter anderem auf dem Einsatz des Moduls GuV-PLANER in der Banksteuerung und -planung, insbesondere hinsichtlich

- der Verzahnung der Gesamtbank- und Vertriebsplanung,
- der Möglichkeiten der GuV-Planung auf der Basis granularer Daten,
- der Einbindung der Geschäftsfeldsteuerung sowie
- der integrierten Liquiditätsrisikosteuerung.

Der Artikel zeigt - aus der gemeinsamen Perspektive der Stadtsparkasse Wuppertal und von msgGillardon - die erfolgreiche Projektumsetzung auf und skizziert die wichtigsten Ergebnisse.

Die Ausgangslage

Für die Stadtsparkasse Wuppertal waren die Verzahnung von Gesamtbank- und Vertriebsplanung sowie die daraus resultierenden deutlich erweiterten Möglichkeiten in der Geschäftsfeldsteuerung die Haupttreiber für das Projekt. Ausgangslage der Projektarbeit war der bisherige Prozess der jährlichen Vertriebs- und Gesamtbankplanung. Erste Analyseergebnisse zeigten beispielsweise die Notwendigkeit diverser zeitintensiver Abstimmungen zwischen den Fachbereichen Gesamtbanksteuerung und Vertriebssteuerung. Diese resultierten aus den unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven sowie den Produkt- und Geschäftsfelddefinitionen der Fachabteilungen. Die operativen EDV Systeme sowie die Nutzung verschiedener Datenquellen führten zu aufwendigen Überleitungsrechnungen zwischen Vertrieb und Gesamtbank.

Die Projektplanung

Der für die Stadtsparkasse Wuppertal individuell erstellte Projektplan ermöglichte eine zielgerichtete Durchführung, außerdem beinhaltete er Lösungen für bereits bekannte Problemstellungen. Abbildung 1 skizziert den idealtypischen Projektablauf zur Einführung der granularen Vertriebsplanung.

Auf dieser Basis wurden institutsspezifische Anpassungen beziehungsweise Erweiterungen vorgenommen, zum Beispiel ein geplantes Ausbildungsprogramm für neue Mitarbeiter oder die

Berücksichtigung eines bereits abgeschlossenen Projekts zur Abbildung variabler Produkte. Final erfolgte daraus die Ableitung der Arbeitspakete inklusive des definierten Ergebnistyps,

der sogenannten Meilensteine.

Vorteilhaft in dieser Phase waren die Kenntnisse von msgGillardon bezüglich der Besonderheiten im Datenfluss sowie der Verzahnung der Risikothemen in der OSPlus-Banksteuerung. Gleichzeitig erfolgte die fachliche und technische Umsetzung des Gesamtprojekts durch msgGillardon aus einer Hand.

Parallel dazu erstellte die Stadtsparkasse Wuppertal eine ausführliche Dokumentation mit dem Ziel, den Projektablauf direkt für die beteiligten Mitarbeiter sowie für dessen Verabschiedung am Projektende zu dokumentieren.

Der offizielle Startschuss: Projektteam und Mitarbeiterschulungen

Vor Projektstart erfolgte bereits die Zusammenstellung des Projektteams. Die Termine der Meilensteine inklusive der Inhouse-Workshops wurden entlang des Projektplans festgelegt. Um den Prozess aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven der Stadtsparkasse beurteilen und mitgestalten zu können, wurden Mitarbeiter aus allen Fachbereichen mit Berührungspunkten zur Gesamtbank- und Vertriebsplanung in die Projektarbeit einbezogen:

- > Vertriebscontrolling/Vertriebssteuerung
- GuV-Steuerung/Gesamtbankplanung >
- Prognose/Ergebnisvorschaurechnung
- Konditionensteuerung/Vor- und Nachkalkulation
- Liquiditätsrisikosteuerung
- Interne Revision



Abbildung 1: Überblick über die Projektmodule der granularen Vertriebsplanung

Positiv ausgewirkt auf den Projektverlauf haben sich auch die mit msgGillardon geführten fachlichen und softwarebasierten Diskussionen, das eingebrachte Fachwissen, die anschließende Umsetzung in der OSPlus-Banksteuerung sowie die Projektleitung, die Moderation der Inhouse-Workshops und die unterstützende Projektbegleitung durch msgGillardon.

Um das Projektteam optimal auf die kommende Projektarbeit vorzubereiten, wurden die Teammitglieder umfassend in der Anwendung der Software geschult. Der Schwerpunkt lag auf der Vermittlung der Grundlagen zu Datenhaushalt, Datenstrecken, Abstimmungs- und Planungsprozess, gekoppelt mit fachlichen Diskussionen. Bereits in diesem ersten Projektschritt zeigten sich Optimierungspotenziale im Rahmen der OSPlus-Banksteuerung. Bisher nicht genutzte beziehungsweise nicht bekannte Features in den verschiedenen Softwaremodulen - wie beispielsweise der differenzierte Umgang mit impliziten Optionen oder die Wirkungen der Benchmark-Fortschreibung - brachten der Sparkasse schon kurzfristig Mehrwerte.

Die Bestands- und Gap-Analyse inklusive der Definition eines Zielbilds

Am Anfang des Projekts stand die Bestands- und Gap-Analyse. Unter anderem wurde hier der aktuelle Stand in der Stadtsparkasse zu folgenden Themen reflektiert:

- Strategischer und operativer Planungsprozess
- Wichtige Datenbesonderheiten und Datenqualität
- S-DWH-Datenmanagement
- Variables Geschäft
- Reporting/Ertragsrechnung

Gleichzeitig wurden die verschiedenen Themenfelder durch msgGillardon bewertet. Flexibel wurden zukünftige fachliche und technische Entwicklungen in die Software einbezogen, zum Beispiel der Ausblick auf die geplante Umsetzung der Ergebnisspaltung. Ebenfalls flossen die Möglichkeiten der granularen Vertriebsplanung sowie der aufsetzenden zukünftigen Geschäftsfeldsteuerung ein. Ein wesentliches Ergebnis war die gemeinsame Entwicklung eines Zielbilds durch msgGillardon und die Stadtsparkasse für den zukünftigen Planungsprozess.

In diesem Kontext wurde auch die finale Entscheidung über die zukünftigen Planebenen in Form von Planprodukten und Plangeschäftsfeldern getroffen (vgl. Abbildung 2). Weitere elementare Projektziele bestanden darin, Transparenz in den Prozessen zu schaffen sowie einheitliche Definitionen in den genannten Abteilungen zu erstellen.

Aus der Bestands- und Gap-Analyse ergaben sich wichtige projektbezogene Handlungsempfehlungen, zum Beispiel schlanke und verzahnte Prozessschritte. Außerdem wurden redundante Prozessschritte in der Vertriebssteuerung und in der Gesamtbankplanung identifiziert. Zwar hatten auch die bisherigen Prozessschritte im Vorfeld zu qualitativ guten Ergebnissen geführt, doch seit Projektabschluss können diese durch die Auswertungsmöglichkeiten der granularen Vertriebsplanung entweder ganz entfallen oder verkürzt werden. Weitere Ergebnisse betrafen mögliche Qualitätsverbesserungen bezüglich der Datenstrecke der "zahlungsstromorientierten Kalkulation" (zoK) oder die Erfordernisse einer systematischen Trennung zwischen strategischen und operativen Zielwerten im Kundengeschäft. Abschließend wurde sichergestellt, dass die Voraussetzungen für eine differenzierte Geschäftsfeldrechnung vorhanden waren.

Die Planungshierarchie als Bindeglied zwischen Gesamtbank- und Vertriebssteuerung

Das gemeinsam verabschiedete Zielbild der Bestands- und Gap-Analyse enthielt unter anderem eine Definition der zukünftigen Planungshierarchien (vgl. Abbildung 2). Die finale Struktur lässt zukünftig eine Detailsicht bis auf die kleinste Ebene wie Produkt oder Berater zu. Somit können die Operationalisierung strategischer Zielwerte (Top-down-Planung) auf unteren Ebenen sowie die Aggregation von granularen Plandaten auf Gesamtbankebene (Bottom-up-Planung) ermöglicht werden.

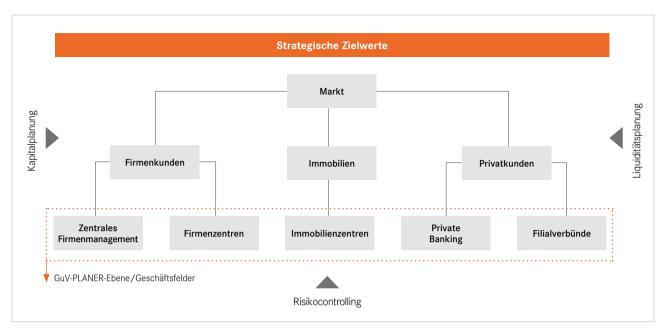


Abbildung 2: Festlegung der zukünftigen Geschäftsfelder

Eine weitere Herausforderung konnte im Projekt erfolgreich gemeistert werden: Die verschiedenen Perspektiven und Interessen aus Vertriebs- und Gesamtbanksicht wurden in einer Planungshierarchie vereint und gleichzeitig im Ergebnis ein effizienter Prozess geschaffen. Beispielsweise konzentriert sich ein Teil der Vertriebsplanung explizit auf das Produkt Wohnungsbau; aus der Gesamtbanksicht sind aber Merkmale wie feste und variable Verzinsung, Zuordnung der Sicherheiten sowie Laufzeiten wichtige Größen. Weitere wichtige Aspekte bei der Definition der Produktbündel waren die aktuellen Planprodukte im Vertrieb, der jeweilige Produktcharakter sowie die bei variablen Produkten damit verbundenen Mischungsverhältnisse. In diesem Arbeitspaket hat msgGillardon unterschiedliche Praxisbeispiele in die Diskussion mit eingebracht sowie Empfehlungen für die Stadtsparkasse ausgesprochen. Damit wurden die einheitlichen Entscheidungen des Projektteams unterstützt.

Am Ende dieses Arbeitspakets waren die Voraussetzungen dafür geschaffen, eine produktspezifische, aber auch nach Organisationseinheiten differenzierte Planung durchzuführen.

Parallel zur technischen Umsetzung kristallisierte sich heraus, dass die bisherigen Prozessschritte nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen führten. msgGillardon steuerte in den Workshops Handlungsempfehlungen bei, aufgrund derer die Stadtsparkasse direkt Entscheidungen treffen konnte. Beispiele sind die Berücksichtigung der neuen Planungsebenen beziehungsweise Prozessoptimierungen bei der Datenabstimmung oder beim aktiven Vertriebsstart eines neuen Produkts. Folglich mussten unter anderem Anpassungen im S-Data-Warehouse sowie in den Modulen der integrierten Zinsbuchsteuerung durchgeführt werden. Darüber hinaus wurden im Vertriebsplanungsprozess neue Auswertungen eingebunden. Die entsprechenden Ergebnisse wurden stets der gesamten Projektgruppe vorgestellt und dienten als Grundlage für den neuen integrierten Vertriebsplanungsprozess.

Die granulare Vertriebsplanung

Nachdemfinalefachliche Entscheidungengetroffenwordenwaren, wurden die erforderlichen Parametrisierungen im GuV-PLANER sowie im msgGillardon-Portal umgesetzt. Gleichzeitig erfolgte eine Qualitätssicherung auch weiterer wesentlicher Vorgaben, die die Auswertungsqualitäten der Stadtsparkasse steigerten. Erste Simulationen auf Basis der neuen Möglichkeiten vermittelten allen Projektteilnehmern ein klares Bild der umfangreichen Ergebnissichten im System. Die fachlichen Interpretationen von msgGillardon verdeutlichten dem Projektteam die vielseitigen Auswertungsmöglichkeiten als Mehrwerte für die Zukunft, ebenso wie die Steigerung der Transparenz und die Identifikation mit den Ergebnissen. Unter anderem skizzierte msgGillardon den zukünftigen

Planungsprozess sowie eine mögliche Zielverteilungsoption, die weitere Mehrwerte schaffen.

Durch die gemeinsame Fachanalyse mehrerer Datenstichtage konnte die granulare Vertriebsplanung direkt für die Planung der Folgejahre genutzt werden. Planinformationen wurden detaillierter und Systemmöglichkeiten umfangreicher genutzt. Gleichzeitig wurde die fachliche und technische Planungsmethodik des GuV-PLANERs vermittelt, insbesondere die Interpretation der Daten aus Sicht der Vertriebsplanung.

msgGillardon stellte unterschiedliche Vorgehensweisen inklusive Bewertung vor, woraus sich die Entscheidung ergab, zunächst einen Top-down-Ansatz zu verfolgen. Die hierzu benötigten Planannahmen wurden aus der aktuellen Geschäftsstrategie sowie der Eckwerteplanung abgeleitet. Durch Verknüpfung mit dem regionalen Marktpotenzial und den Impulsen der Vertriebsmitarbeiter beziehungsweise -verantwortlichen wurden entsprechende Anpassungen in die Detailvertriebsplanung eingearbeitet. So reduzierte sich beispielsweise der originäre Volumenaufbau für das Produkt Wohnungsbau, da aus Sicht der Vertriebssteuerung hierfür kein ausreichendes Vertriebspotenzial existierte.

Der beschriebene zweite Schritt zeigte somit die Vorteile der ergänzenden Bottom-up-Planung auf. Somit konnten individuelle Besonderheiten wie exemplarische Annahmen von Volumenverläufen, bereits auf der Planebene berücksichtigt werden. Dies führte zu einer weiteren Qualitätssteigerung, da zum Beispiel ein Volumenaufbau Gewerbekredite speziell in einem Geschäftsfeld geplant werden konnte.

Nach Verabschiedung der finalen integrierten Gesamthaus- sowie Vertriebsplanung stand die Ableitung der Zielkarten für die Vertriebseinheiten im Fokus. Die Vertriebssteuerung kann hier ebenfalls seit Projektende auf Teile der Simulationsergebnisse des GuV-PLANERs zurückgreifen. Durch die granularen Planungsebenen ist nun eine schnellere und effizientere Ableitung der Vertriebsziele für die einzelnen Vertriebseinheiten möglich. Die fachlichen und technischen Möglichkeiten wurden durch msgGillardon skizziert und werden, wie im Vorfeld vereinbart, auch im Nachgang des Projekts verfolgt.

Geschäftsfeldsteuerung

Im Laufe des Projekts zeigten sich die Mehrwerte aus der granularen Vertriebsplanung hinsichtlich der perspektivischen Nutzung einer differenzierten Geschäftsfeldsteuerung.

Durch die im Projekt geschaffenen Voraussetzungen lassen sich ab sofort Geschäftsfelder planen, steuern und bewerten. Systemseitig können unter anderem Neugeschäftsinformationen oder Bruttokonditionsbeiträge abgerufen werden und als Basisgrößen für Deckungsbeitragsrechnungen oder Zielkarten dienen. Für die Stadtsparkasse Wuppertal lag ein wesentlicher Erkenntnisgewinn auch in der möglichen Zusammenführung der einzelnen Deckungsbeitragsrechnungen der Geschäftsfelder zur Deckungsbeitragsrechnung der Gesamtbank. Wesentliche Erfolgspositionen innerhalb der Geschäftsfelder können identifiziert und ihre Auswirkungen auf die Ertragslage der Gesamtbank offengelegt



Abbildung 3: Einordnung der Geschäftsfeldsteuerung im Rahmen der Gesamtbankplanung

werden. Solch ein Modell zeigt perspektivische Ertragsquellen auf und verdeutlicht zusätzlich die Wirkung auf strategische Kennzahlen, Mögliche Erweiterungen, beispielsweise in Form der Ergebnisspaltung, wurden einbezogen.

Fazit

Bei Projektende lag erstmalig eine detaillierte granulare Gesamtbankplanung für die Folgejahre vor. Die Ergebnisse wurden mit Blick auf die definierten Geschäftsfelder direkt in den Steuerungskreislauf der Stadtsparkasse Wuppertal integriert. Dies wurde von Vorstand und Führungskräften sehr positiv aufgenommen. Außerdem gingen die Ergebnisse als Basis in die Geschäftsfeldsteuerung ein.

Durch das Einbeziehen der verschiedenen Fachbereiche wurden die oben genannten Ziele im Projektverlauf sukzessive erreicht. Ein Beispiel ist die einheitliche Definition von Kundenprodukten und Geschäftsfeldern. Seit Projektende kann unter anderem eindeutig gesagt werden,

- welche Konditionsbeiträge das Geschäftsfeld Private Banking im Folgejahr zum Gesamtergebnis der Stadtsparkasse liefert,
- wie sich die Konditionsbeiträge auf die Berater verteilen,
- welche Neugeschäftsmargen eingeflossen sind und
- wie diese Größen in die Deckungsbeitragsrechnung überführt werden.

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für den Erfolg des Projekts waren die hohe Motivation und Änderungsbereitschaft des Projektteams. So konnten auch partiell höhere Arbeitsaufwände gestemmt werden, die sich in den Mehrwerten der erfolgreichen Umsetzung auszahlten.

Die fachlichen und technischen Diskussionen, die empfohlenen Lösungsansätze aufgrund des umfangreichen Know-hows in der Sparkassenpraxis sowie die Verknüpfung aktueller Schlüsselthemen trugen bedeutend zum Projekterfolg bei, ebenso wie die vielfältigen Schnittmengen zu weiteren Themen der Gesamtbankund Vertriebssteuerung aufgrund des mitgeführten Themenspeichers von msgGillardon. Nachgelagerte Folgeprojekte wurden im Anschluss an das ursprüngliche Projekt zwecks Hebung der Mehrwerte priorisiert und bereits terminiert. Darauf aufbauend sind die Stadtsparkasse Wuppertal und msgGillardon weiterhin im Austausch über das Thema der integrierten Bankplanung als Ausbau der jetzigen Umsetzung, eine Softwarelösung ist derzeit in der Entwicklung.

Autoren



Tanja Gerling Partner Planung und Reporting, **Business Consulting**

- **>** +49 (0) 175 / 5861792
- > tanja.gerling@msg-gillardon.de



Sven Henke **Business Consulting**

- > +49 (0) 172 / 7311966
- sven.henke@msg-gillardon.de



IT-Governance und Datenmanagement



Neue Herausforderungen durch SREP

von Markus Nicklas

Für Banken wird es ernst: Sie müssen sich um den Aufbau einer aufsichtskonformen IT-Governance und ein effizientes wie effektives Datenmanagement kümmern. Die European Banking Authority (EBA) drängt mit den SREP-Leitlinien (Supervisory review and evaluation) darauf, die beiden Themen zu priorisieren. Im Idealfall gehen die Institute über das geforderte Pflichtprogramm hinaus. Denn wer künftig Daten möglichst granular parat hat, wird sie einfacher verknüpfen und auch für das eigene Geschäft nutzen können.

Diese Herausforderungen warten auf die Banken durch SREP: Nach der 2013 vom Baseler Ausschuss geforderten übergreifenden Risikodatenaggregation legt die EBA nun nach. In ihren SREP-Leitlinien äußert sie Forderungen für das Risikomanagement, die sich signifikant auf den IT-Einsatz in Banken auswirken. Große Auswirkungen hat die geforderte Kleinteiligkeit der Informationen. Die Institute müssen künftig Risiken auf die folgenden drei Bereiche herunterbrechen können:

- > auf Ebene der Kreditnehmer,
- > der Transaktionen,
- > des Portfolios.

Für Konzentrationsrisiken wünscht sich die Bankenaufsicht eine Aufschlüsselung auf:

- > Personenebene.
- > für Branchen,
- > geografische Gebiete.

Zudem müssen die Bankhäuser künftig sechs risikorelevante Inhalte in ihren IT-Systemen berücksichtigen:

- > Kreditnehmerrisiken
- > Credit Exposures
- > Sicherheiten/Deckungsbeiträge
- Durchgängige Einhaltung der Vertragsbedingungen und -vereinbarungen
- > Unberechtigte Kontoüberziehungen und Reklassifizierungen von Kreditverbindlichkeiten
- > Relevante Quellen für Kreditrisikokonzentrationen

Darüber hinaus können sich Banken darauf einstellen, dass ihre Geschäftsmodelle hinterfragt und die Ertrags-, Kosten- sowie Liquiditätssituation in verschiedenen Geschäftsfeldern unter die Lupe genommen werden.

Die neuen Anforderungen werfen in den Fachbereichen und IT-Abteilungen viele Probleme auf. Hauptschwierigkeit ist, dass sich die Zusammensetzung der von der Aufsicht geforderten Informationen laufend ändern kann. Daten zur Ertragsliquiditätslage oder Kostensituation müssen heute für eine Geschäftseinheit vorliegen, in einem anderen Fall fordert der Regulator eine definierte Gruppe von Geschäftseinheiten. Dazu kommen Fragen, wie Banken Planabweichungen laufend monitoren, Limitverbräuche in Bezug auf die Risikostrategie eines Geschäftsfeldes ad hoc ermitteln sowie wie viel regulatorisches Eigenkapital pro Einzelgeschäft verbraucht wird.

EBA-Anforderungen nur mit Ordnungsrahmen zu erfüllen

Zur Bewältigung der gestellten Aufgaben führt der Weg an einem gesteuerten Vorgehen nicht mehr vorbei. Die Datenbestände gehören in ein Grundgerüst, in dem sie konsistent erfasst, gesteuert und überwacht werden können. Dafür braucht es organisatorische Verantwortung und Regeln in Form einer Governance. Die Banken sind zwar nach SREP nicht verpflichtet, COBIT und ITIL zu etablieren. Allerdings werden derartige Standards von der Bankenaufsicht empfohlen.

Die IT-Governance muss vor allem im Tagesgeschäft funktionieren und nicht nach einmaligem Lesen in den Schubladen verschwinden. Wichtig dafür ist, dass IT und Fachbereich genügend Freiheiten beim Bereitstellen der Daten und Reports behalten. Institute, die sich zum Beispiel durch eine IT-Policy an bestimmte Softwarehersteller binden, fördern eine Schatten-IT in den Fachbereichen.

Ein Schüssel zur erfolgreichen Einführung einer Data Governance wird sein, dass Fach- und IT-Seite in das Thema gleichermaßen einbezogen sind. Die Regulatorik macht es mit den Vorschriften BCBS 239 und SREP vor: Die Anforderungen sind interdisziplinär formuliert. Die Praxis sieht noch anders aus. Rund jede dritte Bankführungskraft sieht die IT-Abteilung in der Verantwortung für die Datenqualität. Das zeigt die Studie "banking insight – Was der neue SREP für die Banken bedeutet" von msgGillardon. Die Fachbereiche sind also hier gefordert und müssen ein Verständnis entwickeln, dass das Bankgeschäft heute und in Zukunft durch Daten repräsentiert wird. Daten sind nicht etwas "rein Technisches", was man den IT-Kollegen

Unternehmenssteuerung

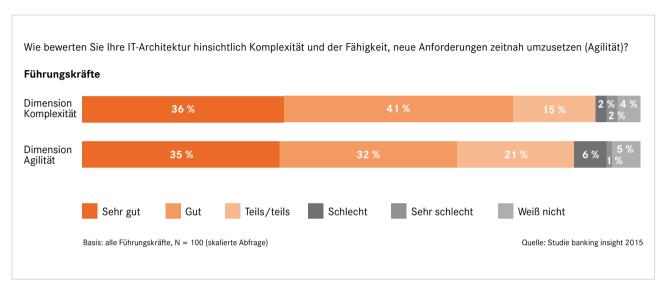


Abbildung 1: Wie die IT der Banken für die neuen Anforderungen gerüstet ist

überlässt. Die IT-Seite muss demgegenüber lernen, dass ein "Hauptsache, es funktioniert" ebenfalls nicht mehr praktikabel ist.

Trend geht zum Einzeldatenmanagement

Die zentrale Aufgabe im Datenmanagement ist, dass Banken ihre Daten deutlich granularer bereithalten als heute. Nur so wird es gelingen, effizient Datenpakete zu schnüren, wieder aufzutrennen und in anderer Konstellation erneut zu verknüpfen - je nachdem, wie es die EBA-Prüfer im Einzelfall verlangen.

Nicht alle Institute sind technisch und organisatorisch schon so weit. Es hapert meist daran, dass die Daten nicht in einem zentralen Datenhaushalt vorliegen. In jeder vierten Bank - das zeigen die Studienergebnisse - ist es nötig, Daten über Sicherheiten von Kreditnehmern und unberechtigte Überziehungen manuell zuzuliefern. Bei 29 Prozent der Institute werden Kennzahlen bei Bedarf hergeleitet. Eine Automatisierung im Datenmanagement fehlt zudem häufig bei Ratingdaten und Schufa-Auskünften.

Ein weiterer wichtiger Entwicklungsschritt ist, die IT-Systeme und die Abläufe agiler zu gestalten. 28 Prozent der befragten Führungskräfte sehen hier bei der IT-Architektur in ihrem Haus Nachholbedarf. Eine zentrale Erkenntnis der Banken sollte sein, dass es langfristig nicht mehr funktionieren wird, für neue Anforderungen jeweils einzelne Silolösungen aufzubauen - egal, ob die Anforderungen regulatorischer oder betriebswirtschaftlich-operativer Art sind.

KSA-Banken sind bei diesem Thema besonders gefordert. Nur 15 Prozent der Institute bewerten die Transparenz innerhalb der eigenen Datenverarbeitung als sehr gut. IRB-Banken haben es meist besser. Sie hatten bereits für die Zertifizierung als IRB-Bank Prüfer im Haus, die die Datenqualität anmahnten. Sie mussten investieren, um die IT-Systeme agiler zu machen. Durch hohen Aufwand wurde eine transparente Nachdokumentation erzeugt und die Datenqualität vorangebracht. Die meisten IRB-Institute besitzen heute DWH-Architektur. Davon profitieren sie nun.

Anpassungen im Datenmanagement breit nutzen

IT-Governance und Datenmanagement SREP-konform aufzubauen, wird für viele Banken eine Herkules-Aufgabe. Die Devise sollte lauten, bei den Umbaumaßnahmen nicht nur darauf zu schauen, was die Bankenaufsicht verlangt. Der Blick sollte weit darüber hinausgehen. Aus den Spielräumen bei der Umsetzung der Pflichten können Banken viele Mehrwerte für das eigene Geschäft erzielen.

Banken sollten sich deshalb überlegen, wer im Haus die künftigen Datenbestände und Analysesysteme ebenfalls nutzen kann. Konkrete Mehrwerte entstehen zum Beispiel, wenn es gelingt, mit den vielen kleinteiligen Daten geschäftsstrategische Fragestellungen zu beantworten und nicht nur die Melde- und Transparenzpflichten zu erfüllen. Granulare Daten, zusammen mit agilen IT-Systemen und agil arbeitenden Teams, sind eine ideale Grundlage, um beispielsweise die Digitalisierung des eigenen Geschäfts voranzutreiben. Die dafür erforderliche Vernetzung wird deutlich einfacher, wenn man auf Einzelgeschäftsdaten zurückgreift. In den Pflichten in der SREP-Leitlinien steckt damit reichlich Potenzial für die Banken: 22 Prozent der für unsere Studie befragten Führungskräfte sehen das auch. Sie halten die zusätzliche Arbeit im Bereich IT-Governance und Datenqualität im Wesentlichen für wertstiftend. Sie haben erkannt: Wenn klar ist, über welche Daten man eigentlich verfügt, wer für die Qualität dieser Daten einsteht (Fach- und IT-Seite – Verantwortung auf Personenebene) und wie auf diese Daten zugegriffen werden kann, dann ist dies ein unschätzbarer Wert für operative und nicht nur für regulatorische Aufgaben.

Autor



Markus Nicklas Partner, Business Consulting Business Analyse & Prozessmanagement > +49 (0) 160 / 9060 1320

markus.nicklas@msg-gillardon.de

Wer hat Angst vor der Duration?

Auswirkungen der geplanten aufsichtsrechtlichen Durationsvorgaben auf die Produktgestaltung variabler Geschäfte

von Dennis Bayer und Stefanie Wolz



Die Inhalte des "EBA Final Report: Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading activities" wurden bereits im Artikel "Alter Wein in neuen Schläuchen"?1 dargestellt. Der vorliegende Artikel beleuchtet detailliert die Frage, was die Vorgabe einer als maximale Duration von fünf Jahren interpretierten Laufzeitbeschränkung² für variabel verzinste Produkte bedeutet.

Um die im Artikel beschriebenen Beispiele besser nachvollziehen zu können, wird in einem ersten Schritt der betriebswirtschaftliche Inhalt der Duration (nach Macaulay3) beschrieben. Die Duration als Kennzahl wird in Jahren gemessen. Sie stellt die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer einer Geldanlage dar oder wird beschrieben als der gewichtete Mittelwert der Zeitpunkte, zu denen der Anleger Zahlungen aus einem Wertpapier erhält.

¹ Siehe NEWS 01/2016.

^{2 &}quot;The assumed behavioural repricing date $[\ldots]$ should be constrained to a maximum average of 5 years (where the average assumed repricing date is computed as the average of the assumed repricing dates [...] weighted by the nominal value of all such accounts." EBA Guideline, 2015/08.

³ Vgl. Steiner M., Bruns C., Wertpapiermanagement: Professionelle Wertpapieranalyse und Portfoliostrukturierung (Handelsblatt Bücher), 8. Auflage, Schäffer/Poeschel, 2005.

Duration D mit

$$D = \frac{\sum_{t=1}^{n} t E_{t} (1+i)^{-t}}{\sum_{t=1}^{n} E_{t} (1+i)^{-t}}$$

wobei:

i: Zinssatz t: Zeitpunkt E.; Zahlungsrückfluss zum Zeitpunkt t n: Restlaufzeit der Anleihe

Als einfachstes Beispiel kann ein Zerobond herangezogen werden: Dieser weist lediglich eine einzige Zahlung zum Fälligkeitstermin auf. Somit ist die Duration als mittlere Kapitalbindungsdauer gleich der Zeitspanne zwischen dem Betrachtungszeitpunkt und der Endfälligkeit.

Wird hingegen eine Kuponanleihe mit gleicher Fälligkeit (und positivem Zins) betrachtet, so bewirken die Kuponzahlungen vor dem Fälligkeitstermin eine Reduktion der Duration.

Diese beiden Beispiele können nun auf Gleitzinsen übertragen werden. Ein Portfolio aus 120 Zerobonds mit gleichem Volumen und Restlaufzeiten von einem bis 120 Monaten (gleitend von zehn Jahren) liefert als Duration den Durchschnitt der Einzel-Durationen der Zerobonds.

Vereinfacht kann die Duration eines Gleitzinsportfolios geschätzt werden als "halbe Gleitzinslaufzeit". Der Durchschnitt der 120 beschriebenen Zerobonds beträgt 60,5 Monate (Mittelwert der Einzeldurationen 1–120). Werden zudem positive Kupons unterstellt, reduziert sich diese Laufzeit analog zum obigen Wertpapierbeispiel).

Bisher war eine solche Abschätzung der Duration in der Regel ausreichend. Da in vielen Kreditinstituten gleitend zehn Jahre zur Abbildung sehr träge angepasster Kundenprodukte verwendet werden, wirft die als Duration von maximal fünf Jahren interpretierte Vorgabe der EBA nun einige Fragen auf:

- Bei welcher Kuponhöhe ist die Duration von gleitend zehn Jahren kleiner oder gleich fünf Jahre?
- Welcher Anteil kurzer Laufzeiten müsste beigemischt werden, um unter fünf Jahren Duration zu bleiben?
- > Wie wirken negative Kupons auf die Duration?

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse für gleitend zehn Jahre bei angenommenen Kundenzinsen zwischen -1 Prozent und +1 Prozent.

#	Produkt	akt. Produktzins			Mischur	ngsverhälti	nis	Rendite	Duration		
			TG	MG	3-MG	6-MG	10-JG	15-JG	Renuite	[Monate]	[Jahre]
1	100 % glt. 10 Jahre	-1,00%	0	0	0	0	100	0	-0,996%	62,55	5,21
2	100 % glt. 10 Jahre	-0,75%	0	0	0	0	100	0	-0,748%	62,03	5,17
3	100 % glt. 10 Jahre	-0,50%	0	0	0	0	100	0	-0,499%	61,51	5,13
4	100 % glt. 10 Jahre	-0,25%	0	0	0	0	100	0	-0,250%	61,00	5,08
5	100 % glt. 10 Jahre	0,00%	0	0	0	0	100	0	0,000%	60,50	5,04
6	100 % glt. 10 Jahre	0,25%	0	0	0	0	100	0	0,250%	60,00	5,00
7	100 % glt. 10 Jahre	0,50%	0	0	0	0	100	0	0,501%	59,51	4,96
8	100 % glt. 10 Jahre	0,75%	0	0	0	0	100	0	0,753%	59,03	4,92
9	100 % glt. 10 Jahre	1,00%	0	0	0	0	100	0	1,005%	58,55	4,88

Tabelle 1: Ergebnisse für gleitend zehn Jahre bei angenommenen Kundenzinsen zwischen -1 Prozent und +1 Prozent

Unternehmenssteuerung

#	Produkt	akt. Produktzins			Mischungs	Rendite	Duration				
#	Frodukt		TG	MG	3-MG	6-MG	10-JG	15-JG	Kendite	[Monate]	[Jahre]
1	80 % glt. 10 Jahre - 20 % Monatsgeld	0,00 %	0	20	0	0	80	0	0,000 %	48,60	4,05
2	80 % glt. 10 Jahre - 20 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	20	0	80	0	0,000 %	48,80	4,07
3	90 % glt. 10 Jahre - 10 % Monatsgeld	0,00 %	0	10	0	0	90	0	0,000 %	54,55	4,55
4	90 % glt. 10 Jahre - 10 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	10	0	90	0	0,000 %	54,65	4,55
5	95 % glt. 10 Jahre - 5 % Monatsgeld	0,00 %	0	5	0	0	95	0	0,000 %	57,52	4,79
6	95 % glt. 10 Jahre - 5 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	5	0	95	0	0,000 %	57,57	4,80
7	95 % glt. 10 Jahre - 5 % Monatsgeld	-1,00 %	0	5	0	0	95	0	-0,996 %	59,48	4,96
8	95 % glt. 10 Jahre - 5 % glt. 3 Monate	-1,00 %	0	0	5	0	95	0	-0,996 %	59,53	4,96

Tabelle 2: Ergebnisse für gleitend zehn Jahre unter Beimischung kurzer Laufzeitanteile

Die kritische Grenze von fünf Jahren wird bei einem Kundenzinssatz von 0,25 Prozent erreicht. Im aktuellen Marktzinsumfeld ist davon auszugehen, dass die Mehrheit der Kreditinstitute in Positionen mit sehr trägem Zinsanpassungsverhalten deutlich niedrigere Kundenzinsen zahlen wird.

Gleichzeitig lässt sich aber auch beobachten, dass starke Volumenzuwächse - insbesondere in Sicht- und Spareinlagen - dazu führen, dass die Mehrheit der Institute auch in sehr zinsträgen Produkten kurze Gleitzinslaufzeiten beimischt. Dies bewirkt eine starke Verkürzung der Duration, wie Tabelle 2 verdeutlicht.

Bereits eine minimale Beimischung von fünf Prozent im Monatsoder im gleitenden Dreimonatssatz ergibt eine Duration von weniger als fünf Jahren, selbst bei einem Kundenzins von einem Prozent.

#	Produkt	akt. Produktzins			Mischungs	Rendite	Duration				
	Produkt		TG	MG	3-MG	6-MG	10-JG	15-JG	Renaite	[Monate]	[Jahre]
1	100 % glt. 15 Jahre	0,00 %	0	0	0	0	0	100	0,000 %	90,50	7,54
2	90 % glt. 15 Jahre – 10 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	10	0	0	90	0,000 %	81,65	6,80
3	80 % glt. 15 Jahre - 20 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	20	0	0	80	0,000 %	72,80	6,07
4	70 % glt. 15 Jahre – 30 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	30	0	0	70	0,000 %	63,95	5,33
5	65 % glt. 15 Jahre - 35 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	35	0	0	65	0,000 %	59,52	4,96
6	60 % glt. 15 Jahre - 40 % glt. 3 Monate	0,00 %	0	0	40	0	0	60	0,000 %	55,10	4,59

Tabelle 3: Wirkung der Beimischung kurzer Laufzeitanteile zu gleitend 15 Jahren bei einem Produkt mit Nullverzinsung

Als Zwischenfazit kann also festgehalten werden, dass in der aktuellen Marktsituation, in der Mischungsverhältnisse in der Praxis überwiegend Beimischungen kurzer Laufzeiten beinhalten, auch bei zinsträgen Positionen mit hohen Anteilen im gleitenden Zehnjahresgeld die resultierenden Kennzahlen unter fünf Jahren liegen.

Eine Auswirkung auf die Produktgestaltung ist somit lediglich bei Laufzeiten jenseits von gleitend zehn Jahren zu erwarten. Die Verwendung von beispielsweise gleitend 15 Jahren ist in der Praxis teilweise bei konstant mit null verzinsten Sichteinlagen zu beobachten. Auch hier ist - wie bereits im Beispiel von gleitend zehn Jahren beschrieben - das Beimischen kurzer Laufzeiten gängige Praxis. Dieses Szenario ist im abschließenden Beispiel dargestellt: Wie wirkt das Beimischen von kurzen Laufzeitanteilen bei einem Produkt mit Nullverzinsung?

Fazit

Das Einhalten einer maximalen Duration von fünf Jahren ist unter den üblichen Voraussetzungen in Kreditinstituten gewährleistet. Portfolios im Bereich von gleitend zehn Jahren sind bereits bei einer Beimischung von fünf Prozent einer kurzen Laufzeit innerhalb des seitens der Regulierung vorgeschlagenen maximalen Laufzeitbereichs. Bei Produkten mit gleitend 15 Jahren wird hierfür eine Beimischung von 35 Prozent benötigt. Dies ist angesichts der meist sehr deutlichen Volumenzuwächse der vergangenen Jahre gängige Praxis.

Eine Einschränkung in der Produktgestaltung kann dann befürchtet werden, wenn die Marktzinsen erneut steigen und flüchtiges Geld aus den träge angepassten Produkten abgezogen wird. In diesem Fall kann die Duration von Produkten mit Anteilen in gleitend 15 Jahre schnell auf über fünf Jahre ansteigen.

Autoren



Dennis Bayer Lead Business Consultant, Strategische Markt- & Themenentwicklung **>** +49 (0) 7252 / 9350 - 158

> dennis.bayer@msg-gillardon.de



Senior Business Consultant, **Business Consulting** > +49 (0) 7252 / 9350 - 283

Stefanie Wolz

> stefanie.wolz@msg-gillardon.de

Damit es ein Erfolg wird

Risikomanagement in agilen Projekten

von Dieter Ebhart, Florian von Reitzenstein und Thorsten von Thaden



Ein professionelles Risikomanagement im Projekt erlaubt, frühzeitig auf Abweichungen zu reagieren, und ermöglicht somit ein effizientes Projektmanagement. Gerade der Einsatz agiler Methoden, wie beispielsweise Scrum, bietet verschiedene Vorteile, die im vorliegenden Artikel dargestellt werden. Aus diesen ergibt sich, dass der Fokus des Projektleiters im Risikomanagement auf den externen Umfeldfaktoren liegen kann.

Initiales Risikomanagement

Als Vorgehensmodell macht Scrum keine Aussagen dazu, wie ein Projekt aufgesetzt werden soll. Es konzentriert sich stattdessen auf die Steuerungsphase des Projektmanagements nach DIN 69901. Entsprechend existieren in der Scrum-Community unterschiedliche Ansätze für das Risikomanagement in einem Projekt. Häufig wird hierbei allerdings übersehen, dass es bereits in der Planungsphase des Projektes sinnvoll ist, eine initiale Risikoanalyse durchzuführen. Denn ein Risikoworkshop mit dem gesamten Team noch vor Projektstart ermöglicht einen gemeinsamen Blick auf die Risiken und vermittelt dadurch ein besseres, gemeinsames Projektverständnis. Zum Einsatz kommen dabei die bekannten Prozesse und Methoden:

- Identifizieren: Aufdecken und Qualifizieren aller Risiken in einem Risikoworkshop, Input aus der Umfeldanalyse, Vergleich mit anderen Projekten, Kreativitätstechniken.
- Analysieren: Untersuchen der Risiken hinsichtlich deren Ursachen und Auslösern und Quantifizieren der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe. Berechnen des Risikowertes und Erstellung des Risikoportfolios.
- Planen: Festlegen von korrektiven oder präventiven Maßnahmen für jedes Risiko.
- Steuern: Risiken regelmäßig auf Aktualität und die ergriffenen Maßnahmen auf Wirksamkeit prüfen. Reagieren bei Eintreten von Risiken.

◀

Die Umfeldanalyse gliedert das Umfeld des Projektes in interne und externe Faktoren oder in direkte und indirekte Faktoren in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Nähe zu dem beziehungsweise ihrer Wirkung auf das Projekt. Aus den jeweiligen Faktoren können sich Risiken für das Projekt ergeben. Typische Beispiele für interne Umfeldfaktoren sind:

- > das Projektteam,
- direkte Stakeholder (Auftraggeber, Lenkungskreis, Anwender, Betriebsrat),
- > Projekträume oder
- > Projektorganisation.

Beispiele für externe Umfeldfaktoren sind:

- > Gesetze und Normen,
- > technische Restriktionen,
- > gesellschaftliche und politische Faktoren,
- > die wirtschaftliche Entwicklung oder der Wettbewerb.

Den sich aus dem – für jedes Projekt unterschiedlichen – Projektumfeld ergebenden Risiken muss auch in agilen Projekten begegnet werden. Daher ist es wichtig, sich bereits zum Projektstart über die Risikoexposition des Projektes Klarheit zu verschaffen.

Laufendes Risikomanagement

Beim Einsatz agiler Vorgehensmodelle erlebt man häufig eine Konzentration des Teams auf die Steuerungsphase des Projektes. Dies führt dazu, dass es in der Praxis häufig Scrum-Projekte gibt, die kein dediziertes Risikomanagement betreiben. Sei es aus dem falschen Verständnis heraus, dass dies mit Scrum nicht notwendig sei, oder einfach, weil Scrum nicht als Vorgehensmodell, sondern als Projektmanagementmethode verstanden wird.

Oft sind es nicht die dem Management berichteten und transparenten Risiken, die den Projekterfolg gefährden, sondern

zunächst verdeckte und sich gegenseitig verstärkende Risiken. Scrum, genauso wie andere agile Vorgehensmodelle auch, setzt auf grundlegenden Prinzipien und Methoden auf:

- > Agiles Manifest
- > Scrum-Ereignisse
- Transparenz
- Impediment Backlog
- User Stories
- > Schätzungen im Product Backlog
- > Verantwortung
- > Inspect and adapt
- > Potentially shippable increment

Diese unterstützen dabei, genau diese verdeckten Risiken aufzudecken und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Agiles Manifest

Das agile Manifest fordert dazu auf, Veränderungen zu begrüßen und mit ihnen umzugehen. Außerdem, den Kunden aktiv einzubinden und wertvolle Software zu schaffen, die möglichst früh geliefert werden kann. Erfolg wird durch die Zufriedenheit des Kunden definiert. Das Team soll den Fokus auf Einfachheit legen und die Kunst "the amount of work not done" maximieren. Die tägliche Projektarbeit zeigt: Je weiter in die Zukunft geplant wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis eintritt, mit dem in der Planungsphase nicht gerechnet wurde. In Scrum wird deshalb in der Planungsphase der nächste Sprint fokussiert. So kann das Projekt flexibler auf geänderte Bedingungen seines Umfelds reagieren. Risiken, die während eines Sprints erkannt werden, können schon bei der Planung des Folgesprints berücksichtigt werden. Das gemeinsame agile Wertesystem fordert alle Projektbeteiligten dazu auf, Herausforderungen und Hindernisse aktiv anzugehen, Risiken direkt aus dem Weg zu räumen und den Erfolg des Projektes nachhaltig zu sichern.

Informationstechnologie

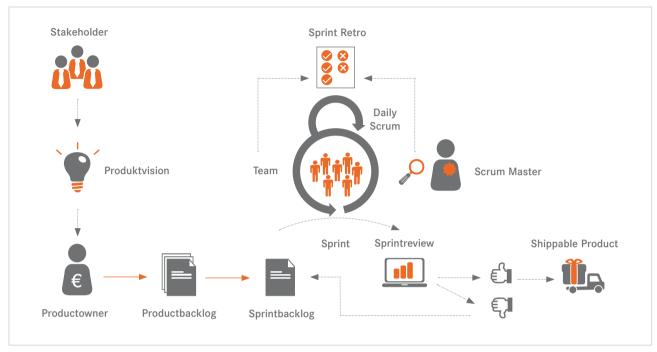


Abbildung 1: Scrum-Ereignisse

Scrum-Ereignisse

Scrum bietet dem Projektleiter, dem Product Owner und dem Team vier wesentliche Eingriffspunkte für das Risikomanagement: das Sprint Planning, das Daily Scrum, den Sprint Review und die Sprint-Retrospektive.

Im Sprint Planning werden die beiden Fragen "Was wird im nächsten Sprint getan?" und "Wie erreichen wir das Ziel?" beantwortet. Im Rahmen der Planerstellung für den nächsten Sprint werden hier Ressourcenverfügbarkeiten berücksichtigt und ein gemeinsames Verständnis des zu erreichenden Ziels erarbeitet. Risiken werden durch das Team direkt im Forecast für den nächsten Sprint berücksichtigt. Durch diese Selbstorganisation im Team erhöht sich das Verantwortungsbewusstsein und damit auch die gelieferte Qualität.

Das **Daily Scrum** bietet dem Team die Möglichkeit, den Fortschritt auf einer täglichen Basis abzuschätzen und zu beobach-

ten, um frühzeitig steuernd einzugreifen. Das Team synchronisiert hier seine Tätigkeiten für die nächsten 24 Stunden und gibt eine Prognose ab, welche Arbeiten bis zum nächsten Daily Scrum erledigt sein werden. Risiken können so während der Entwicklung erkannt und entweder direkt im Team oder in Zusammenarbeit mit dem Product Owner und dem Scrum Master gelöst werden.

Der Sprint Review gibt den Projektstakeholdern die Möglichkeit, die geleistete Arbeit zu sichten und hinsichtlich ihres Nutzens zu bewerten. Dies erlaubt es, frühzeitig festzustellen, ob das Projekt auf dem richtigen Kurs ist. Dabei gilt: Je größer die Begeisterung für das Produkt ist, desto größer wird auch die Motivation des Entwicklungsteams. Umgekehrt zeigt eine negative Kundenreaktion, dass das Projekt auf dem falschen Weg ist, und versetzt den Projektleiter und den Product Owner in die Lage, korrigierend einzugreifen. Im Extremfall kann das Projekt frühzeitig abgebrochen werden, beispielsweise wenn erkannt wird, dass der Business Value nicht mehr erbracht werden kann.

4

Insgesamt bringt der Review durch den Austausch von Entwicklern und Stakeholdern ein gesteigertes gegenseitiges Verständnis, indem alle Diskussionen auf dem erlebbaren Produkt aufsetzen. Dadurch können neue Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie das Produkt weiter verbessert werden kann.

In der Sprint-Retrospektive rekapituliert das Team den letzten Sprint und identifiziert Verbesserungspotenziale. Dazu werden die Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen aus dem letzten Meeting analysiert und neue Maßnahmen definiert. Ziel ist es, den Entwicklungsprozess und die Teamzusammenarbeit zu verbessern und effektiver zu gestalten. Im Rahmen dieses Meetings können aufgetretene Risiken des letzten Sprints analysiert und Lösungen für den zukünftigen Umgang mit diesen erarbeitet werden.

Insgesamt zeichnen sich zwei Ansatzpunkte für das Risikomanagement durch die Scrum-Ereignisse ab: Einerseits wird das Team stärker in die Verantwortung genommen und aktiv in das Risikomanagement eingebunden. Andererseits bieten sich durch die definierten Abläufe vielfältige Möglichkeiten sowohl zur Identifikation von Risiken als auch zur Definition von Maßnahmen und damit zur Risikosteuerung.

Transparenz

Durch die kurzen Sprintzyklen und die Sprint Reviews wird der aktuelle Projektstand regelmäßig dem Team und den Stakeholdern transparent gemacht. Dies verhindert Missverständnisse im Reporting und führt dazu, dass Risiken sowohl durch das Team als auch durch die Stakeholder bereits frühzeitig identifiziert werden und somit frühzeitig Maßnahmen zur Steuerung ergriffen werden können. Dies führt zum einen dazu, dass Risiken früher erkannt werden, und ermöglicht zum anderen, ein Chancenmanagement zu etablieren.

Die Entscheidung, welche Stakeholder aktiv am Review teilnehmen, wird im Zuge der Stakeholderanalyse getroffen.

Impediment Backlog

Das Impediment Backlog zeigt alle vom Team identifizierten Hindernisse mit ihrem aktuellen Status. Es liefert einen Überblick, welche Risiken im Projektverlauf in der Praxis tatsächlich auftreten und wie man ihnen begegnen kann. Diese Erkenntnisse können in andere Projekte einfließen und ermöglichen es, das Risikomanagement stetig weiter zu verbessern.

User Stories

User Stories dienen zwei großen Zielen: Einerseits wird die Komplexität in beherrschbare Teile aufgeteilt, andererseits zeigen sie immer auch den Nutzen für einen Personenkreis auf: Damit <Nutzen> möchte ich als <Rolle> folgende <Funktion>. Dadurch wird verhindert, dass Funktionen implementiert werden, deren Nutzen nicht nachgewiesen ist. Die Entwickler verstehen so, zu welchem Zweck die Funktion verwendet werden soll, und werden auf diese Weise dazu befähigt, aktiv Verbesserungen einzubringen. Das Format der User Stories fördert die Diskussion zwischen allen Beteiligten auf einer nutzenbasierten Ebene. Das Ziel der User Stories kann leichter nachvollzogen werden, um so gemeinsam zu einer bestmöglichen Lösung zu kommen. Durch die Verwendung von User Stories zur Anforderungserfassung wird aktiv das Risiko von Missverständnissen minimiert, sodass der Kunde das bekommt, was er benötigt, auch wenn er es nicht detailliert spezifiziert hat.

Schätzungen und das Product Backlog

Alle Einträge im Product Backlog müssen geschätzt sein. Diese Forderung führt dazu, dass zu große oder komplexe Einträge identifiziert und weiter detailliert werden können. Auch wird während des Schätzens erkannt, ob alle Beteiligten das gleiche Verständnis der Aufgabe haben. User Stories, die zu unspezifisch oder zu groß sind, werden so frühzeitig erkannt und müssen vom Product Owner in Zusammenarbeit mit dem Team verkleinert werden. Hierdurch werden Risiken, die sich aus mangelnder Detaillierung oder fehlendem Verständnis ergeben, angegangen und entschärft.

Darüber hinaus ist das Product Backlog nach Wertbeitrag sortiert, sodass immer als Nächstes diejenigen Anforderungen umgesetzt werden, die dem Kunden den größten (Zusatz-)Nutzen bringen. Dies verringert das Risiko, dass gegen Projektende wesentliche Funktionen aufgrund fehlender Zeit oder Ressourcen nicht mehr umgesetzt werden können.

Verantwortung

In Scrum übernimmt der Product Owner die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Produktes, der Scrum Master verantwortet die optimale Anwendung der Prozesse, und das Team ist für die technische Qualität verantwortlich. Durch diese Verantwortungsteilung und die damit verbundene Identifikation mit dem Produkt wird erreicht, dass ein neues Risikobewusstsein entsteht. Das führt dazu, dass sich alle Beteiligten aktiv an der Risikoidentifikation, der Risikoanalyse und der Planung und Kontrolle von Maßnahmen beteiligen. Die Übertragung von Verantwortung auf das Team steigert seine Motivation. Dies wiederum fördert die Teambildung und mindert somit die damit verbundenen Risiken.

Inspect and adapt

Durch laufendes Überprüfen und Anpassen der Zusammenarbeit, der Scrum-Artefakte und des Fortschritts auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel werden Abweichungen frühzeitig aufgedeckt. Ken Schwaber und Jeff Sutherland - die Entwickler von Scrum - empfehlen, die Überprüfung regelmäßig vor Ort durchzuführen. In der Praxis sollte das gesamte Scrum-Team den Fortschritt überprüfen, etwa im Daily Scrum. Werden Abweichungen erkannt und liegen diese außerhalb der tolerierbaren Grenzen müssen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um den Arbeitsgegenstand oder den Prozess wieder zu korrigieren. Sonst besteht die Gefahr, dass das Produkt am Ende des Sprints ebenfalls außerhalb der tolerierbaren Grenzen liegt und damit das gemeinsam vereinbarte Sprintziel verfehlt wird.

Potentially shipable increment

In Projekten mit klassischen Vorgehensmodellen liegt üblicherweise eine zu Anfang geringere Steigung der Wertschöpfungskurve vor, die im weiteren Verlauf des Projektes zunimmt. Durch das Credo "Maximize the amount of work not done" wird bei agilen Projekten das Risiko, Arbeit zu bezahlen, die nicht benötigt wird, deutlich reduziert. Auch deshalb wird typischerweise von Beginn an eine stärker steigende Wertschöpfungskurve erreicht (vgl. Abbildung 2).

Dieser Faktor ist insbesondere bei Neuentwicklungen und Forschungsprojekten nicht zu unterschätzen: In klassischen Vorgehensmodellen wird zunächst eine detaillierte Dokumentation der zu erstellenden Software erstellt, ohne dass deren Beitrag zur Wertschöpfung gemessen werden kann: Solange kein Produkt erstellt ist, solange lässt sich auch der Wert der Dokumentation inhaltlich nicht bewerten. In Scrum hingegen wird von Anfang an Software produziert, die auf dem höchsten Kundennutzen basiert. Damit ergeben sich sowohl eine niedrigere Time-to-Market als auch die Möglichkeit, das Produkt schneller an den Erfordernissen des Marktes auszurichten.

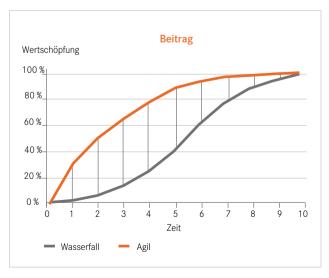


Abbildung 2: Vergleich typischer Wertbeiträge in klassischen und agilen Vorgehen



Abbildung 3: Verteilung der dargestellten Prinzipien und Methoden auf die Umfeldfaktoren

Fazit

Auch wenn Scrum keineswegs ein professionelles Risikomanagement ersetzt, bietet es doch Mittel und Wege, offener mit Risiken umzugehen. Außerdem können Chancen im Projektverlauf leichter erkannt und genutzt werden. Für alle Projektbeteiligten bedeutet Scrum ein Umdenken hin zu einem Risikomanagement, in das alle Beteiligten aktiv eingebunden sind: Jedes Teammitglied ist selbstständig dafür verantwortlich, Risiken zu adressieren und aktiv an deren Beseitigung mitzuwirken. Der Rahmen, den Scrum durch die Sprints bietet, ist ideal dafür geeignet, ein laufendes Risikomanagement zu betreiben und für Transparenz auf allen Seiten zu sorgen. Die dargestellten Ansätze, die sich aus dem agilen Vorgehen ergeben, beziehen sich im Wesentlichen auf die internen Umfeldfaktoren des Projektes, wie etwa Team, direkte Stakeholder, Projekträume und Projektorganisation. Für die externen Umfeldfaktoren bietet Scrum keine expliziten Methoden oder Vorgehensweisen an (vgl. Abbildung 3).

Der Fokus des Projektleiters muss folglich im Risikomanagement und in der Projektsteuerung auf den aus diesen externen Umfeldfaktoren resultierenden Risiken liegen. Das Management der internen Umfeldfaktoren und der damit einhergehenden Risiken wird durch Scrum bestmöglich unterstützt. Häufig wird der Projektleiter im agilen Umfeld mit diesen Risiken gar nicht erst in Berührung kommen.

Der Artikel zeigt, dass durch den Einsatz agiler Vorgehensweisen frühzeitig Fehlentwicklungen erkannt werden können und möglichst schnell ein Produkt erstellt wird, das ausgeliefert und verwendet werden kann. Somit wird eine frühere Wertschöpfung erreicht und das mit der Projektumsetzung einhergehende finanzielle Risiko vermindert.

Autor



Dieter Ebhart Leiter CoC Projektmanagement +49 (0) 7252 / 9350 - 286 > dieter.ebhart@msg-gillardon.de

NEWS 02/2016 | 33



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 Mit dem Ende der Konsultationsphase am 27. April 2016 ist auch eine zeitnahe Verabschiedung noch in diesem Jahr zu erwarten.

Wie schon in den vergangenen Neufassungen der MaRisk bringt auch diese Novelle zahlreiche Neuerungen mit sich. Die Schwerpunkte betreffen die Berücksichtigung des Baseler Papiers zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (BCBS 239), die Verankerung einer angemessenen Risikokultur und die Möglichkeiten der Auslagerung im Modul AT 9, wobei hier insbesondere die Möglichkeiten der Auslagerung in den Kontrollbereichen Risikocontrolling, Compliance und interne Revision beschrieben werden.

Im Folgenden werden die bevorstehenden, wesentlichen Änderungen, aber auch die Einflussfaktoren und Hintergründe vorgestellt und hierbei auf die Textziffern der Entwurfsfassung Bezug genommen.

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

┫

7iel

Die Topthemen der geplanten 5. MaRisk-Novelle (vgl. Abbildung 1) zielen zum einen auf die Stärkung der Risikokultur in Instituten (erweiterte Verantwortung der Geschäftsleitung), zum anderen betreffen sie zahlreiche neue Vorgaben an die Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung. Aber auch Vorgaben zu Auslagerungen und zur internen Revision sowie die Risikoprozesse sind zu erwarten.

Darüber hinaus lässt die Entwurfsfassung der MaRisk erkennen, dass es der BaFin und der Bundesbank wichtig war, Erkenntnisse und aktuelle Entwicklungen bestehender Veröffentlichungen, die so bisher nicht explizit in den MaRisk verankert waren, zu integrieren. Hauptreiber der Novellierungen sind folgende Dokumente:

- Baseler Ausschuss "Grundsätze der Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung" (BCBS 239),
- Financial Stability Board (FSB) "Guidance on Supervisory Interaction with financial institutions on Risk Culture".
- European Banking Authority (EBA) "Guidelines on common procedures and methodologies for the SREP".

Wesentliche (erwartete) Änderungen/Anpassungen

Implementierung einer angemessenen Risikokultur

Die Geschäftsleiter müssen künftig gemäß AT 3 Tz. 1 eine angemessene Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe entwickeln, integrieren und fördern. Dies korrespondiert mit der SREP-Anforderung der Überprüfung der Risikokultur der Institute durch die zuständige Aufsichtsbehörde.

Diese neue Anforderung soll die bewusste Auseinandersetzung mit Risiken des Tagesgeschäfts in der Unternehmenskultur der Institute fördern und bei der Geschäftsleitung wie auch bei allen Mitarbeitern des Instituts ein Risikobewusstsein schaffen, das auch die operative Tätigkeit prägt. Vor allem muss sich ableiten lassen, welche Risiken und Geschäfte überhaupt eingegangen werden können und welche nicht. Hierfür sieht die Aufsicht einen entsprechenden Verhaltenskodex für Mitarbeiter als wesentliche Voraussetzung an. Daher müssen Institute künftig gemäß AT 5 Tz. 3 einen solchen Verhaltenskodex in die Organisationsrichtlinien aufnehmen.

Die Anforderung in AT 3 betrifft alle (und damit auch kleinere) Institute. Im Anschreiben betont die BaFin aber, dass große Institute mit weitverzweigten und komplexen Geschäftsaktivitäten hier besonders gefordert sind.



Abbildung 1: Topthemen der 5. MaRisk-Novelle

▶ Unternehmenssteuerung

T 1/		Inst	itut	Anmerkungen	
TzK	Wesentlicher Inhalt	groß	alle		
AT 1 (3)	Doppelte Proportionalität – Institute mit komplexen Geschäftsaktivitäten (ebenso große Institute) müssen weitere aufsichtsrechtliche Anforderungen beachten.	х			
AT 3 (1)	Risikokultur – Die Geschäftsleitung soll die Risikokultur fördern ==> Mitarbeiter sensibilisieren und risikoadäquates Verhalten fördern.		Х	Möglichrweise langwie- riger Prozess mit hohem Aufwand.	
AT 4.3.4 (1-7)	Management von Risikodaten – betrifft systemrelevante Institute (> 30 Mrd. EUR). Vollständigkeit der Risikodaten; Auswertbarkeit nach unterschiedlichen Kategorien; Überwachung der Datenqualität (Tz. 3). Informationsabgleich und Plausibilitätskontrolle (Tz. 4). Zeitnahe Verfügbarkeit relevanter Daten auch in Stresssituationen (Tz. 5). Datenaggregationskapazitäten flexibel und leistungsfähig aufbauen, um Ad-hoc-Berichterstattungen zu ermöglichen (Tz. 6). Prozessunabhängige Kontrollen für die Datenaggregation (Tz. 7).	X		Zu diesen Regelungen vgl. BCBS 239. Sehr auf- wändig in der Umsetzung, aber sachlich ohnehin eine überfällige Anforderung.	
AT 4.4.2 (4)	Compliance – Große und komplexe Institute: eigenständige Organisationseinheit unmittelbar unterhalb der Geschäftsleiterebene.	x			
AT 5 (3)	Inhalte der Orga-Richtlinien – erweitert um Verhaltenskodex "Governance" für die Mitarbeiter.		х		
AT 9 (6)	Exitstrategien – Ausstiegsstrategie bei wesentlichen Auslagerungen festlegen.		х		
"BT 1.2.1 (1) Erl. BT 1.2.1 (2) BT 1.2.2 (2) Erl.	Kapitaldienstfähigkeit – Konsequenz der Wohnimmobilienrichtlinie (zukünftige Kapitaldienstfähigkeit mit Einkommensschwankungen).		х		
BTR 2.3 (6)	Barwertige und periodische Zinsänderungsrisiken – Das jeweils nicht steuerungsrelevante Verfahren ist trotzdem angemessen in der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen.		Х	Faktisch sind damit beide Verfahren vorzuhalten	
BTR 3.1 (1)	Ausreichende Diversifikation von Refinanzierungsquellen – Konzentrationen überwachen und begrenzen; untertätige Liquidität wird adressiert.		Х		
BTR 3.1 (2) Erl.	Asset Encumbrance – Belastete Vermögensgegenstände zeitnah identifizieren und Liquiditätsengpässe einbeziehen.		Х		
BTR 3.1 (3)	Liquiditätsübersichten – Liquiditätslage kurz-, mittel- und langfristig darstellen (Laufzeitbänder).		х		
BTR 3.1 (4) Erl.	Liquiditätsreserven – In normalen Marktphasen UND in Stressphasen muss auftretender Liquiditätsbedarf vollständig durch die Liquiditätsreserven aufgefangen werden.		Х		
BTR 3.1 (8)	Survival Period - In den Stressszenarien ist der Überlebenshorizont zu ermitteln.		х		
BTR 3.1 (12)	Liquiditätsplanungsprozess – Refinanzierungsplan muss die Strategien, den Risikoappetit und das Geschäftsmodell angemessen widerspiegeln. Planungshorizont ist in der Regel mehrjährig. Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit/der strategischen Ziele/des wirtschaftlichen Umfelds auf den Refinanzierungsbedarf darstellen. Mögliche adverse Entwicklungen angemessen berücksichtigen.		X		
"BTR 4 (1) BTR 4 (1) Erl.	Einheitliche Definition von OpRisk – Ist auch zu kommunizieren.		Х		
"BTR 4 (3) BTR 4 (3) Erl.	Schadensfalldatenbank – Angemessene Erfassung von Schadensfällen. Größere Institute: Schadensfalldatenbank einrichten.	х			
BT 2.2 (3)	Cooling-Off – Wechsel von Mitarbeitern anderer Organisationseinheiten zur internen Revision: angemessene Übergangsfristen von in der Regel mindestens einem Jahr: diese Mitarbeiter dürfen nicht gegen das Verbot der Selbstprüfung und -überprüfung verstoßen ("Cooling-Off").		Х		
"BT 2.3 (1) Erl. BT 2.3 (2) BT 2.3 (3)"	Prüfungsplanung und -durchführung – Überprüfung der Wesentlichkeitseinstufung der Aktivitäten und Prozesse, und auch das Verlustpotenzial, das durch Manipulationen der Mitarbeiter entstehen kann, berücksichtigen.		Х		
BT 3.1 (1)	Allgemeine Anforderungen an die Risikoberichte – Berichte: Nachvollziehbarkeit; Aussagefähigkeit; Beurteilung der Risikolage. Basis sind vollständige, genaue und aktuelle Daten. Risikoberichte müssen auch eine zukunftsorientierte Risikoeinschätzung abgeben (nicht ausschließlich auf aktuellen und historischen Daten basieren).		X		
BT 3.1 (4)	Zeitraum der Erstellung – Unter Einbeziehung einer Öffnungsklausel sind die Reports zeitnah zu erstellen, sodass damit gegengesteuert werden kann.		Х		

Tabelle 1: Übersicht mit den erwarteten Änderungen/Anpassungen

AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität und Aggregation von Risikodaten

Juristisch zwingend sind die Anforderungen an das Datenmanagement, die Datenqualität und die Aggregation von Risikodaten nur für bedeutende Institute. Aber indirekt wird über das Anschreiben auch eine deutliche Verbesserung bei allen anderen Instituten angemahnt.

Dies ist unmittelbar nachzuvollziehen, denn ohne vernünftige Risikodatenaggregation können auch Risikoberichte nicht kurzfristig erstellt werden. Der Zwang, den die Aufsicht ausübt, hier schneller zu werden, betrifft aber über das neue Modul BT 3 "Anforderungen an die Risikoberichterstattung" alle Institute. Hinweis: Dieser Schluss kann insbesondere aus der geforderten Ad-hoc-Risikoberichterstattungsfähigkeit (BT 3.1.3) gezogen werden, denn der Begriff der Risikodatenaggregation erstreckt sich explizit auch auf die "Berichterstattung von Risikodaten" und damit die im neuen Modul BT 3 geregelten Anforderungen an die Risikoberichterstattung, die alle Institute betrifft.

Auch kleinere Institute werden in Zukunft von der Aufsicht mit kurzfristigen Anfragen/Umfragen konfrontiert werden, und die Aufsicht wird eine schnelle und reibungslose Beantwortung erwarten. Ebenso werden lange Erstellungszeiten der Risikoberichte nicht (mehr) akzeptiert werden.

Faktisch müssen sich damit alle Institute prinzipiell den Anforderungen aus den BCBS 239 stellen. Es mag an einigen Stellen vereinfachte technische Vorgehensweise geben, aber am Grundprinzip, die Datenaggregation zu verbessern, wird kein Institut vorbeikommen.

AT 9 - Auslagerung

Nach AT 9 Tz. 5 in Verbindung mit dem Anschreiben der BaFin ist eine Auslagerung in Kernbankbereiche und in den wichtigen Kontrollbereichen (nur) dann zulässig, wenn dort nach wie vor weitreichende Kenntnisse und Erfahrungen so vorgehalten werden, dass im Bedarfsfall die Steuerung dieser ausgelagerten Bereiche effektiv wahrgenommen und eine reibungslose Rückverlagerung in das Institut gewährleistet werden kann. Damit stellt sich die Frage, was die Auslagerung noch an Kosteneinsparungseffekten bringen kann.

Für die Kontrollbereiche Risikocontrolling, Compliance und interne Revision sind harte Restriktionen bei der Auslagerung vorgesehen: Die Vollauslagerung der Risikocontrolling-Funktion ist nicht möglich, die Vollauslagerung der Compliance-Funktion und der internen Revision kann nur bei kleinen Instituten vorgenommen werden.

Diese für die Leitung eines Instituts wichtigen Steuerungsinstrumente dürfen damit generell nicht dem direkten Zugriff des Instituts entzogen sein.

Würdigung - Gesamtbetrachtung

Die geplanten Neuregelungen der 5. MaRisk-Novelle lassen bereits im Entwurfsstadium auf diversen Handlungsbedarf schließen. Durch die Novellierung sind nahezu alle wesentlichen Bereiche einer Bank wie Geschäftsleitung, Risikocontrolling, Compliance, interne Revision, Organisation und IT betroffen.

Neben den Auswirkungen durch die MaRisk werden sich die Institute in den nächsten Monaten vor allem auf die zunehmenden Anforderungen von verschiedenen Organisationen und Veröffentlichungen einstellen müssen. Die große Herausforderung wird darin liegen, die institutsindividuellen Gaps zu identifizieren, zu bewerten und zu lösen.

Autoren



Alexander Kregiel Lead Business Consultant, **Business Consulting**

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



Prof. Dr. Konrad Wimmer Executive Partner, **Business Consulting** > +49 (0) 89 / 943011 - 1539

- konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Bankplanung – aktuelle Anforderungen erfolgreich umsetzen Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen von Alexander Kregiel und Dr. Konrad Wimmer

Die Rahmenbedingungen stehen fest: Für das aktuelle Jahr hat die Bankenaufsicht die folgenden vier Schwerpunkte gesetzt:1

- Geschäftsmodelle und Ertragstreiber,
- Kreditrisiko,
- Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung,
- Risikomanagement und Datenqualität.

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der SREP-Geschäftsmodellanalyse zu.² Zwar wurde diese Thematik in der deutschen Bankenaufsicht bereits analysiert und beurteilt, aber künftig wird ihr - da nun explizit die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells (Planungshorizont 12 Monate) und dessen Nachhaltigkeit (Planungshorizont 36 Monate) von der Aufsicht bewertet werden - ein sehr viel stärkeres Gewicht zukommen.

Für die Beurteilung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells werden hierbei unterschiedliche Kennziffern (zum Beispiel returnon-equity, cost-of-equity, RORAC), die Fundingstruktur und der Risikoappetit herangezogen.

Die Nachhaltigkeit muss mit Blick auf das Erzielen ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren geprüft werden, wobei entsprechende strategische Pläne und Planungsrechnungen vorzulegen sind. Außerdem wird der Risikogehalt der Strategie untersucht (EBA GL Ziffer 76 f.).

Die Aufsicht prüft künftig das aktuelle Geschäftsmodell sowohl quantitativ (zum Beispiel Ertragsquellen, Ertragskonzentrationen) als auch qualitativ (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke). Damit sollen Anfälligkeiten des Geschäftsmodells aufgedeckt werden. Ausschlaggebend sind die Analyse der zukunftsgerichteten Strategie samt strategischer Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen (EBA GL Ziffer 77). Das heißt für Institute, dass sie dringend ihre Planungskompetenz verbessern müssen, zumal die Aufsicht explizit die Stabilität der künftigen Erträge würdigen wird.3

¹ Deutsche Bundesbank: Die Aufsicht über die weniger bedeutenden Institute im einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus, Monatsbericht Januar 2016, S 63.

² Vgl. Blady/Jasic: SREP-Geschäftsmodellanalyse – ein völlig neues Thema, NEWS 03/2015; Wimmer: SREP-Guidelines der EBA: Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht, NEWS 02/2015.

³ EBA GL S.38: "The institution generates strong and stable returns with an acceptable risk appetite and funding structure."

Abbildung 1: Funktionen und Sichtweisen von KPI

Ökonomische Notwendigkeiten

Auch in ökonomischer Hinsicht ist das Thema Bankplanung beziehungsweise die damit geforderte Planungskompetenz von herausragender Bedeutung:

Für die in den MaRisk geforderte Kapitalplanung wird nicht nur die RWA-Planung (risk weighted assets), sondern auch die Gewinnthesaurierung beziehungsweise die Eigenkapitalbeschaffung von außen benötigt. Die geplante Gewinnthesaurierung wiederum ist stark abhängig von der Geschäftsfeldplanung und der damit einhergehenden Vertriebsplanung. Dabei stellen die aufsichtsrechtlichen Anforderungen eine strikte Nebenbedingung für die ökonomische Planung dar. Beispiel LCR: Für einen Planungshorizont von einem Jahr ist es notwendig, eine LCR-Vorschaurechnung aufzubauen. Schließlich müssen die internen Steuerungsergebnisse, zumal wenn sie wertorientiert vorliegen, plausibel ins GuV-Ergebnis überführt werden (Erfolgsspaltung).

KPI-Planung

Key Performance Indicators (KPI – Leistungskennzahlen) sind Kennzahlen, mit denen der Erfüllungsgrad wichtiger strategischer und operativer Zielsetzungen gemessen werden kann.

Dabei unterscheidet man zwischen absoluten und relativen Kennzahlen. Absolute Kennzahlen betreffen in erster Linie Erfolgsgrößen (wie Deckungsbeitrag, Margenbarwert, Betriebsergebnis) oder Kostengrößen (wie Personalkosten, Sachkosten). Relative Kennzahlen bilden die Relation (mindestens) zweier betriebswirtschaftlicher Werte ab (zum Beispiel Eigenkapitalrentabilität, Marge %, ROI, EVA %, Cost-Income-Ratio, RORAC).

Bankplanung praktisch umsetzen

In der Bankpraxis besteht das Ziel der KPI-Planung darin, eine ganzheitliche, kennzahlenorientierte, integrierte Vertriebs- und Gesamtbankplanung einzurichten und umzusetzen. Dies bedingt die Unterstützung bei der Umsetzung der Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess und insbesondere die Vernetzung von Vertriebs-/Geschäftsfeld- und Gesamtbankplanung (vgl. Abbildung 2) hin zu einer einheitlichen Bankplanung.

⁴ European Banking Authority: Leitlinien der EBA für harmonisierte Definitionen und Vorlagen für Finanzierungspläne von Kreditinstituten nach ESRB/2012/2, Empfehlung Absatz 4, Juni 2014.

Unternehmenssteuerung

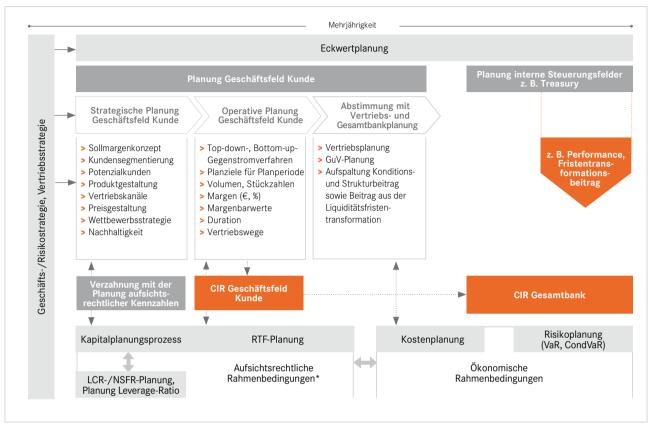


Abbildung 2: Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess

KPI-Planung im Rahmen der Bankplanung bedeutet damit die kennzahlenorientierte Unterstützung bei der Gewinnung notwendiger Plangrößen.

Die skizzierte Bankplanung muss zahlreiche Herausforderungen meistern, wie einige Beispiele zeigen:

- Die Ermittlung der Planmargen und Planvolumina ist mit Unsicherheiten behaftet; so können prozentuale Margen der Vergangenheit nicht ohne Weiteres in die Planung übernommen werden (vgl. systembedingte Margenverengung auf der Passivseite durch die Niedrigzinspolitik der EZB).
- Es müssen, wie in Abbildung 2 dargestellt, verschiedene Planungsebenen (beispielsweise Kundengeschäftsfeld) berücksichtigt werden.

- Die Planung muss aus Sicht der Steuerung und des Vertriebs erfolgen, das heißt simultane Planung der Ertragsund der Risikokomponenten.
- Auflösung der aktuell in den Instituten meist noch fehlenden Vernetzung zu anderen Systemen (beispielsweise Risikotragfähigkeit, Zinsschock).
- Aufbau einer effizienten Planung, die auch Ad-hoc-Analysen und schnelle Simulationsrechnungen ermöglicht (Vermeidung der bislang meist aufwendigen und langwierigen Berechnungszeiten) sowie eine enge Anbindung an den Entscheidungsprozess.
- Die Planungslösung muss flexibel sein, um auf die Entwicklungen und Anforderungen der Aufsicht zeitnah reagieren zu können.
- Die Bankplanung muss in die Geschäfts-/Risiko- und Vertriebsstrategie integriert werden.

Demzufolge verfolgt die msgGillardon-Lösung zur Bankplanung vier wesentliche Ziele, die es umzusetzen gilt:

- Unterstützung bei der Umsetzung der Anforderungen an einen ganzheitlichen Planungsprozess (Mehrjährigkeit; Integration der Eckwertplanung und der Geschäftsfeldplanung; Durchgängigkeit und Dokumentationssicherheit; Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen),
- Vernetzung von Vertriebs- und Gesamtbankplanung,
- kennzahlenorientierte Unterstützung bei der Findung notwendiger Plangrößen,
- Unterstützung bei Ad-hoc-Simulationen im Rahmen der Zielgrößendefinition.

Die Planungsergebnisse stellen sich dementsprechend wie beispielhaft in Abbildung 3 gezeigt dar.

Das Bankplanungstool integriert die wesentlichen Arbeitsschritte wie Eckwertplanung, Planparameter, Top-Down-/Buttom-Up-Planung. Ableitung von Vertriebszielen und Reporting zentral in einer Lösung. Innovative Mehrwerte bieten dabei die Funktionen der Ad-hoc-Auswertung inklusive Schieberegler (vgl. Abbildung 4) sowie das Steuerungscockpit, das übersichtlich die zentralen Größen und deren Abhängigkeiten vom Geschäftsfeld bis zum Eckwert aufzeigt.

Um die Vernetzung praktikabel umzusetzen und Abhängigkeiten aufzuzeigen, basiert die Planungslösung auf einem Werttreiberbaum, der die logische Verknüpfung zwischen den zentralen KPIs beinhaltet (vgl. Abbildung 5).

Der integrierte Werttreiberbaum dient in diesem Zusammenhang als hilfreiches Instrument, um Verständnis innerhalb der Ge-



Abbildung 3: Ergebnisse einer kennzahlenorientierten, integrierten Vertriebs- und Gesamtbankplanung

Unternehmenssteuerung

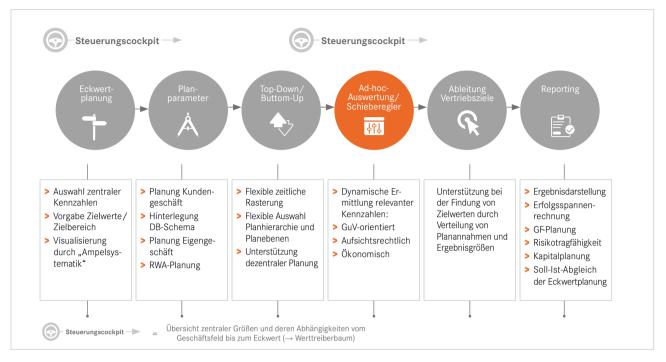


Abbildung 4: Bankplanungsprozess

schäftsfelder bezüglich ihrer Wertbeitragspotenziale zu schaffen. So wird der Einfluss von Werttreibern auf Planungsgrößen und Kennzahlen transparent. Dies erzeugt eine hohe Identität und Validität der Planung und bildet die Voraussetzung für eine schnelle Bereitstellung von nachvollziehbaren Szenarien.

Unterstützt wird der Werttreiberbaum durch die Systematik des Schiebereglers. Dieser ermöglicht Ad-hoc-Auswertungen durch intuitive Bedienung und ohne spezielle Einweisung ins Tool. Insbesondere richtet sich dies an die Ebene der Vorstände, Bereichs- oder Abteilungsleiter mit dem Ziel, den Prozess der Entscheidung (wie Neuorganisation der Geschäftsfelder, Umstrukturierungen etc.) zu beschleunigen und zu bestärken. Alternativ können hierüber auch erste Szenario-Analysen (zum Beispiel Risikofall) abgebildet werden.

Geschäftsfeldrechnung – Brücke zur Bankplanung

Als ein wesentlicher Bestandteil der Planung ist die Geschäftsfeldplanung hervorzuheben. Sie bildet das Bindeglied zwischen der Gesamtbankplanung und der operativen Vertriebssteuerung. Nur durch einen durchgehenden Planungsprozess können die Ziele der Mehrjahresplanung auf die operativen Vorgaben für die Markteinheiten heruntergebrochen werden. Die Kundengeschäftsfelder müssen insoweit bestimmte Planergebnisse erwirtschaften, wobei im Rahmen des Sollmargenkonzepts auf die Durchsetzbarkeit der Sollmargen im Vertrieb geachtet werden muss.

Operative Plangrößen im Kundengeschäft sind typischerweise Stückzahlen, Volumen, Aktivitäten, Margen (€, %), Margenbarwerte und die Duration. Diese werden in der Regel durch die Vertriebsverantwortlichen im Rahmen der Vertriebsplanung erarbeitet. Dabei empfiehlt es sich, mit sogenannten Mustergeschäften⁵ zu planen. Hierbei werden für die zentralen Produktarten (zum Beispiel "Baufinanzierung privat", "Konsumentenkredit") bezogen auf die jeweiligen Kundensegmente durchschnittliche Plangeschäfte kalkuliert. Diese werden anschließend über entsprechende Volumenannahmen auf die Planungsobjekte (Kundengeschäftsfelder, Vertriebseinheiten) übertragen. Ziel ist es, wert- und periodenorientierte Planungsergebnisse (zum Beispiel Deckungsbeitrag) zu ermitteln.

In einem interaktiven Verfahren werden schließlich die globalen Vorgaben der Geschäftsfelder auf die Vertriebseinheiten herunter-

⁵ Vgl. Wimmer et al., Bestandteile der wertorientierten Vertriebssteuerung, in: Wimmer, K.: Wertorientierte Vertriebssteuerung, Heidelberg 2010, S. 96 f.

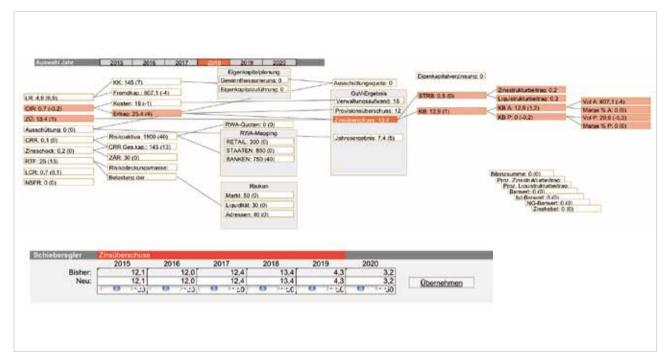


Abbildung 5: Werttreiberbaum

gebrochen und mit der Vertriebssicht verprobt. Anschließend können konkrete Beraterziele (wie Volumina, Stückzahlen, Aktivitäten) abgeleitet werden.

Nutzen einer integrativen Bankplanung

Mit der vorgestellten Bankplanung sind mehrere Vorteile verbunden, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: Zum einen gelingt die Integration von betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Kennzahlen. Der Werttreiberbaum basiert auf der zentralen Eckwertplanung und führt diese mit der Geschäftsfeldplanung, der Vertriebsund der Gesamtbankplanung zusammen. Außerdem ermöglicht die Lösung erweiterte Planungsrechnungen im Controlling durch flexibel definierbare Hierarchieebenen und sofortigen Planergebnisausweis. Damit verbunden entfallen künftig die sehr aufwendigen Zwischensimulationen. Die oben skizzierte "Schiebereglermethodik" ermöglicht durch eine intuitive Bedienung Ad-hoc-Auswertungen.

Insgesamt bietet die Lösung zur Bankplanung damit die Grundlage für strategische und operative Entscheidungen, trägt umfassend den ökonomischen und kommenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung und unterstützt sie überdies bei der zukünftigen Ausgestaltung ihres Planungsprozesses.

Autoren



Alexander Kregiel Lead Business Consultant, **Business Consulting**

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



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner. **Business Consulting**

- > +49 (0) 89 / 943011 1539
- konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Aufsichtsrecht und Meldewesen



Ausgewählte Entwicklungen und Anforderungen



Die kontinuierlich steigenden und sich ändernden aufsichtsrechtlichen Anforderungen wirken sich unmittelbar auf das Bankgeschäft aus. Den Überblick zu behalten, wird immer schwieriger. An dieser Stelle geben wir Ihnen einen kompakten Überblick über die aktuellen Entwicklungen

Das Papier mit der traditionell höchsten Relevanz sind in Deutschland die MaRisk. Der Artikel "MaRisk 2016 - Schwerpunkte der neuen Konsultation" in der msgGillardon NEWS 02/2016 gibt einen ausführlichen Einblick in die aktuelle Novelle. Themenübergreifend sind zudem folgende Veröffentlichungen im ersten Quartal 2016 erschienen:

Risikotragfähigkeit und ILAAP

Gemäß dem EBA-Papier¹ müssen systemrelevante Institute der Aufsicht jährlich umfangreiche Dokumente bezüglich der Risikotragfähigkeit und dem ILAAP zur Verfügung stellen. Der geforderte Inhalt der Papiere erscheint grob vergleichbar mit der Lieferung von Dokumenten bei einer Prüfung nach § 44 KWG, wobei auf den 38 Seiten der Guidelines reichhaltige Anforderungen an die Inhalte der Dokumentation gestellt werden. Für nicht systemrelevante Institute können die nationalen Aufsichtsbehörden Abweichungen von den dargestellten Anforderungen festlegen.

Da diese sich auch an der Struktur der Richtlinien orientieren, wird diese Struktur kurz- bis mittelfristig sicherlich die aufsichtsrechtliche Erwartungshaltung an die Dokumentation der Risikotragfähigkeit und des ILAAP prägen.

Consultation paper on draft Guidelines for internal capital adequacy assessment process (ICAAP) and internal liquidity adequacy assessment process (ILAAP) information (EBA/CP/2015/26).

Opinion on the interaction of Pillar 1, Pillar 2 and combined buffer requirements and restrictions on distributions (EBA/Op/2015/24).

Kapitalpuffer und SREP-Aufschlag

Die neue Stellungnahme² beschreibt das Zusammenwirken des "kombinierten Kapitalpuffers" mit dem SREP-Aufschlag (TSCR). Im Ergebnis muss die Minimalanforderung (8 Prozent nach Art. 92 CRR) zusammen mit der TSCR auch in den Stresstests eingehalten werden.

Stresstests

Eine neue Veröffentlichung der EBA3 stellt umfangreiche Anforderungen an die bankinternen Stresstests und die EBA-Stresstests. Die Anforderungen an die bankinternen Stresstests gehen deutlich über die entsprechenden MaRisk-Anforderungen hinaus Basis der Proportionalität eingeschränkt. Im Lichte zukünftiger Weiterentwicklung erscheint jedoch eine zumindest grobe Orientierung auch dieser Institute an dem Papier empfehlenswert. Darüber hinaus gab es im ersten Quartal 2016 folgende weitere Veröffentlichungen zu den einzelnen Themen:

und richten sich zunächst direkt an systemrelevante Institute.

Für kleinere und mittlere Institute wird die Anwendbarkeit auf

Kreditrisiko

Kreditrisiko-Standardansatz

Der BCBS veröffentlichte im Dezember 2015 das zweite Konsultationspapier4 zum Kreditrisiko-Standardansatz. Im Gegensatz zum ersten Konsultationspapier finden nun externe Ratings wieder verstärkt Verwendung bei der Ermittlung der Risikogewichte. Folgende Übersicht zeigt einige der wesentlichen Änderungen:

	Geratet (ECRA)	Ungeratet (SCRA)	
Banken	> Zusätzliche interne Überprüfung des externen Ratings. Konsequenz: mögliche Erhöhung des Risikogewichts bei Kreditnehmern, wo die Über- prüfung negativ ist.	> Verwendung interner Beurteilung sowie aufsichtsrechtlicher Kennzahlen zur Ermittlung des Risikogewichts (mind. 50 % Risikogewicht für nicht kurzfristige Forderungen). Konsequenz: Erhöhung des Risikogewichts beispielsweise für deutsche ungeratete Institute.	
Unternehmen		 Pauschales Risikogewicht Initiales Risikogewicht für KMU und Investment Grade 	
Spezialfinanzierungen	Pauschale Risikogewichte für Spezialfinanzierungen. Konsequenz: deutliche Erhöhung der Risikogewichte.		
Wohnimmobilien	Verwendung des Beleihungsauslaufs zur risikosensitiveren Ermittlung der Risikogewichte.		
Gewerbliche Immobilien	Risikogewicht von 60 % (bis zu einem Beleihungsauslauf von 60 %).		
Retail	Aufteilung in aufsichtsrechtliches Retail und sonstiges Retail.		
CCFs	Einführung eines CCFs für widerrufliche Kreditzusagen (mindestens 10 % für Retail, mindestens 50 % für Nicht-Retail).		

³ Consultation on the Guidelines on stress testing and supervisory stress testing (EBA/CP/2015/28).

BCBS d347: Revisions to the Standardised Approach for credit risk.

Insgesamt lassen sich an einigen Stellen tendenzielle Erhöhungen prognostizieren. Die Änderungen sollen bis zum 1. Januar 2017 Anwendung finden.

Eine zeitnahe Analyse der Auswirkungen auf Eigenkapitalanforderungen und IT-Prozesse ist zielführend.

IRB-Ansatz

Am 24. März veröffentlichte der Baseler Ausschuss ein Konsultationspapier⁵ zur Überarbeitung des IBA-Ansatzes. Ein wesentlicher Bestandteil der Überarbeitung liegt auf der Einschränkung des Anwendungsbereichs des IRB. Hintergrund ist die Überlegung, dass für sogenannte Low-Default-Portfolien eine robuste quantitative Schätzung der Parameter eine Herausforderung darstellt. Folgende Einschränkungen werden vorgeschlagen:

Portfolio	Änderung
Banken	Wegfall des IRB-Ansatzes
Große Unternehmen (>50 Mrd. Bilanzsumme)	Wegfall des IRB-Ansatzes
Mittlere Unternehmen (>200 Mio. Umsatz)	Wegfall des fortgeschrittenen IRB- Ansatzes, d. h. keine eigenen Schät- zungen mehr von LGDs und CCFs
Aktien und Beteiligungen	Wegfall des IRB-Ansatzes
Spezialfinanzierungen	Wegfall des PD-LGD-Ansatzes, es verbleiben lediglich Standardansatz und aufsichtlicher Zuordnungsansatz (Slotting-Ansatz)
Staaten	Eine "vorsichtige, graduelle und ganzheitliche" Überarbeitung wird angekündigt.

Weiterhin werden Einschränkungen hinsichtlich der Schätzung der einzelnen Parameter in Form von Untergrenzen vorgeschlagen.

Für Unternehmen im fortgeschrittenen IRB soll die unbesicherte LGD mindestens 25 Prozent betragen; auch eine (noch nicht quantifizierte)Untergrenze für die Downturn-Komponente ist vorgesehen.

Zudem wird der Anwendungsbereich für CCFs ausgeweitet. Ferner sollen die CCFs des KSA Verwendung finden, d. h. mindestens 50 Prozent. Auch werden die Vorgaben an die Schätzung von CCFs konkretisiert, u. a. durch die Vorgabe eines festen Zeitfensters von zwölf Monaten und des Verzichts auf die Kappung bei 100 Prozent der Zusage.

Im IRB-Basis-Ansatz sollen künftig Immobiliensicherheiten stärker berücksichtigt werden; hierfür wurde der Bewertungsabschlag auf 50 Prozent und die besicherte LGD auf 20 Prozent festgelegt (ähnliche Änderungen gelten auch bei Zessionen und Sicherungsübereignungen). Für Bürgschaften wird der Double-Defaut-Ansatz wegfallen.

Das Papier korrespondiert u. a. mit dem EBA-Papier "Future of the IRB-Approach" vom März 2015 und steht zur Konsultation bis zum 24. Juni 2016.

Future of the IRB-Approach

Im Januar 2016 veröffentlichte die EBA zwei Dokumente, die Bezug auf das Papier "Future of the IRB-Approach"6 nehmen. Zum einen⁷ stellt die EBA die Antworten der Banken zur Konsultation konsolidiert dar. Zum anderen ändert sie den Zeitplan⁸ zur Umsetzung. Konkret sieht dieser eine Umsetzung der Vorschläge nach institutsindividueller Abstimmung mit den Aufsichtsbehörden bis spätestens 2020 vor.

- 5 BCBS d362: Reducing variation in credit risk-weighted assets constraints on the use of internal model approaches.
- 6 Future of the IRB-Approach EBA/DP/2015/01, vgl. hierzu auch Newsletter 03/2015.
- EBA Report on the regulatory review of the IRB Approach.
- 8 Opinion of the European Banking Authority on the implementation of the regulatory review of the IRB Approach EBA/Op/2016/01.

4

Leitlinien zur Rechnungslegung für erwartete Kreditverluste

Die Leitlinien zur Rechnungslegung für erwartete Kreditverluste wurden vom BCBS finalisiert. Wie bereits in dem Konsultationsdokument beruht das finale Dokument auf den vorgeschlagenen elf Prinzipien, die regulatorische Rahmenbedingungen zur Bilanzierung erwarteter Kreditausfälle enthalten. Im elfseitigen Anhang werden konkret Anforderungen hinsichtlich der Umsetzung des Impairments nach IFRS 9 gestellt. Eine Berücksichtigung dieser Leitlinien bei aktuellen IFRS9-Umsetzungsprojekten ist empfehlenswert.

EBA-Stresstest 2016

Mit Richtlinien zu Stresstests¹⁰ zielt die EBA u. a. auf den EBA-Stresstest 2016, in dessen Rahmen künftig u. a. Migrationsmatrizen im Kreditrisiko zu berücksichtigen sind. Außerdem wurde die Verlustquoten-Modellierung konkretisiert. Beide Themen sind auch für die Modellierung von institutsindividuellen Säule-2-Stresstests interessant.

Marktpreis- und Zinsänderungsrisiko

Im Marktpreis- und Zinsänderungsrisiko sind in erster Linie folgende Veröffentlichungen interessant: Die EBA-Richtlinien zum Management von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch¹¹ sind seit Januar 2016 gültig.¹² Zusätzlich wurden die geänderten Mindestkapitalanforderungen für Marktpreisrisiko veröffentlicht.

Baseler Ausschuss ändert die Mindestkapitalanforderungen für Marktpreisrisiken

Am 14. Januar 2016 veröffentlichte der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) die überarbeiteten Standards für die Mindestkapitalanforderungen für Marktrisiken (BCBS 352).¹³ Die Standards stellen eine angemessene Reaktion des Ausschusses auf die Auswirkungen der globalen Finanzkrise dar. Sie werden nach aktueller Einschätzung einen erheblichen Einfluss auf die Kapitalanforderungen haben. Die überarbeiteten Standards konzentrieren sich auf drei Kernbereiche:

- die Neudefinition des Handelsbuchs,
- > die Anpassung des sensitivitätsbasierten Standardansatzes
- die Umstellung vom Value-at-Risk auf den Expected-Shortfall und die Berücksichtigung von Marktilliquiditäten bei internen Modellen.

Neudefinition des Handelsbuchs

Für Finanzinstitute werden die Anreize zur regulatorischen Arbitrage mit der neuen Abgrenzung zwischen Handels- und Bankbuch reduziert. Die Anforderungen für eine nachträgliche Umwidmung werden zukünftig erhöht.

- Zusätzliche Hinweise für die Zuordnung zum Handelsbuch: Mit einer Liste von Instrumenten findet eine Zuordnung zum Handelsbuch statt. Bei etwaiger Abweichung muss die Bank zukünftig eine aufsichtsrechtliche Genehmigung erhalten.
- Reduzierung der aufsichtsrechtlichen Arbitrage: Wenn eine Umwidmung zu Kapitalersparung führt, wird zukünftig die Ersparnis der Säule 1 zugerechnet.
- Verstärkte Aufsichtsbefugnis und erhöhte Meldepflichten: Die Aufsicht kann eine Umwidmung erwirken, wenn sie der Auffassung einer Falschwidmung vertritt.

Die Anpassung des sensitivitätsbasierten Standardansatzes

Der Berechnung nach dem Standardansatz ist für jedes Handelsinstitut – auch für Banken mit internen Modellen – zwingend Vorschrift. Wenn interne Modelle inadäquat sind, fungiert der Standardansatz als Fallback. Mit dem Standardansatz sollen Konsistenz und Vergleichbarkeit gewährleistet werden.

- 9 BCBS d350: Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses.
- 10 Consultation on the Guidelines on stress testing and supervisory stress testing EBA/CP/2015/28.
- 11 Guidelines on Technical aspects of the management of interest rate risk arising from non trading activities in the context of the supervisory review process (EBA/GL/2015/08).
- 12 siehe hierzu: Henkel/Stechmeyer-Emden/Wimmer, Alter Wein in neuen Schläuchen, News 01/2016.
- 13 Minimum capital requirements for market risk (BCBS 352).

Der zukünftige Standardansatz verfolgt einen sensitivitätsbasierten Ansatz. Für verschiedene Instrumente müssen die Risikosensitivitäten "Delta". "Vega" und "Krümmung" erfasst werden. Es wird - auch vonseiten der Aufsicht - davon ausgegangen, dass der neue Ansatz zu höheren Kapitalbedarf führt.

Interne Modelle

Im Rahmen der neuen Vorschriften finden eine Umstellung von Value-at-Risk (VaR) auf den Expected Shortfall (ES) sowie die Einbeziehung von Marktliquiditätsrisiken bei internen Modellen statt. Der ES erfasst im Gegensatz zum VaR das Tail-Risiko. Darüber müssen zukünftig Marktilliquiditäten berücksichtigt werden. Deshalb sollen interne Modelle künftig explizit eine Annahme über die Marktliquidität der Positionen berücksichtigen. Hierzu wird das Konzept des Liquiditätshorizonts verfeinert: Instrumente müssen aufsichtsrechtlich abgegrenzten Risikofaktoren und diese wiederum - ebenfalls über ein aufsichtsrechtlich vorgegebenes Mapping - den Liquiditätshorizonten zwischen 10 und 250 Tagen zugeordnet werden.

Als weitere Änderung muss künftig nicht - wie bisher - nur der Quantilswert durch das interne Modell möglichst gut erklärt werden, sondern die gesamte Verteilung.

Liquiditätsrisiko

Hier sind besonders die Entwicklungen rund um Funding- und Refinanzierungspläne zu nennen:

Funding plans

Mit der Meldung der aktuellen und zukünftigen Refinanzierungsstruktur schafft die EBA ein weiteres Überwachungsinstrument im Bereich der Liquiditätssteuerung. Betroffen von der jährlichen Meldevorschrift sind grundsätzliche alle Institutsgruppen. Die konkreten Institute werden von den nationalen Aufsichtsbehörden definiert. Im Gegensatz zum "klassischen" Meldewesen müssen auch Planwerte aus der internen Steuerung gemeldet werden: ein weiterer Beweis für die Verschmelzung von Meldewesen und Steuerung. Diese Erkenntnis kann für die Steuerungskonzeption genutzt werden, um Synergien der Datenerhebung und Ergebnisinterpretation zu erhalten.

Neue MaRisk-Konsultation

Am 18.02.2016 wurde die neue MaRisk-Konsultation gestartet. Schwerpunkte betreffen die Berücksichtigung des Baseler Papiers zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (BCBS 239), die Verankerung einer angemessenen Risikokultur und die Möglichkeiten der Auslagerung im Modul AT 9, wobei hier insbesondere die Möglichkeiten der Auslagerung in den Kontrollbereichen Risikocontrolling, Compliance und Interne Revision beschrieben werden. Die Rückmeldungen der Kreditwirtschaft wurden bis zum 07.04.2016 erwartet.14

Änderungen der PAngV durch die Wohnimmobilienkreditrichtlinie

Die PAngV wurde durch die Wohnimmobilienkreditrichtlinie 2014/17/EU modifiziert.¹⁵ Die markantesten Änderungen sind folgende: Bei den sonstigen Kosten muss eine kausale Verbindung zwischen den Kosten und dem Verbraucherdarlehensvertrag bestehen. So zählen die Kosten für die Immobilienbewertung zu den sonstigen Kosten, wenn diese zwingend für die Gewährung des Verbraucherdarlehens ist. Die Kosten einer durch einen Immobiliar-Verbraucherdarlehensvertrag neu abgeschlossenen (Risiko-)Lebensversicherung müssen in die Berechnung der Gesamtkosten einbezogen werden, wenn die neu abgeschlossene Versicherung und deren Abtretung als zusätzliche Darlehenssicherheit zu einer günstigeren Darlehenskonditionen führen oder die angebotene Konditionen nur gilt, wenn die Versicherung als

¹⁴ Für Details zum Konsultationsprozess siehe auch auch Kregiel/Wimmer, MaRisk 2016 - Schwerpunkte der neuen Konsultation in dieser NEWS.

¹⁵ Bundesgesetzblatt vom 16.03.2016 sowie erläuternd Bundestags-Drucksache 18/7584 vom 17.02.2016.

	Tabelle	Frequenz	Attribute	
	Identifier		7	
	Counterparty reference data	einmalig	23	
	Instrument data	einmalig	24	
ANACredit Dataset	Financial data	monatlich	14	
it Da	Counterpart instrument data	einmalig	1	
Cred	Joint liabilities data	monatlich	1	101
ANA	Accounting data	quartärlich	16	
	Protection received data	einmalig	10	
	Instrument-protection received data	monatlich	2	
	Counterparty risk data	quartärlich	1	
	Counterparty rdefault data	monatlich	2	

Tabelle 3: Wesentlicher Aufbau der Meldung

zusätzliche Sicherheit abgetreten wird. Zu den einzubeziehenden Kosten zählen die Abschluss- und Verwaltungskosten, nicht aber Ansparleistungen und nach dem Versicherungsvertragsgesetz (VVG) nicht veröffentlichungspflichtige Risikobeiträge.

Nunmehr sind im effektiven Jahreszins die Kosten für Sicherheiten bei Immobiliar-Verbraucherkrediten zu berücksichtigen. Es bleibt aber auch künftig dabei, die anfallenden Notarkosten nicht in den effektiven Jahreszins einzubeziehen. Ebenfalls nicht einzubeziehen sind die Eintragungskosten für die Eigentumsübertragung.16 Hingegen sind die Kosten für die Eintragung der Grundschuld beim Grundbuchamt einzubeziehen.

Bei der unechten Abschnittsfinanzierung unterschreitet die Sollzinsbindung (zum Beispiel 10 Jahre) die rechnerische Laufzeit (zum Beispiel 30 Jahre). Wie dem Hinweis der Bundestags-Drucksache 18/7584, S.151, auf die Änderung des § 6 Absatz 3 PAngV zu entnehmen ist, muss künftig bei der unechten Abschnittsfinanzierung auf die Vertragslaufzeit ("Kapitalbindungszeitraum") abgestellt werden: "... ist der Berechnung des effektiven Jahreszinses für den Bereich der Preisangabe die vereinbarte Vertragslaufzeit des Verbraucherdarlehens zu Grunde zu legen."

Die PAngV definiert jetzt krumme Zeitabschnitte anders als bisher: Lassen sich die Zeiträume zwischen den in den Berechnungen verwendeten Zeitpunkten nicht als ganze Zahl von Wochen, Monaten oder Jahren ausdrücken, so werden sie als ganze Zahl eines dieser Zeitabschnitte in Kombination mit einer Anzahl von Tagen definiert. Dabei wird taggenau gezählt.17

¹⁶ Gebühren für Bestellung, Eintragung, Verfügung und Inhaltsänderung des Grundpfandrechts beziehungsweise der Reallast.

¹⁷ Siehe hierzu auch Dörfner/Eberle/Orywa/Wimmer, Die neue Wohnimmobilienkreditrichtlinie. Auswirkungen auf die PAngV, News 01/2016.

Meldewesen

Im Meldewesen ist in erster Linie das Update zu AnaCredit zu erwähnen.

AnaCredit

Das "Analytical Credit Data Set", kurz AnaCredit, wurde weitgehend konkretisiert. Die Bundesbank hat für Deutschland die ersten Meldungen der Phase-1-Inhalte zum Juni 2017 angesetzt: Diese Phase umfasst Buchkredite, Einlagen und vertraglich eingeschlossene Verbindlichkeiten. Nach dem heutigen Stand wird die zweite Phase ab Januar 2019 Finanzderivate, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und außerbilanzielle Positionen umfassen. Ab Juni 2019 kommen in der dritten Phase schließlich Wohnungsbaudarlehen (an Privatpersonen) und Kredite (keine Konsumenten- oder Wohnungsbaukredite) hinzu. Im Vergleich zum ersten Draft enthält die Meldung nur noch 101 Attribute statt über 150. Des Weiteren werden lediglich die meldepflichtigen Kreditgeber sowie die Spezifikation der Kreditnehmer innerhalb der ersten Phase gelistet. Tabelle 3 zeigt den wesentlichen Aufbau der Meldung nach aktuellem Stand. Eine frühzeitige Analyse der Prozess- und IT-Anforderungen ist empfehlenswert.

IFRS

Im Umfeld IFRS stehen insbesondere die Themen rund um die Veränderungen der Risikovorsorge und der erwarteten Kreditverluste aktuell im Fokus der Veröffentlichungen:

"Impact of expected credit loss approaches on bank risk disclosures"

Die Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) hat am 30. November 2015 einen Report - "Impact of Expected Credit Loss Approaches on Bank Risk Disclosures" - veröffentlicht. Dieser enthält Erläuterungen zur Anwendung des Expected-Credit-Loss-Ansatzes (ECL) in den bankeigenen jährlichen Reports und gilt ab dem 1. Januar 2018. Die EDTF betont dabei die Anforderungen an die hohe Qualität, Vergleichbarkeit und die Offenlegung der ECL-Ansätze in einer Übergangsphase, beginnend ab dem 31. Dezember 2015. Der Fokus liegt hierbei auf qualitativer Offenlegung (quantitative Offenlegung für die "spätesten" IFRS9-Institute in der Übergangsphase sollten auf "vertraubaren" Daten und jährlichen Reports (basierend spätestens auf Basis 2017) beruhen]. Ebenfalls Betonung finden die "Sensitivity Disclosures", deren Sinn in der Offenlegung der "key drivers" der relevanten Veränderung der Kreditrisiken besteht. Für IFRS-pflichtige Institute sind diese Anforderungen so früh wie möglich in den IFRS9-Umsetzungsprojekten zu berücksichtigen.

Ansprechpartner



Holger Dürr Partner Risikosteuerung, Adressen & quantitative Methoden, **Business Consulting**

- > +49 (0) 151 / 54329488
- > holger.duerr@msg-gillardon.de

Informationen zum Thema Aufsichtsrecht und Meldewesen finden Sie zukünftig auch unter www.msggillardon.de/news-aufsichtsrecht

Weitere Themen:

- > Mapping von Ratingagenturen
- > CVA Risiko unter SREP
- > außervertragliche Kreditunterstützungen

Termine

Konferenzen

21.06.20166	Frankfurt a. M.	Trendkonferenz Bankplanung im Fokus der Aufsicht
28.09.2016	Frankfurt a. M.	Trendkonferenz Aufsichtsrecht/Meldewesen
1517.11.2016	Frankfurt a. M.	FI-Forum 2016
2223.11.2016	Köln	msgGillardon Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2016

0102.06.2016	neu: Prüfung der Gesamtbanksteuerung	
1415.06.2016	Basisseminar Zinsänderungsrisiken	
2123.06.2016	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF	
30.0601.07.2016	Liquiditätsrisikomanagement	
0607.07.2016	neu: Aktuelle Herausforderungen von CRR, CRD IV und MaRisk	
2021.09.2016	20.–21.09.2016 Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken	
2728.09.2016	Identifizierung von und Umgang mit Modellrisiken	
18.10.2016	Finanzmathematische Grundlagen und Statistik	
2526.10.2016	Geschäftsfeldsteuerung und Vertriebssteuerung: Das Kerngeschäft rückt in den Mittelpunkt	
08.11.2016	Kompaktseminar Marktpreisrisiken mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken	

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



Die App zur NEWS



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.