



Banking

Stabil und zukunftssicher

► **LCR-Steuerung**
Verbindung von Meldewesen und Banksteuerung

► **Handfeste Vorteile**
Projektsteuerung beim Einsatz agiler Vorgehensmodelle

- 4 LCR-Steuerung**
Verbindung von Meldewesen und Banksteuerung

- 9 3. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen**
Herausforderungen im Aufsichtsrecht und Meldewesen 2016

- 10 Alter Wein in neuen Schläuchen?**
Anstehende Regularien für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch

- 16 Signifikante Mehrwerte**
Integration von Planung und Stresstesting auf der Grundlage einer datenbankgestützten Technologie

- 22 Die neue Wohnimmobilienkreditrichtlinie**
Auswirkungen auf die PAngV

- 26 Wohnimmobilienkreditrichtlinie und ESIS-Merkblatt**
Immobilienkredite sollen verbraucherfreundlicher werden

- 29 Themen und Termine**

- 30 Zinsrisikoberechnung 2.0**
Verbesserte Zinsrisikoberechnung durch Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten - Teil 2

- 34 Kundensegmentierung im Firmenkundenbereich**
Welche Kriterien eignen sich?

- 40 25 Jahre IT im Wertpapierhandel**
Lösungen für den Handelsbereich

- 44 Perspektivenwechsel**
IT-Kostensenkungen neu gedacht

- 48 Handfeste Vorteile**
Projektsteuerung beim Einsatz agiler Vorgehensmodelle



22 Wohnimmobilienkreditrichtlinie und ESIS-Merkblatt

Die neue Richtlinie sorgt für flexible und faire Immobilienkreditverträge und ein hohes Verbraucherschutzniveau in der EU.



16 Signifikante Mehrwerte

Um aufsichtsrechtlichen Standards zu genügen und bankintern den vollen Nutzen aus Stresstests zu ziehen, sind integrierte Lösungen erforderlich.

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: Karin Dohmann, Holger Suerken

Konzept und Layout: Maik Johnke, Eva Zimmermann

Bildnachweis: Shutterstock, Fotolia,
Bildarchiv msgGillardon AG

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,

das neue Jahr hat gerade begonnen, und auch wir wissen nicht, was es für Sie und uns bereithält. Sicher ist, es werden neue Herausforderungen dabei sein – große ebenso wie kleine, gesellschaftliche ebenso wie ganz individuelle, persönliche.

Eine Herausforderung, die uns seit Jahren beschäftigt, ist das Thema Stabilität der Finanzmärkte. Ganz konkret drückt sich das in einer Vielzahl von regulatorischen Änderungen und Neuerungen aus, mit denen sich der Banking-Sektor auseinandersetzen muss. Gleichzeitig werden die Aufwände zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs höher, und die Notwendigkeit, die Aufwände in den Griff zu bekommen, wird dringender. Ist Effizienz in der IT noch weiter zu steigern und gleichzeitig die geforderte Stabilität zu erhöhen? Aus unserer Sicht ein klares Ja!

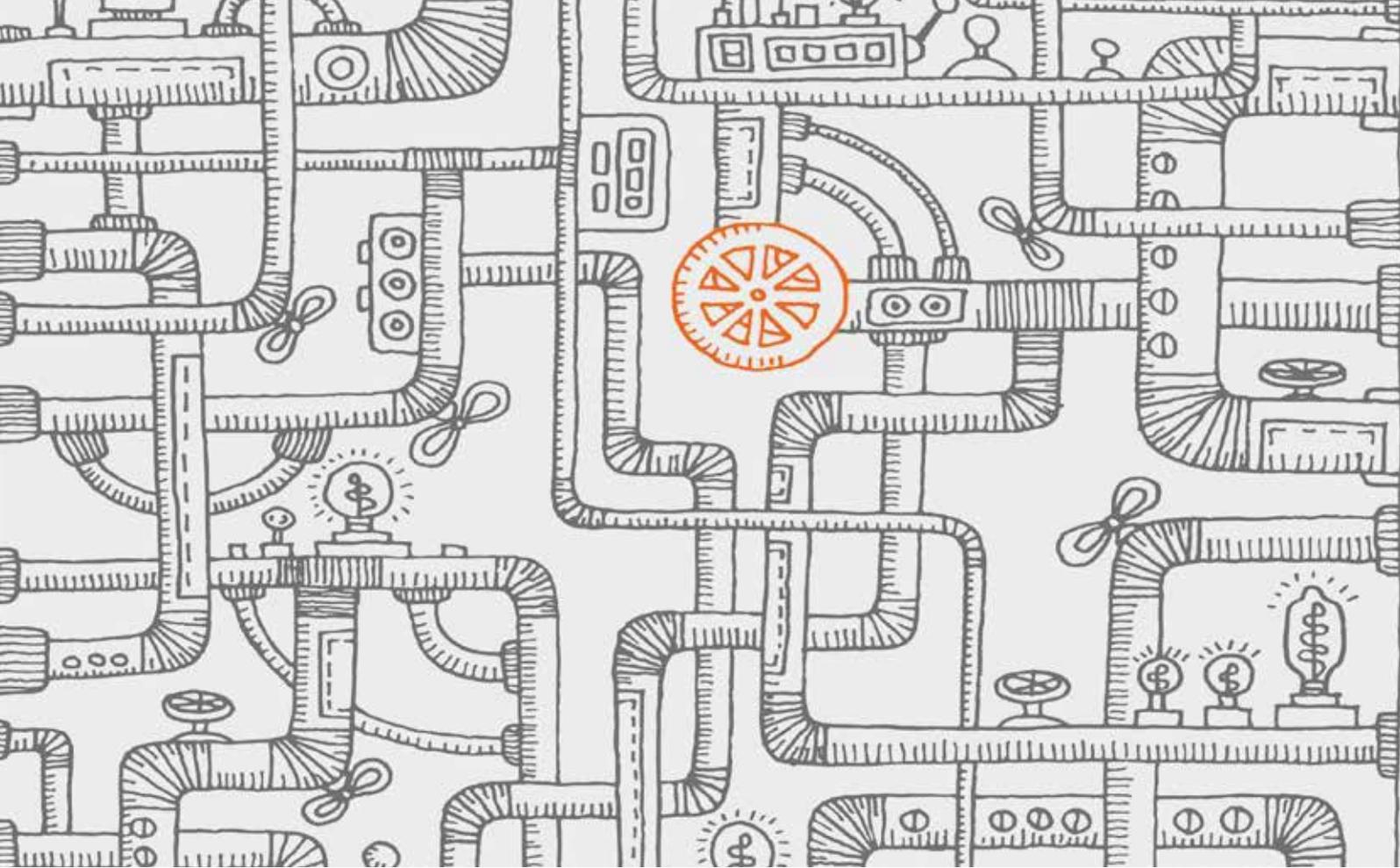
Stabiles Banking ist unser Anliegen. Daher richtet sich der Fokus der vorliegenden NEWS auf dieses Thema. Aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen sich die Autoren unter anderem mit anstehenden Regularien für Zinsänderungsrisiken im Anlagenbuch oder mit einer verbesserten Zinsrisikoberechnung durch die Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten. Und in einem weiteren Beitrag stellen sie eine Lösung vor, mit der Banken sowohl aufsichtsrechtlichen Standards genügen als auch bankintern den vollen Nutzen aus Stresstests ziehen können. Auch die neue Wohnimmobilienkreditrichtlinie soll zur Finanzmarktstabilität beitragen – Informationen zu diesem aktuellen Thema finden Sie ebenfalls in dieser NEWS.

Stabilität drückt sich auch in unserem 25-jährigen Engagement für die Integration von Wertpapierprozessen aus. Auch darüber können Sie sich in diesem Heft informieren, ebenso wie über die Vorteile einer gezielten Kundensegmentierung im Firmenkundengeschäft oder den Einsatz agiler Vorgehensmodelle in der Projektsteuerung und vieles mehr.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und ein erfolgreiches neues Jahr.

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



LCR-Steuerung

Verbindung von Meldewesen und Banksteuerung

von Prof. Dr. Christian Schmaltz, Rainer Alfes

Die Überwachung der bankseitigen Liquiditätsrisiken ist seit der Finanzmarktkrise in den Fokus der Bankenaufsicht gerückt. Zu den Maßnahmen, die die Aufsicht seither beschlossen hat, zählt die Einführung einer Liquiditätsdeckungsquote LCR (Liquidity Coverage Ratio), die seit dem 1. Oktober 2015 in der EU als Mindeststandard bindend ist.

Sie stellt die Banken vor eine besondere Herausforderung, da sie täglich einzuhalten, in ihrer Berechnung komplex und zusätzlich sehr volatil ist. Die LCR löst die Liquiditätskennzahl nach der LiqV¹ ab, die monatlich einzuhalten, einfach zu berechnen und zeitstabil war.

Der von der LCR geforderte Liquiditätspuffer verursacht Kosten, belastet also die GuV. Der vorliegende Artikel beschreibt, wie Institute mit Softwareunterstützung die Komplexität der Kennzahl in den Griff bekommen und die LCR vorausschauend steuern und möglichst GuV-schonend einhalten können.

¹ Liquiditätsverordnung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

Liquiditätsdeckungsquote LCR

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im Dezember 2010 unter dem Titel „Basel III“ neue Aufsichtsregeln für Kreditinstitute veröffentlicht. Sie sollen als Lehre aus der Finanz- und Wirtschaftskrise die Kapitalausstattung und die Liquiditätsvorsorge der Finanzinstitute verbessern.

Zum Schutz gegen kurzfristige Liquiditätsengpässe wurde insbesondere die Liquiditätsdeckungsquote LCR eingeführt. Sie konkretisiert die aufsichtliche Mindestanforderung an die Qualität des Liquiditätspuffers.

Die Vorgabe des Baseler Ausschusses wurde auf europäischer Ebene mit der Richtlinie CRD IV und der Verordnung CRR umgesetzt. Die CRR spezifiziert in Teil 6 die Anforderungen an die Ermittlung und Meldung der LCR. Diese wurden am 10. Oktober 2014 durch eine delegierte Verordnung der Europäischen Kommission präzisiert. Die LCR berechnet sich über die Formel.²

$$\frac{\text{Liquiditätspuffer}}{\text{Netto-Liquiditätsabflüsse während einer Stressphase von 30 Kalendertagen}} = \text{Liquiditätsdeckungsquote (\%)}$$

Die Liquiditätsdeckungsquote wurde nach einer Beobachtungsphase ab dem 1. Oktober 2015 in der EU als Mindeststandard bindend. Die Erfüllungsquote wird schrittweise von 60 Prozent im Jahr 2015 über 70 Prozent im Jahr 2016 und 80 Prozent 2017 auf 100 Prozent im Jahr 2018 angehoben. Spätestens 2018 (gegebenenfalls aber auch früher) wird damit die Liquiditätskennzahl nach LiqV abgelöst.

Banken müssen zur Einhaltung der LCR jederzeit einen Bestand an qualitativ hochwertigen, liquiden Aktiva³ vorhalten, der es ihnen ermöglicht, über einen Zeitraum von 30 Tagen den kumulierten Nettozahlungsverpflichtungen unter einem definierten Stressszenario nachzukommen, ohne weitere Liquiditätsquellen zu nutzen. Der Liquiditätspuffer aus hochliquiden Aktiva stellt also sicher,

dass Banken in solchen Stresssituationen ausreichend Zeit haben, um Anpassungsmaßnahmen zu ergreifen.

Der Liquiditätspuffer muss besonders hohe Anforderungen erfüllen: Neben Barmitteln und Zentralbankguthaben kommen vor allem hochliquide Wertpapiere öffentlicher Emittenten sowie, zu einem kleineren Teil, qualitativ hochwertige Unternehmensanleihen und Pfandbriefe infrage.

Aus diesen Anforderungen ergibt sich, dass die Einhaltung der LCR für Institute teuer ist, weil Kapital in Anlagen mit niedriger oder gar negativer Rendite gebunden wird und der Puffer außerdem nicht kurzfristig refinanziert werden kann. Die Kosten der LCR müssen auf die Produkte der Bank verursachungsgerecht verteilt werden.

Monatliche Meldung, tägliche Berechnung

Die Liquiditätsdeckungsquote LCR ist von den Banken in der Regel monatlich zu melden. Eine besondere Herausforderung ergibt sich aus der Verpflichtung, die Quote täglich einzuhalten. Die Nichteinhaltung kann zu einer täglichen Meldepflicht führen. Außerdem sind Banken gesetzlich verpflichtet, bei drohender Nichteinhaltung umgehend die Aufsichtsbehörden zu informieren.

Banken müssen also in der Lage sein, die LCR täglich zu berechnen und für die nächsten Tage fortzuschreiben. Die Berechnung der LCR ist komplex, da ein Großteil der bilanziellen und außerbilanziellen Positionen einer Bank in die Berechnung eingeht, zahlreiche Anrechnungsgrenzen zu beachten sind und kurzfristig besicherte Transaktionen für die Berechnung rückgängig gemacht werden müssen.

Hinzu kommt, dass die LCR aufgrund ihres 30-Tage-Horizonts eine sehr volatile Kennzahl darstellt. So werden viele Ein- und Auszahlungen erst dann schlagend, wenn sie im 30-Tage-Horizont der LCR

² S. Delegierte Verordnung (EU) 2015/61 der Kommission vom 10. Oktober 2014, Artikel 4, Absatz 1.

³ HQLA – High Quality Liquid Assets.

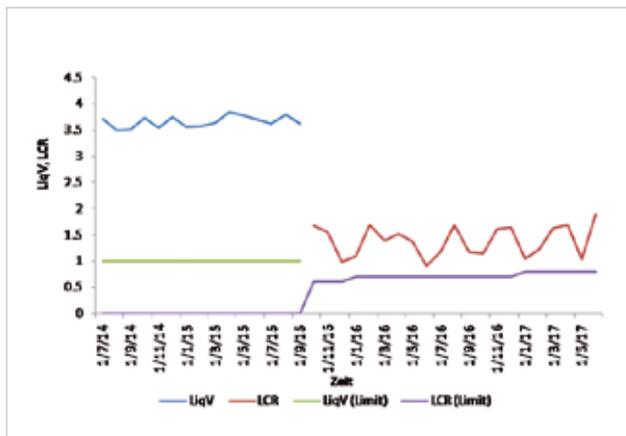


Abbildung 1: Beispielhafter Vergleich der LCR mit der LiqV-Liquiditätskennzahl

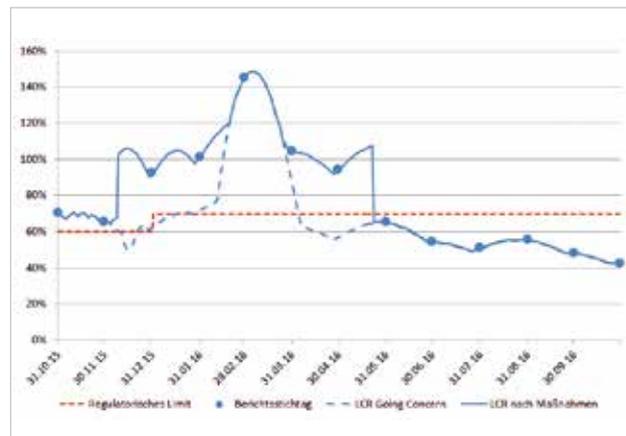


Abbildung 2: Vorschaurechnung der LCR unter Berücksichtigung von Maßnahmen

erscheinen. Fallen in einem Institut viele Fälligkeiten an einem Tag zusammen, kann das die LCR während der 30 Tage vor Fälligkeit stark reduzieren.

Steuerung der LCR

Verglichen mit der alten Liquiditätskennzahl aus der Liquiditätsverordnung ist die Einhaltung der LCR für die meisten Banken deutlich teurer und aufwendiger. Die höhere Volatilität und die Anforderung der täglichen Einhaltung erfordern eine vorausschauende Berechnung der LCR-Entwicklung über einen angemessenen Zeitraum und eine gezielte Steuerung der Kennzahl.

Diese Fähigkeit zur Vorschau und Steuerung der LCR wird künftig auf Basis der SREP-Guidelines (SREP - Supervisory Review and Evaluation Process) der EBA von der Bankenaufsicht geprüft. Der SREP betrifft alle Institute.

Die vorausschauende Berechnung und Steuerung der LCR verbindet das Meldewesen mit der Banksteuerung, fordert sie doch die Exaktheit einer Meldung ebenso wie die Berücksichtigung von Maßnahmen und Szenarien, die in der Banksteuerung üblich sind.

Softwarelösung LCR-Steuerung

Speziell für diese Anforderungen wurde die Lösung LCR-Steuerung von unserer Schwesterfirma BSM gemeinsam mit uns konzipiert und entwickelt. Zusätzlich ging die Expertise von Prof. Dr. Christian Schmaltz in die Lösung ein, der sich seit vielen Jahren mit den Themen Liquiditätssteuerung und insbesondere LCR-Steuerung befasst.

Die Lösung verbindet die Kompetenz von BSM für Meldewesen und LCR-Methodik mit der Kompetenz von msgGillardon für Planung und Banksteuerung. Sie verarbeitet sowohl die relevanten Informationen aus der Meldewesen-Anwendung BAIS von BSM als auch die Planannahmen für Prolongationen und Neugeschäft aus unserer Banksteuerungslösung THINC. Falls ein Institut nicht über BAIS meldet, ist auch eine Übernahme der aktuellen Bestände und Cash-Flows aus THINC möglich. Analog kann das Neugeschäft auch unabhängig von THINC in die LCR-Steuerung importiert oder dort erfasst werden.

Dieser Ansatz, der die Bereiche Meldewesen und Banksteuerung integriert, stellt sicher, dass die LCR-Vorschau die mel-

derelevante Kennzahl fortschreibt und nicht etwa eine Approximation der Kennzahl. Er gewährleistet also die Konsistenz zwischen der LCR-Meldung und der simulierten Planung in der Banksteuerung.

Die Lösung LCR-Steuerung liefert dem Treasurer Antworten auf die folgenden Fragen:

- > Wo steht meine LCR morgen, übermorgen, am nächsten Stichtag, am übernächsten Stichtag, in einem Jahr im „going concern“ oder einem Stressfall?
- > Wo unterschreiten die zukünftigen LCR das interne beziehungsweise regulatorische Limit?
- > Wie wirken sich Maßnahmen wie neue Repos, Reverse Repos, Collateral Swaps etc. auf zukünftige LCR aus?

Die Vorscheurechnung simuliert die tägliche Entwicklung der LCR unter Berücksichtigung von Planannahmen über einen Zeitraum von einem Jahr. Alle Ergebnisse können im Detail analysiert und den regulatorischen sowie internen Limits gegenübergestellt werden.

Auswirkung von Maßnahmen auf die LCR

Ein wichtiges Merkmal der LCR-Steuerung ist die Simulation von Maßnahmen, mit denen das Treasury Einfluss auf die Entwicklung der LCR nimmt. Zu diesem Zweck bildet die LCR-Steuerung alle wesentlichen Maßnahmen ab, die für eine Steuerung der LCR relevant sind. Diese Maßnahmen lassen sich in drei Strategiefamilien gruppieren:

- > Passivtausch
- > Aktivtausch
- > Bilanzverlängerung/-verkürzung

Den meisten Treasurern stehen dabei die folgenden Transaktionen zur Verfügung: Kauf/Verkauf von liquiden Aktiva, unbesicherte Aufnahmen und Anlagen, besicherte Aufnahmen (Repo)

und Anlagen (Reverse Repo), sowie Collateral Swaps, bei denen Wertpapiere befristet gegeneinander getauscht werden.

Je zwei Transaktionen bilden zusammen eine Strategie zur LCR-Steuerung. Zum Beispiel bedeutet ein zusätzlicher Repo und die anschließende Lagerung der erhaltenden Barmittel bei der Zentralbank eine Bilanzverlängerung.

Wichtig ist es, die Wechselwirkungen solcher Strategien auf LCR und GuV zu beachten. Sie lassen sich gut an Beispielen verdeutlichen: So erhöht ein Aktivtausch, bei dem ein Level2-Asset verkauft und dafür ein Level1-Asset gekauft wird, die LCR, während sich die GuV in der Regel verschlechtert.

Ein Passivtausch einer unbesicherten Refinanzierung am Interbankenmarkt mit Restlaufzeit kleiner 30 Tagen gegen eine unbesicherte Refinanzierung mit Restlaufzeit größer 30 Tagen erhöht die LCR kurzfristig, weil die Rückzahlung aus dem LCR-Horizont wandert, belastet die GuV meist aber kaum.

Besorgt sich der Treasurer hingegen über ein Repo-Geschäft mit einem Level1-Asset Liquidität und investiert diese in höher rentierliche Corporate Bonds, so kann diese Maßnahme je nach Ausgestaltung einen Zusatzertrag generieren, während die Liquiditätsdeckungsquote sinkt.

Optimierung von GuV und LCR

Ein Treasurer muss bei der Steuerung der LCR immer auch die GuV-Wirkung im Blick haben. Er verfolgt in der Regel eines der nachstehenden Ziele:

- > Der Treasurer möchte die heutigen und die zukünftigen LCR-Limits einhalten – und das möglichst GuV-schonend.
- > Der Treasurer möchte die GuV des Instituts verbessern, ohne dass die zukünftigen LCRs unter das interne oder regulatorische Limit fallen.

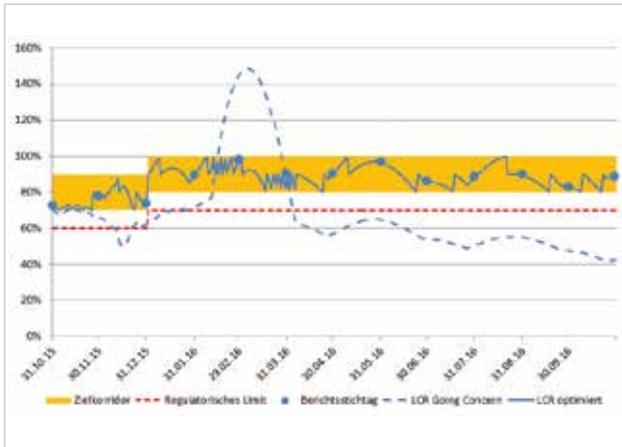


Abbildung 3: Optimierung der GuV bei einem vorgegebenen LCR-Zielkorridor

Um diese Zielerreichung bestmöglich zu unterstützen und den Anwender von der Komplexität der LCR-Steuerung abzusichern, wird die Lösung in einer zweiten Ausbaustufe um eine Komponente zur LCR-Optimierung erweitert.

Autoren



Rainer Alfes

Principal Business Consultant,
Produktmanagement

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



Prof. Dr. Christian Schmaltz

Assistant Professor für Finance,
Aarhus University, Dänemark

Sie bringt die beiden Steuerungskreise zur LCR und zur Profitabilität zusammen und optimiert die GuV unter Einhaltung vorgegebener Liquiditätsdeckungsquoten. Der Optimierungsalgorithmus wählt unter vorgegebenen Rahmenbedingungen aus den Treasury-Maßnahmen, die einem Institut zur Verfügung stehen, diejenigen aus, die im Zeitablauf optimale Ergebnisse für GuV und LCR bringen. Der Treasurer muss lediglich einen Zielkorridor für die zukünftigen LCRs vorgeben.

Die LCR-Optimierung unterstützt damit den Treasurer bestmöglich bei der komplexen Aufgabe, geeignete Steuerungsmaßnahmen im Spannungsfeld zwischen regulatorischer Compliance und unternehmerischen Renditezielen zu identifizieren. Sie kapselt die komplexen Mechaniken der LCR und ihrer Entwicklung im Zeitablauf.

Fazit

Die Liquiditätsdeckungsquote LCR stellt Banken vor besondere Herausforderungen in mehrfacher Hinsicht. Die Kennzahl ist täglich einzuhalten, in ihrer Berechnung komplex und in ihrer Höhe volatil. Ihre vorausschauende Steuerung verbindet das Meldewesen mit der Banksteuerung, die Regulatorik mit der GuV.

Die Wirkung von Steuerungsmaßnahmen ist wegen der Anrechnungsgrenzen und weiterer Aspekte schwer vorhersehbar und häufig nicht linear. Deshalb ist es wichtig, neben der reinen LCR-Meldung ein Werkzeug zu haben, das eine verlässliche Vorschau und Steuerung der LCR ermöglicht.

Darüber hinaus leistet eine effektive LCR-Optimierung dem Treasurer wertvolle Hilfestellung bei der anspruchsvollen Aufgabe, die Liquiditätsdeckungsquote GuV-optimal in einer vorgegebenen Bandbreite zu halten.

BSM und msgGillardon bieten für diese Herausforderungen eine gemeinsame Softwarelösung, die Meldewesen- und Banksteuerungsexpertise vereint.



3. Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen

Herausforderungen im Aufsichtsrecht und Meldewesen 2016

Die Aufsicht nimmt die Zügel fester denn je in die Hand, die Herausforderungen im Aufsichtsrecht und Meldewesen für Banken werden größer. Ab Januar 2016 gelten die neuen Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht für den SREP. Hinzu kommen aufsichtsrechtliche Initiativen, um die Methoden zur Messung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch zu verbessern, den Kreditrisikostandard-Ansatz für Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und die Steuerung von Banken zu verbessern. In dieser Situation ist es für Finanzinstitute von zentraler Bedeutung, wichtige Impulse und Entwicklungen in Aufsichtsrecht und Meldewesen genau zu beobachten und aufzunehmen. Nur so besteht die Chance, frühzeitig und angemessen auf sich abzeichnende Änderungen zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund gab die 3. **Trendkonferenz Aufsichtsrecht und Meldewesen** am 5. November 2015 in Frankfurt am Main wichtige Informationen und Einblicke in die **aktuellen Entwicklungen im Aufsichtsrecht** (Dirk Jäger, Bundesverband deutscher Banken) und diskutierte folgende weitere Themen:

- > **Impossible trinity der Baseler Mindesteigenkapitalanforderungen – Ausgangssituation und zu erwartende Veränderungen** (Dr. Thomas Dietz, Deutsche Bundesbank),
- > **Herausforderungen an das Risikomanagement: Impulse und Trends** (Holger Dürr, Stephan Vorgrimler, Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon),
- > **EBA-Stresstest 2016: Herausforderungen und Lösungsansätze** (Kurt Annen, Michael Masa, msgGillardon) sowie:
- > **Wachsende Anforderungen im Meldewesen am Beispiel AnaCredit und LCR Steuerung** (Dr. Liane Meis, BSM GmbH).

Nach den Vorträgen und in den Pausen nutzten die Konferenzteilnehmer sehr intensiv die Möglichkeit, die Informationen aus den Vorträgen mit den Referenten zu diskutieren und mit eigenen Erfahrungen aus ihrem beruflichen Umfeld abzugleichen sowie sich mit Teilnehmern aus anderen Instituten auszutauschen.

Als Resümee aus dem Vortragsprogramm leitet Holger Dürr, Partner bei msgGillardon und Experte im Thema Aufsichtsrecht und Meldewesen, folgende Hauptkenntnisse ab:

- > Eine Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen ist angesichts des angestrebten Säule-1+-Ansatzes sowie der voraussichtlichen Eigenkapitalunterlegung von Zinsrisiken zu erwarten. Ebenso ist eine erweiterte risikosensitive Quantifizierung der Säule-1-Standard-Ansätze abzusehen. Und es kann damit gerechnet werden, dass interne Modelle für Säule 1 durch Floor-Regelungen an die Standardansätze angeglichen werden.
- > Meldewesen und Risikocontrolling wachsen immer weiter zusammen. Prozessual und datentechnisch sollten AnaCredit und LCR-Forecast übergreifend gelöst werden. Viele weitere Änderungen aus aktuellen aufsichtsrechtlichen Papieren können bedeutende Auswirkungen auf die Institute haben (zum Beispiel Ausfalldefinition).

Insgesamt, so das einhellige Feedback der Teilnehmer, eine sehr interessante und informative Veranstaltung.



Alter Wein in neuen Schläuchen?

Anstehende Regularien für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch

von Sebastian Henkel, Klaus Stechmeyer-Emden und Dr. Konrad Wimmer

Die Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch werden aktuell von der Aufsicht über den „Zinsschock Basel II“ gemessen. Einzu beziehen sind dabei alle zinstragenden Positionen, somit auch derivative, optionale und „variable“ Geschäfte sowie einzubeziehende Elemente der Spezialfonds¹ – dies betrifft zudem alle wesentlichen Währungsräume. Außerdem gilt das sogenannte Prüfkriterium: demnach muss die Eigenkapitalanforderung nach der CRR zuzüglich der negativen Barwertveränderung aus dem Zinsschock kleiner sein als 95 Prozent der aufsichtsrechtlichen Eigenmittel. Formal ist diese Risikoart derzeit im Drei-Säulen-Modell von Basel in der Säule 2 der MaRisk abgebildet.

So fordert auch BTR 2.3 Ziffer 5 MaRisk, dass die Verfahren zur Beurteilung der Zinsänderungsrisiken des Anlagebuches die wesentlichen Ausprägungen der Zinsänderungsrisiken abbilden

müssen. Nach BTR 2.3 Ziffer 6 MaRisk besteht aktuell insofern ein Methodenwahlrecht, als die Auswirkungen von Zinsänderungen auf das handelsrechtliche Ergebnis oder die Markt-/ Barwerte der betroffenen Positionen bezogen werden können.

Die Deutsche Bundesbank kam zu der Einschätzung, die Säule 2 sei aus qualitativer Sicht besser geeignet, dem Zinsänderungsrisiko institutsindividuell Rechnung zu tragen, als in der Säule 1, die faktisch eine standardisierte Lösung voraussetzt (Monatsbericht Juni 2012, S. 57). Gleichzeitig betonte sie, dass grundsätzlich keine Bedenken gegen eine Einbeziehung in die Säule 1 bestehen (Monatsbericht Juni 2012, S. 65), wenngleich in diesem Kontext die Modellierung von Positionen mit „unbestimmter Kapital- oder Zinsbindung“ – somit die optionalen und variablen Zinsgeschäfte – als die zentrale Herausforderung postuliert wird.

Veränderungen des Status quo stehen jedoch unmittelbar bevor – sie werden nachstehend skizziert und einer ersten Einschätzung unterworfen.

¹ Vgl. Hofmann, M.: Spezialfonds auf dem Prüfstand: Im Fokus von 44er-Prüfungen, in: BP 06/2015, S.206-209.

Zum einen ist der mit dem SREP verbundene Säule-1-Plus-Ansatz zu beachten.² Demnach werden die nach der Säule 1 (CRR) geforderten Eigenkapitalbeträge die Untergrenze je Risikobereich (Adressausfallrisiko, Marktpreisrisiken im Handelsbuch, operationelle Risiken) darstellen. Insbesondere kommt es zu einem Zuschlag für alle Risiken, die nicht bereits durch Säule 1 abgedeckt sind.

Ein prominentes Beispiel sind, neben Modellrisiken und Schwächen in der Internal Governance, die Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch. Konkret bedeutet dies (solange nicht ohnehin eine explizite Einbeziehung in der Säule 1 erfolgt), dass die Aufsicht hierfür einen Zuschlag vorsehen wird. Dieser wird ermittelt als Maximum von a) der institutsinternen Berechnung nach MaRisk (Säule 2) und b) der eigenständigen Berechnung durch die Aufsicht.

Am 22. Mai 2015 hat die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) die finale Richtlinie für das Management von Zinsänderungsrisiken aus dem Nichthandelsgeschäft veröffentlicht („Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading activities“ - EBA/GL/2015/08). Sie ist maßgeblich an Aufsichtsbehörden gerichtet, stellt aber auch eine Art Best-Practice-Richtlinie für Kreditinstitute sowie Investmentfirmen dar und ersetzt die CEBS Guidelines „Technical aspects of the management of interest rate risk arising from non-trading activities under the supervisory review process“ vom 3. Oktober 2006. Die neue Richtlinie tritt am 1. Januar 2016 in Kraft.³

Mittlerweile hat außerdem das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) – kurz Baseler Ausschuss – einen Entwurf zur überarbeiteten Behandlung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch vorgelegt.⁴ Die finale Version dieses Entwurfes wird die „Principles

for the Management and Supervision of Interest Rate Risk“ (IRR Principles) des Baseler Ausschusses vom Juli 2004 ersetzen.

Im Folgenden werden beide Dokumente näher beleuchtet und gewürdigt.

Neuerungen seitens EBA und BCBS

EBA Final Report: Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading activities

Die EBA Guidelines umfassen „High Level Guidelines“ sowie ergänzend „Detailed Guidelines“. Letztere beziehen sich unter anderem auf die Erstellung und Kalibrierung von Szenarien für Stress-tests, Annahmen hinsichtlich der Messung von Zinsrisiken, die Messmethoden, interne Governance-Leitlinien bezüglich dieser Risikoart, der Identifikation, der Kalkulation sowie die Allokation von internem Kapital. Ziel ist es, für eine angemessene Eigenmittelunterlegung von Zinsänderungsrisiken und ihrer Integration in die Risikotragfähigkeit (ICAAP) zu sorgen. Schlagwortartig lassen sich folgende wesentlichen Inhalte der High Level Guidelines hervorheben:

- > Nachweis des angemessenen ökonomischen Kapitals in Relation zu den Zinsänderungsrisiken
- > Vorgaben zu unterschiedlichen Zinsszenarien (nicht nur Parallelverschiebung, zum Beispiel auch Änderung der Steigung, Drehung an verschiedenen Stützstellen)
- > Bestimmung des Risikos in Form von Veränderungen des wirtschaftlichen Wertes (Economic Value – EV) und des Zinsergebnisses (Net Interest Income – NII)
- > Vorgaben zu internen Governancevorschriften zur Erfassung sämtlicher Zinsrisiken sowie Offenlegungsvorschriften
- > Explizite Vorgaben zu variablen Produkten ohne feste Zins- oder Kapitalbindung (zum Beispiel soll für stabile variable Anteile eine Duration von maximal fünf Jahren festgelegt werden)
- > Harmonisierung und Meldung des Standard-Zinsschocks an die jeweilige Aufsichtsbehörde nach Art. 98(5) CRD IV

² Vgl. Wimmer, K.: Unter Aufsicht. SREP-Guidelines der EBA: Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht, msgGillardon News 02/2015, S.16-20.

³ Die expliziten Guidelines für Aufsichtsbehörden der originalen Guidelines von 2006 sowie des Konsultationspapiers aus 2013 wurden in die SREP-Guidelines eingegliedert (EBA guidelines for common procedures and methodologies for SREP).

⁴ „Consultative Document – Interest rate risk in the banking book IRRBB“ – BCBS 319 vom 8. Juni 2015.

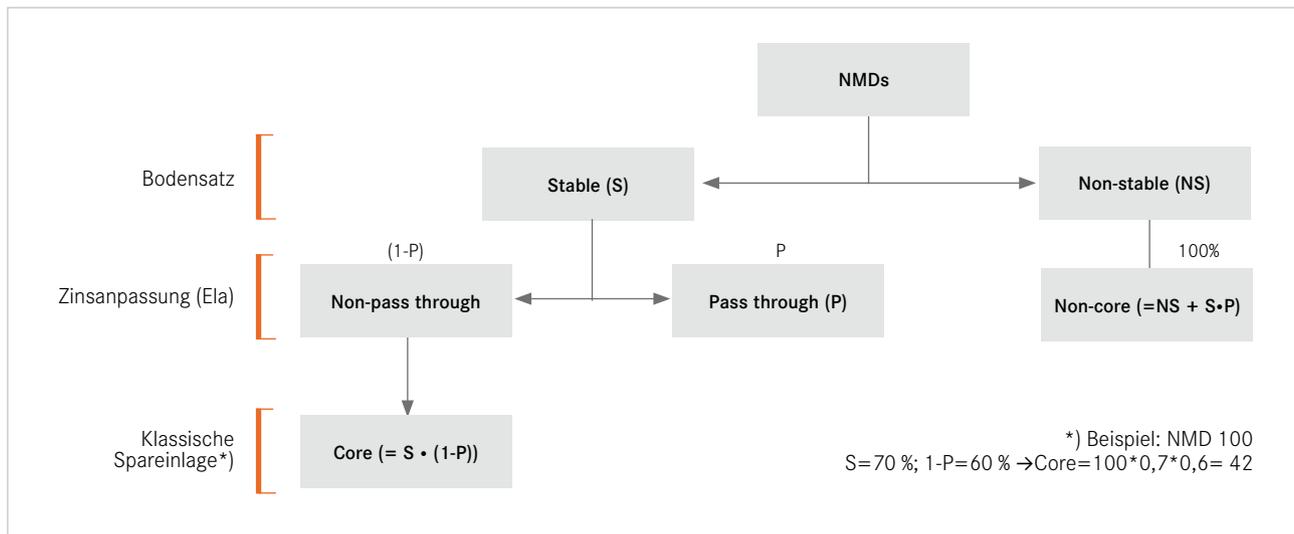


Abbildung 1: Modellierung der non-maturity deposits (NMDs)⁶

> Verpflichtung zur Identifikation des stabilen Bodensatzes für die variablen Produkte und von expliziten sowie impliziten Optionen (Verpflichtung zum Vorhalten von Risikominimierungsstrategien wie zum Beispiel Vorfälligkeitsentschädigungen).

BCBS Consultative Document – Interest rate risk in the banking book (IRRBB)

Das BCBS-Dokument wurde zur Verbesserung der aufsichtsrechtlichen Vergleichbarkeit zwischen den Instituten auf nationaler und internationaler Ebene entworfen und soll – ebenso wie das Dokument: „Fundamental Review of the trading book – FRTB“ des BCBS für das Handelsbuch Anreize zur Umwidmung von Handels- und Anlagebuchpositionen verringern, da diese sehr unterschiedlich behandelt werden.

In dem vorliegenden Konsultationspapier werden seitens BCBS die beiden folgenden Optionen der Abbildung des IRRBB diskutiert:

1. Harte Eigenkapitalunterlegung in der Säule 1: Als Vorteil werden die höhere Transparenz und Vergleichbarkeit im Länder- und Institutsvergleich herausgestellt. Als Nachteil nennt das Papier die nicht ausreichende Berücksichtigungsfähigkeit institutsindividueller Besonderheiten.
2. Erweiterter Säule-2-Ansatz: Die Vorteile einer institutsübergreifenden Standardisierung und Vergleichbarkeit der ersten Option werden unter diesem Aspekt zu Nachteilen. Allerdings greifen hier wiederum institutsindividuelle Besonderheiten im positiven Sinne.

Das Kernproblem bei der Eigenkapitalunterlegung in der Säule 1 sieht der BCBS in der Modellierung der sogenannten non-maturity deposits (NMDs), da der Einleger bei diesen Produkten regelmäßig eine kaum beschränkte Abrufoption hat.⁵

⁵ Vgl. S. 10 consultative dokument: „One option held by the bank (ie the right to change the interest rate) and one behavioural option held by the depositor (ie the right to withdraw their funds)“.

⁶ Siehe Grafik und Tabelle auf S. 10, BCBS Consultative Dokument (modifiziert).

Analog zum EBA-Papier soll auch hier nach stabilen und nicht stabilen Produkten beziehungsweise Anteilen unterschieden werden, wobei die Unterscheidung aufgrund von Volumenschwankungen der letzten zehn Jahre erfolgen soll. Laut Definition der stabilen Anteile der Einlagen (Bodensatz) sollen diese von den Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in Anspruch genommen werden.

Die variablen Einlagen ohne feste Zinsbindung sollen zudem, analog den Festzinspositionen, durch ein „naives“ Cashflow-Mapping in 19 Laufzeitbänder (cashflow buckets) eingeteilt werden. Indessen soll hier als wesentliche Abweichung von der EBA-Richtlinie eine Begrenzung der einzelnen Positionslaufzeiten des Bodensatzes auf sechs Jahre vorgesehen werden. Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit darf hier maximal drei Jahre betragen.⁷

Die Berechnung der Mindestkapitalanforderungen erfolgt in sechs Stufen, wobei – wie beim EBA-Papier – Änderungen des wirtschaftlichen (Bar-)Wertes sowie periodische Ertragsänderungen aufgrund von Zinsänderungen berücksichtigt werden sollen (vgl. Abbildung 1):

Stufe 1: Einteilung risikosensitiver Positionen des Anlagebuches in drei Kategorien (geeignet, weniger geeignet oder ungeeignet zur Standardisierung).

Stufe 2: Zuordnung der angenommenen Cashflows anhand der Rekontrahierungsfälligkeit beziehungsweise des Zinsbindungsendes zu insgesamt 19 Laufzeitbändern (cashflow buckets). Hiervon sind Positionen ausgeschlossen, die zur Standardisierung weniger geeignet sind. Bei Positionen mit impliziten Optionen wird der optionale Bestandteil bei der Zuordnung ebenfalls ausgeschlossen.⁸

Zur Standardisierung ungeeignete Positionen wie Kundeneinlagen ohne feste Zinsbindung oder Positionen mit Verhaltensannahmen bezüglich impliziter Optionen müssen zuvor nach bestimmten teilweise zu genehmigenden Ansätzen weiter untersucht werden (zum Beispiel durch Dekomposition in stabile und variable Cashflows bei Einlagen).

Stufe 3: Ermittlung der Veränderung des Economic Value of Equity (EVE)⁹ sowie des Net Interest Income (NII) durch Zinsschockszenarien, die Variationen der gesamten Zinsstruktur bezüglich Steigung und Form beinhalten und auch lokale ökonomische Bedingungen sowie globale Marktvolatilitäten widerspiegeln sollen.

Hier werden sechs verschiedene Typen von Zinsschockszenarien vorgegeben, die analog dem EBA-Papier für jedes Währungs Exposure separat anzuwenden sind. Wobei das Minimum für Zinsänderungen nach unten bei 100 Basispunkten (BP) und ein genereller Floor der Zinssätze bei null Prozent liegt. Die Maxima für Zinsänderungen nach oben liegen bei 500 BP (kurzfristiger Schock), 400 BP (mittelfristiger Schock) und 300 BP (langfristiger Zinsschock).

Als Haltedauer für eine Zinsschockanpassung wird ein Zeitraum von sechs Monaten vorgeschlagen und für ausreichend empfunden, in der die Institute ihr Aktiv-Passiv-Profil zur Risikominimierung angemessen angepasst haben sollten.

Stufe 4: Erhebung von Zuschlägen (add-ons) bei Wertänderungen in Zinsoptionspositionen (mit expliziten oder impliziten Optionen) auf die EVE-Veränderung sowie von Basisrisiko-Zuschlägen auf Veränderungen in der Ertragsaussicht (NII). Dies hat ebenfalls in jeder der sechs vorgeschlagenen Zinsschockszenarien und in jeder Währung zu erfolgen.

Stufe 5: Aggregation der Ergebnisse auf Basis der Währungen. Bei den Kapitalerfordernissen für EVE und NII werden potenzielle Währungsgewinne beziehungsweise Währungsverluste in jedem Szenario innerhalb der Risikomeßart (EVE oder NII) miteinander verrechnet. Die Kapitalanforderungen für EVE und NII werden

7 Im EBA-Papier gilt eine maximale durchschnittliche Zinsbindungslaufzeit bzw. Duration i. H. v. fünf Jahren.

8 Dieser findet zusammen mit anderen optionalen Bestandteilen Einfluss in Stufe 4.

9 Der EVE misst analog zum EV im EBA-Papier die Barwertveränderung der angenommenen repricing cashflows des gesamten Anlagebuches unter Ausschluss des Eigenkapitals.

schließlich auf Basis des Worst-case-Ergebnisses aus allen Zinsschockszenarien ermittelt.

Stufe 6: Die final ermittelten IRRBB-Minimum-Kapitalerfordernisse stellen schließlich eine Art Maxima der schlimmsten aggregierten Verluste des EVE und NII basierend auf allen sechs Zinsschockszenarien dar. Die minimale Kapitalanforderung stellt das Maximum aus den Kapitalerfordernissen bezüglich der EVE- und der NII-Veränderungen dar.

Allerdings ist diese Vorgehensweise nur eine von vier im BCBS-Entwurf optional anwendbaren Verfahrensweisen.

Der erweiterter Säule-2-Ansatz (enhanced Pillar II approach) wird als Alternative zum derzeitigen Säule-1-Ansatz dargestellt. Die Aufsicht beschreibt in insgesamt zwölf Prinzipien ihre Erwartungen an das Management von Zinsänderungsrisiken – inklusive der Spreadrisiken (im Unterschied zum BCBS-Säule-I-Ansatz und zum EBA-Papier) – im Anlagebuch. Diese High Level Principles sind inhaltlich nicht wesentlich neu.

Die Überarbeitung des BCBS-Papiers von 2004 hebt allerdings Aspekte wie die Validierung der Annahmen, vollständige und richtige Daten sowie Governance hervor. Diese stellen aus deutscher Sicht ebenfalls keine Überraschung dar, werden doch dem Vernehmen nach die „Principles for effective risk data aggregation and risk reporting“ (BCBS 239) in die für 2016 anstehende 5. Novelle der MaRisk vorgesehen („MaRisk 6.0“).

Kritische Würdigung

Grundsätzlich sind die EBA-Guidelines eher qualitativ ausgerichtet und räumen Instituten und Aufsichtsorganen Freiheitsgrade in der Interpretation sowie der Umsetzung ein. Demgegenüber enthält der BCBS-Entwurf zumindest im Standardansatz explizit quantitative Vorgaben. Dieser erwähnt jedoch den „Basel-Standard-Zinsschock („+/-200 BP“)" nicht mehr explizit und enthält stattdessen Vorgaben zu sechs verschiedenen Zins-

schockszenarien. Im Unterschied dazu fordern die EBA-Guidelines nach wie vor den „bekanntem“ Standard-Zinsschock. Einig sind sich beide Papiere darin, sowohl die periodische als auch die ökonomische Messung des Zinsrisikos vorzusehen.

Ebenfalls kritisch am neuen BCBS-Entwurf zu bemerken sind die systemischen Risiken (contagion risks), also Ansteckungseffekte, die aus einer einheitlichen Regulierung gerade im Säule-1-Ansatz resultieren können. Dies könnte zu einem gleichgerichteten Verhalten der Institute führen und zyklische Effekte verstärken. Weiter können diese Regelungen den institutsindividuellen Gegebenheiten nicht gerecht werden und zu asymmetrischen Ergebnissen zwischen den von der Aufsicht ermittelten Risiken und den institutsindividuell ermittelten Risiken führen und somit eine fehlerhafte Einschätzung durch die Aufsicht generieren.

Als Knackpunkt stellt sich die Modellierung von Positionen mit unsicheren Zahlungsströmen (optionale Geschäfte) und Positionen ohne feste Zins- oder Kapitalbindung (variables Geschäft) dar. Hier ist die EBA-Position mit der maximalen Duration von fünf Jahren vergleichsweise liberal, während der BCBS-Entwurf mit Kappung bei einer Laufzeit von sechs Jahren und der gleichzeitigen Begrenzung auf eine durchschnittliche Laufzeit von drei Jahren einen massiven Eingriff in die Modellierung derartiger Positionen darstellt. Letztendlich würde dies je nach Wesentlichkeit dieser Positionen zu einer deutlichen Veränderung der Risikowerte in den Instituten führen.

Die standardisierte Modellierung der variablen Produkte nach Laufzeitbandverteilung und der Kappung bei einer Laufzeit von sechs Jahren sowie der gleichzeitigen Begrenzung auf eine durchschnittliche Laufzeit von drei Jahren trafe vor allem Retailbanken – also gerade Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken – hart. Diese Häuser modellieren ihre Summen-Cashflows für variable Geschäfte in der Regel anhand der Methode der gleitenden Durchschnitte, in die auch Laufzeiten bis zehn Jahre einfließen.¹⁰ Insofern ist die Durationskappung der EBA im Kern

unproblematisch, denn dies entspricht in etwa der Anwendung eines 100 Prozent gleitenden Zehn-Jahres-Durchschnitts.

Beim BCBS-Entwurf ist unter anderem zu kritisieren, dass die vorgestellte Modellierung in der Säule 1 in Teilen eher auf die Liquiditätsrisiken (Bodensatz) als auf die Zinsänderungsrisiken bezogen zu sein scheint. Dort aber geht es um die Modellierung einer zu beobachtenden Trägheit in der Zinsanpassung im variablen Geschäft, nicht um die Modellierung von Sichten auf die Liquidität respektive das Liquiditätsrisiko. Seit den ersten Vorschlägen zur Unterlegung von Zinsänderungsrisiken im Bankbuch im Jahr 1993 (Baseler Ausschuss: „Measurement of Banks Exposure to Interest Rate Risk - consultative proposal by the Basle Committee on Banking Supervision, Basel April 1993) ist viel Zeit verstrichen. Dass nunmehr „alter Wein in neuen Schläuchen“ von der Aufsicht präsentiert wird, wie der Titel dieses Beitrags etwas provozierend formuliert, wäre zu kurz gegriffen.

In der Bankbetriebslehre und der gelebten Zinsmanagementpraxis in den Instituten sowie gerade vor dem Hintergrund der einschneidenden Ereignisse der letzten Jahre durch die Finanzkrise(n) hat sich viel bewegt. Nun scheint nach fast 25 Jahren die Zeit reif zu sein, die Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch geänderten aufsichtsrechtlichen Regelungen zu unterwerfen.

Zusammengefasst ergibt sich aus unserer Sicht für die Institute perspektivisch eine direkte Eigenkapitalunterlegung, aber zumindest eine indirekte Eigenkapitalunterlegung („Säule 1-Plus-beziehungsweise erweiterter Säule-2“-Ansatz) der Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch. So oder so wird dies aller Voraussicht nach erhöhte Kapitalunterlegungsanforderungen auslösen, insbesondere da Kapitalzuschläge für die nach den bisherigen Ansätzen unveränderten Zinsrisiken entstehen.

Autoren



Klaus Stechmeyer-Emden

Lead Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 1113
- > klaus.stechmeyer-emen@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,
Business Consulting

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



Sebastian Henkel

Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (89) 943011 - 1899
- > sebastian.henkel@msg-gillardon.de

10 Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Wimmer, K.: Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl., Stuttgart 2013, S. 238-290.



Signifikante Mehrwerte

Integration von Planung und Stresstesting auf der Grundlage einer datenbankgestützten Technologie

von Dr. Roland Demmel und Dr. Jörg Schmidt

Vor dem Hintergrund des Ende Februar 2016 erneut bevorstehenden EBA-EZB Stresstests stellt sich zum wiederholten Mal die Frage nach der ausreichenden Kapitalausstattung, der hinreichenden Bilanzreinigung und der adäquaten Risikovorsorge für Problemportfolien bei SSM-Banken.¹

Zunehmend spielen aber auch qualitative Aspekte – wie der enorme zusätzliche Personalaufwand der Banken bei der Stresstestdurchführung – eine entscheidende Rolle, spiegeln diese Aspekte doch die Qualität des Risikomanagements, der Steuerungsprozesse sowie der verfügbaren Systeme und Daten wider.

Der Stresstest 2014 hat nämlich bei nahezu allen betroffenen Häusern schmerzlich verdeutlicht, wie groß der zusätzliche Personalaufwand für die Stresstestdurchführung war – nahezu nirgends war eine Lösung verfügbar, die die datenführenden Systeme einer Bank mit der Stresstestmethodik sowie den eigenen Risiko- und Bewertungsmodellen und den Berichtsdateien (Stichwort: EBA-Templates) in einer Lösung vereinigt hätte.

Um diesen Albtraum künftig zu vermeiden und um Stresstests ebenso wie interne Szenariobetrachtungen sinnvoll in die interne

Steuerung und die strategische und operative Planung bis hin zur Ableitung von Sanierungsplänen zu integrieren, sind neue Lösungen erforderlich. Prozesse der Hochrechnung, des Forecasting, der Planung und Stresstests gewinnen deutlich an Bedeutung, um die Informationsinteressen diverser Stakeholder in Bezug auf Umfang, Qualität und Geschwindigkeit abzudecken. Auffällig ist, dass alle Perspektiven eine gemeinsame Schnittmenge von Prozessen und Methoden aufweisen.

Der anhaltende Ertrags- und Kostendruck durch Rahmenbedingungen wie Niedrigzinsphase, Eintritt neuer Wettbewerber, weiterhin steigende regulatorische Anforderungen etc. hat Banken in den vergangenen Jahren motiviert, ihre Geschäftsmodelle zu verfeinern und in treiberbasierte Logiken zu überführen.

Im Ergebnis haben viele Banken mittlerweile differenzierte Wert-, Kosten- und Risikotreibermodelle als Grundlage für ihre interne Steuerung aufgebaut.

Die Treibermodelle stehen im Zentrum einer zunehmend interaktiven Mechanik, die auf die Analyse von Ergebniseffekten im Rahmen der Simulation des Geschäftsmodells durch Variation unterschiedlicher makroökonomischer Faktoren ausgerichtet sind.

Quantic Cloud Analytics und msg Gillardon haben zu diesem Zweck eine völlig neue integrierte Gesamtlösung entwickelt, die genau dieses leistet. Dieser Artikel beschreibt die Anforderungen an Stresstests und skizziert unsere Gesamtlösung.

¹ SSM = Single Supervisory Mechanism

² Relevante Stakeholder sind: die Aufsichtsbehörden (BaFin, Deutsche Bundesbank, EBA, EZB), der Fiskus, Aufsichtsgremien der Banken, Investoren, Kapitalmärkte etc.

³ u.a. FinTechs

Unser Lösungsansatz

Die Anforderungen der Bankaufsicht lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Übersetzung der Stressszenarien in Risiko- und Ergebnisgrößen.

Die vorgegebenen Makroszenarien müssen konsistent auf Basis historischer Zeitreihen und darauf basierender interner Risiko- und Bewertungsmodelle sowie Benchmarks in die relevanten Output-Größen, die sich in der Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung niederschlagen, übersetzt werden.

Stresstestberechnung differenziert und nachvollziehbar.

Sowohl die Durchführung der Stresstestberechnung als auch die Modellierung der Risikotreiber muss differenziert nach Teilportfolios und Risikotreibern dokumentiert und nachvollziehbar sein. Die Kennzahlen „Expected Loss“ (Risikokosten) und „RWA“ müssen in Abhängigkeit von bankspezifischen internen Modellen und Ansätzen ermittelt und konsistent in die Kapitalplanung integriert sein. Aus bankinterner Sicht kommt hinzu, dass der Stresstestrahmen und die verwendeten Instrumente stabil und flexibel sein sollten, um schnell und effizient auch mehrere unterschiedliche Szenarien durchrechnen zu können.

Um dies zu gewährleisten, wurde eine mehrstufige Gesamtlösung entwickelt:

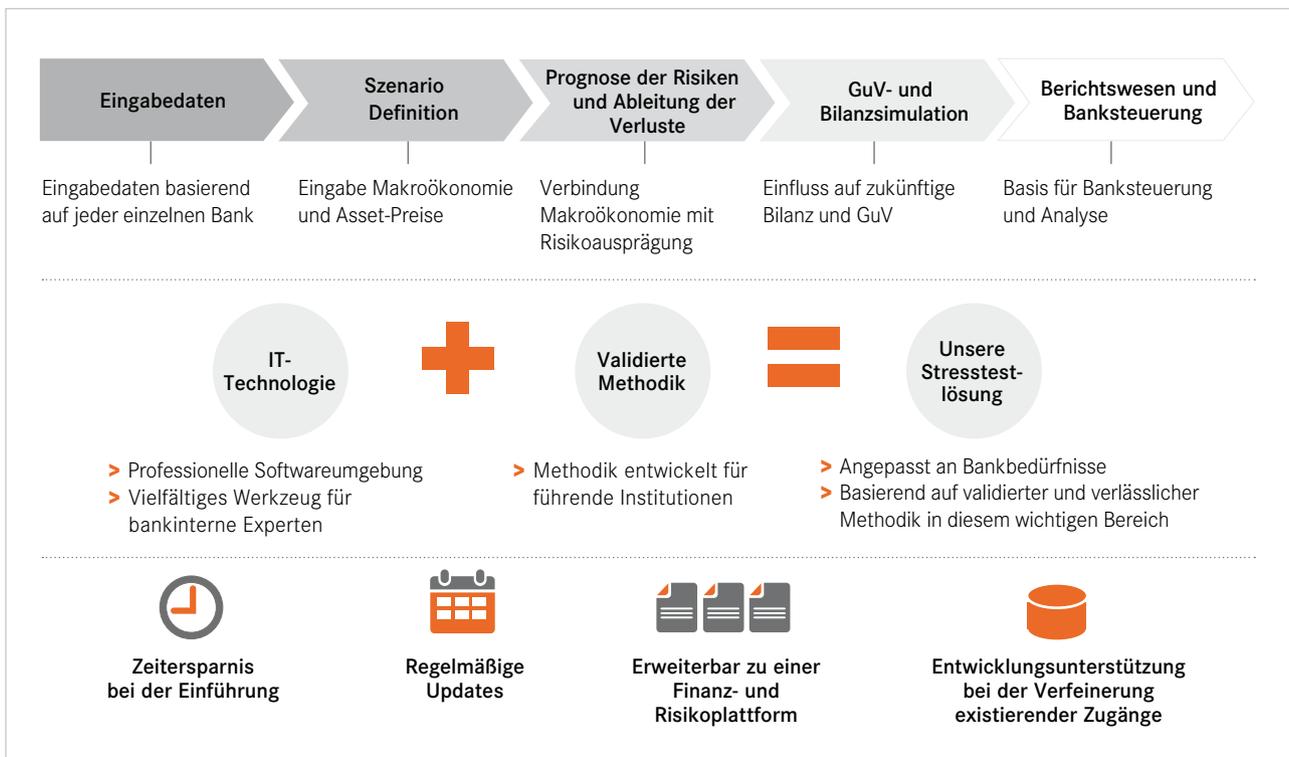


Abbildung 1: Unsere Gesamtlösung

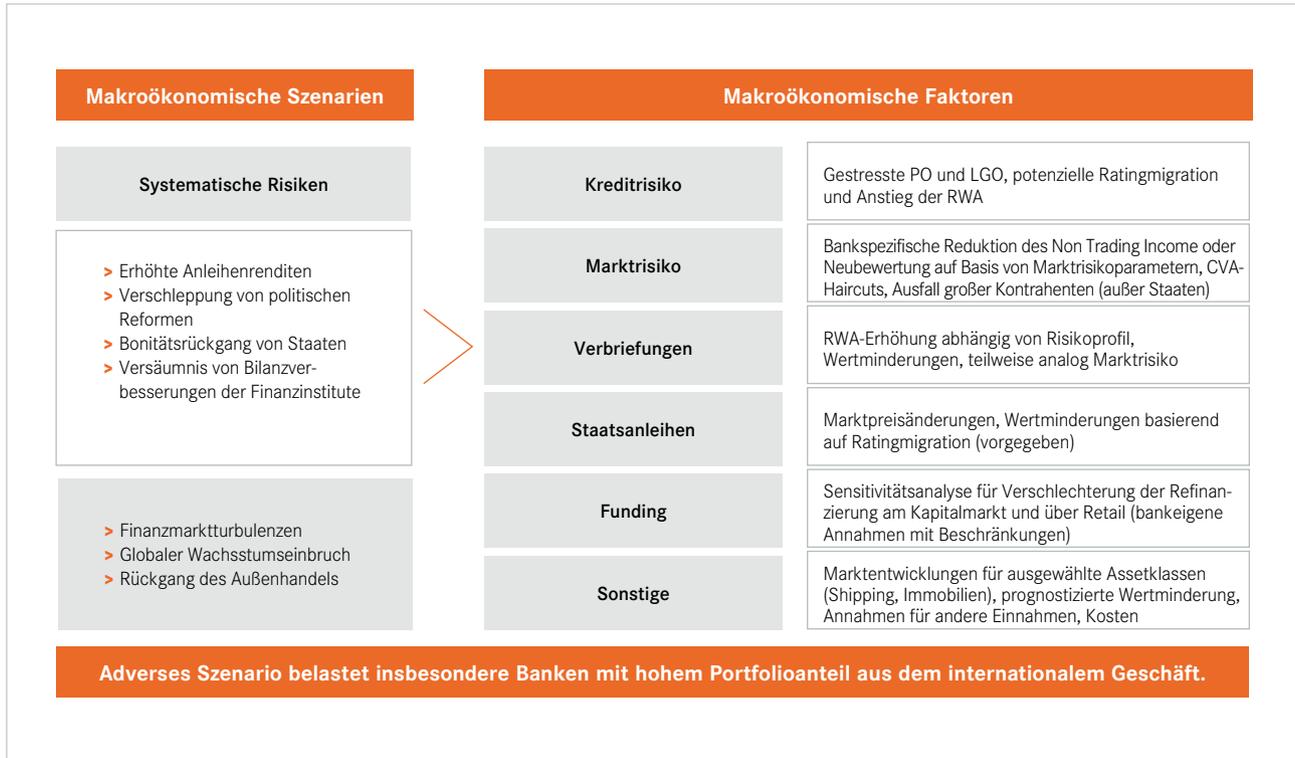


Abbildung 2: Ableitung der Stressparameter im Stresstest (2014)

Eingabedaten

Startpunkt der Lösung ist die kundenspezifische Spezifikation der benötigten Modellgranularität. Dabei muss sowohl die Aktivseite (IRB- und STA-Exposure-Klassen) als auch die Passivseite (Refinanzierungsinstrumente, EK-Instrumente etc.) betrachtet und hinterfragt werden, wie stark jedes einzelne dieser Portfolios weiter herunterzubrechen ist, um zum einen die Lösung neben dem regulatorischen Stresstest auch zu Planungs- und internen Stresstestzwecken verwenden zu können, ohne jedoch zu granular zu werden. Denn in diesem Fall ginge die statistische Masse pro Portfolio verloren und die Übersetzung auf Risiko, Erträge und Verluste pro Portfolio könnte nicht mehr valide gewährleistet werden. Die benötigten Eingabedaten leiten sich dann nach Inhalt und Format von dieser Spezifikation ab. Diese Daten werden typischerweise in einer eigenen Datenschicht abgespeichert, die regelmäßig per Datenabzug von den originalen datenführenden Systemen einer Bank aktualisiert wird.

Definition der Szenarien

Für den EBA-ECB-Stresstest 2016 kommen die makroökonomischen Szenariodaten vermutlich wieder vom ESRB (European Systemic Risk Board). Darüber hinaus versorgt die EBA die nationalen Aufsichtsbehörden (Competent Authorities, CA) vermutlich wieder mit statistischen Benchmarks für die wesentlichen Risikoparameter sowie mit Variablen zur Unterstützung der Qualitätssicherung. Damit soll sichergestellt werden, dass die makroökonomischen Szenarien durch die Banken für vergleichbare Portfolios und bezüglich des zurückliegenden historischen Trends konsistent übersetzt werden.

Die CA können zusätzliche spezifische makroökonomische Sensitivitäten und Marktrisikoschocks entwickeln, um länderspezifische Besonderheiten abzubilden. In jedem Fall aber müssen die Banken die Ergebnisse auf der Basis der zentral durch EBA-EZB vorgegebenen Szenarien liefern.

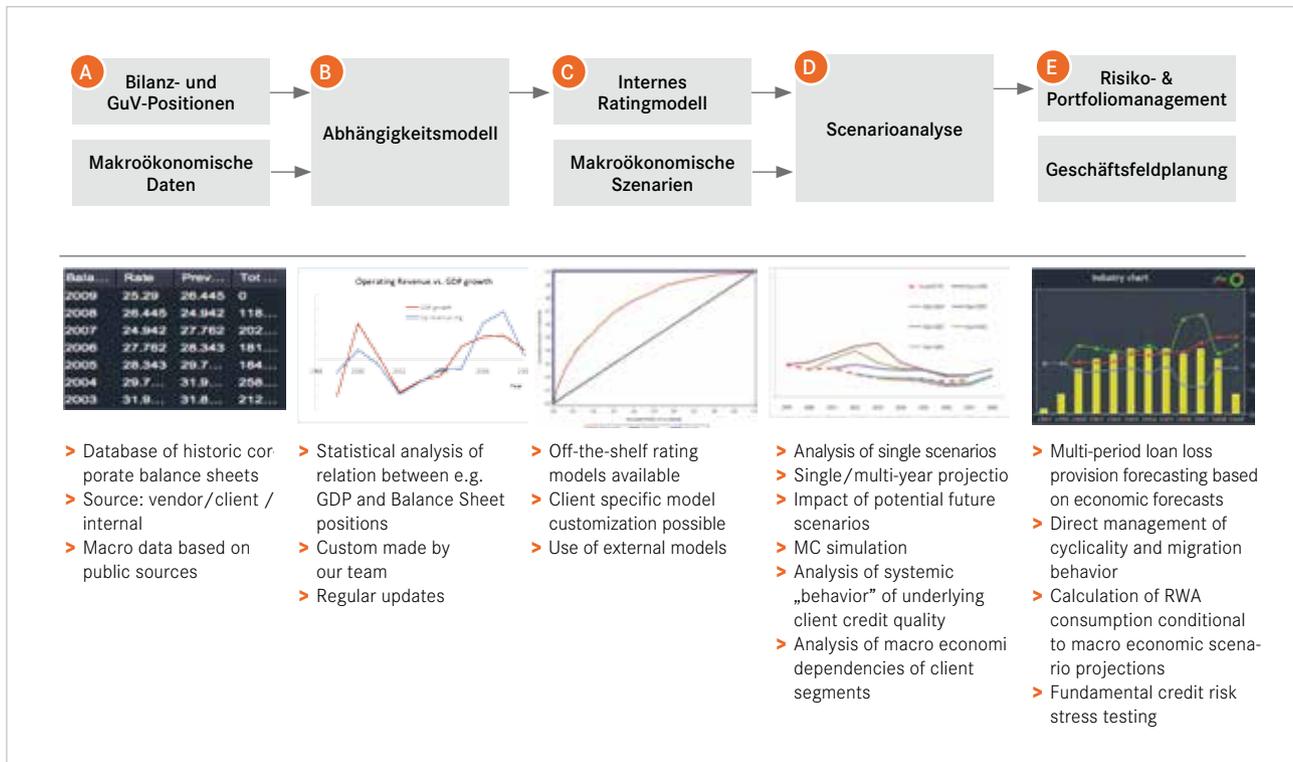


Abbildung 3: CreditDynamix® (CDX)

Daneben können mithilfe unserer Lösung Banken auch beliebige andere (wie zum Beispiel interne) Szenarien definieren, deren Wirkung auf Nachsteuergewinn, Risiko- und EK-Entwicklung berechnen und darauf basierend optimale eigene Reaktionen ableiten (zum Beispiel optimale Ausschüttungspolitik, verändertes Risikoprofil von Neugeschäft etc.).

Prognose der Risiken und Ableitung der Verluste

Im dritten Schritt müssen die Stressszenarien in Risikogrößen übersetzt und Verluste abgeleitet werden. Auf Basis möglichst umfassender historischer Zeitreihen sollten dabei so weit möglich die Abhängigkeiten der Risikotreiber von makroökonomischen Entwicklungen direkt modelliert werden, um konsistent die Auswirkungen auf Ratingmigrationen und Kreditausfälle abzuschätzen. Point-in-time-Risikoparameter (PDpit und LGDpit) sollen dabei explizit vorwärts gerichtete Projektionen sein, die aktuelle Trends im Wirtschaftszyklus abbilden. Diese PDpit und LGDpit sind für alle Berechnungen und Portfolios bezüglich Kreditrisiko

mit Ausnahme der risikogewichteten Aktiva (RWA) anzuwenden. Für die Berechnung der RWA sind hingegen regulatorische Werte für PD und LGD zu verwenden (PDreg und LGDreg), die sich durch den Wirtschaftszyklus hindurch (Through The Cycle, TTC) ergeben.

Die integrierte Lösung erlaubt, entweder vorhandene interne PD- und LGD-Modelle zu integrieren oder eigene Verfahren (CreditDynamix® (CDX) unserer Schwesterfirma Quantic Risk Solutions (QRS) einzusetzen.

CDX simuliert auf Basis von über 100 Millionen Einzelbilanzen von Unternehmen und Banken weltweit deren Bilanz- und GuV-Positionsverläufe. Die so simulierten Bilanz- und GuV-Positionen können als Input für Point-in-time-Ratingmodelle verwendet werden und erlauben so die direkte Übersetzung eines makroökonomischen Stressszenarios in eine PDpit für jedes Kredit- und Wertpapierportfolio mit allen Konsequenzen für die Kernkapitalquote. In Verbindung mit internen Risikomodellen (oder al-

ternativ dem QRS-eigenen Ratingmodel) können segment- und branchenspezifische Ratingmigrationen prognostiziert werden, die eine genaue Analyse der zugrunde liegenden Risikotreiber und die Identifikation von Risikokonzentrationen ermöglichen. Auch die Auswirkungen auf die RWA in Abhängigkeit von bank-internen Modellen können via PDreg und LGDreg konsistent prognostiziert werden.

GuV- und Bilanzsimulation

Neben den aus der Entwicklung der Kredit- und Länderrisikogrößen abgeleiteten Verlusten müssen auch die Erträge und Aufwände (Zinsertrag und -aufwand, Handelsergebnis, Beteiligungs- und Leasingergebnis, sonstiges operatives Ergebnis, Verwaltungsaufwand etc.) aus den Stressszenarien übersetzt bzw. abgeleitet werden, um das Nachsteuerergebnis und somit den Verlauf der Kernkapitalposition konsistent bestimmen zu können. Dazu werden je nach benötigter GuV-Größe sowohl Kausalmodelle als auch statistische Modelle verwendet, die an die Szenarien geknüpft und aus historischen Daten entwickelt beziehungsweise mittels dieser parametrisiert und auch validiert werden. Beispielsweise muss in Bezug auf die Preise von Neugeschäft auch die Marktmacht der betrachteten Bank im jeweiligen Segment einbezogen werden, was unseren Kausalansatz für diese Größe besonders wertvoll macht.

Hier kann dann der Nutzer unserer Gesamtlösung auch an den Schrauben drehen, die für den EBA-EZB-Stresstest fix vorgegeben wurden, für die interne Planung und Steuerung aber variabel sind, wie zum Beispiel:

- > Mix der Geschäftsbereiche im Sinne von Allokation des Neugeschäfts
- > Volumen, Preis, Zeit- und Risikoprofil von Neugeschäft pro Aktiv- und Passivportfolio
- > Ausschüttungspolitik und Optimierung der Kapitalstruktur
- > Vollständiger oder teilweiser An- und Verkauf von aktivseitigen Portfolios etc.

Berichtswesen und Banksteuerung

Nachdem nun die makroökonomischen Szenarien auf alle Ertrags- und Aufwandsarten sowie Zu- und Abschreibungen auf Kredite und Wertpapiere und Nachsteuerprofit übersetzt und auch die Szenarioeffekte auf die RWAs nach Kredit-, Marktpreis- und operationellem Risiko berechnet wurden, leitet die Gesamtlösung die Wirkungen auf die Kernkapitalquote und nach Wunsch auch auf weitere KPIs (Key Performance Indikatoren) ab. Die Ergebnisse des Stresstests überträgt die Gesamtlösung automatisiert in die aktuellen EBA-Templates, die dann zum Versand an den Regulator und das interne Berichtswesen bereitstehen.

Für Zwecke außerhalb des EBA-EZB-Stresstests können Steuerhebel wie Volumina und Laufzeit von aktivischem und passivischem Neugeschäft, Änderung der Konditionenbeiträge, Kapitalmaßnahmen etc. erwogen und im Lichte der KPI-Effekte beurteilt werden, um daraus eine dem eigenen Geschäftsmodell und dem damit verknüpften Risikoappetit optimale Strategie abzuleiten.

Fazit: Unsere integrierte Lösung ermöglicht einen strategischen Mehrwert

Sowohl um aufsichtsrechtlichen Standards zu genügen als auch um bankintern vollumfänglich den Nutzen aus Stresstests zu ziehen, sind integrierte Lösungen wie die beschriebene notwendig. Sie ermöglichen einerseits die Beherrschung der Komplexität von Bottom-up-Stresstests bei gleichzeitiger hoher Flexibilität und Schnelligkeit, sind unverzichtbare Voraussetzung für das effiziente Durchrechnen einer Vielzahl von Szenarien und Varianten und gewährleisten eine ausreichend tiefe Analyse der zugrunde liegenden Risikotreiber.

Andererseits ist die Einbettung der Stresstestumgebung in ein konsistentes Rahmenwerk mit der Kapitalplanung Voraussetzung für die strategische Nutzung von Stresstests und die konsistente Ableitung von Maßnahmen zur strategischen Portfoliosteuerung. Auch der Wert einer solch integrierten Lösung für die Entwicklung von Sanierungsplänen, die aufsichtsrechtlich

geforderten Belastungsanalysen unter Berücksichtigung sowohl idiosynkratischer wie auch marktweiter Stressszenarien, die Definition von Schwellenwerten und die Identifikation vorbeugender Maßnahmen und Handlungsoptionen ist evident.

Um die steigenden regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und um den vollen Nutzen von Stresstests für die interne Steuerung und Kapitalplanung zu heben, sind einerseits umfassende Datenhistorien zur Übersetzung von Szenarien in die betriebswirtschaftlichen Ergebnisgrößen nötig. Andererseits ist die Einbettung in einen Gesamtrahmen mit der Kapitalplanung und auch der Sanierungsplanung notwendig. Die hier beschriebene Gesamtlösung wird zukünftig den Standard für eine integrierte Risiko-, Kapital- und Gesamtbanksteuerung setzen, auch und gerade im Licht der aktuellen aufsichtsrechtlichen Entwicklungen und Diskussionen.

Insgesamt können durch die Ablösung von größeren Excel-Landschaften durch eine professionelle und datenbankbasierte Lösung operationelle Risiken dramatisch reduziert sowie Prozesseffizienzen realisiert werden.

Autoren



Dr. Jörg Schmidt

Integration Consulting,

msg systems ag

> +49 (0) 6196 / 7750 - 5488

> joerg.schmidt@msg-gillardon.de



Dr. Roland Demmel

Partner Quantic Cloud Analytics (Madrid),

Partner Quantic Risk Solutions (Wien)

Die neue Wohnimmobilien- kreditrichtlinie

Auswirkungen auf die PAngV

von Dr. Michael Dörfner, Karl Eberle,
Rainer Orywa und Dr. Konrad Wimmer



Die Richtlinie 2014/17/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. Februar 2014 über Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher und zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010 wurde am 28.2.2014 im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Bis spätestens 21. März 2016 sind die Rechts- und Verwaltungsvorschriften in nationales Recht umzusetzen.

Im Zuge der durch die Wohnimmobilienkreditrichtlinie geforderten Maßnahmen ist es auch nötig, die bestehende Berechnung des effektiven Jahreszinses für die unter die Preisangabenverordnung (PAngV) fallenden Kreditgeschäfte anzupassen.

Historie der PAngV¹

Die Preisangabenverordnung (PAngV) ist mit zwischenzeitlichen Änderungen seit 1985 in Kraft. Die Verordnung dient dem Verbraucherschutz und regelt die Preisangabe von Waren und Dienstleistungen, wenn das zugrunde liegende Geschäft zwischen einem gewerbsmäßigen Anbieter und einem Endverbraucher ab-

geschlossen wird. Bei Bankgeschäften werden die Kreditinstitute verpflichtet, zur Vergleichbarkeit von Finanzierungen den Effektivzinssatz anzugeben.

Das BGB schützt den Verbraucher im Vorfeld des Vertragsabschlusses und beim Vertragsabschluss selbst. Die vorvertraglichen Informationspflichten ergeben sich aus § 491 a BGB i. V. m. Artikel 247 § 1 ff. EGBGB n. F. Bei Immobilier-Verbraucherdarlehensverträgen müssen danach die Institute dem Darlehensnehmer die vorvertraglichen Informationen in Textform übermitteln, und zwar rechtzeitig vor Abgabe der Vertragserklärung des Darlehensnehmers. Dafür muss das entsprechend ausgefüllte Europäische Standardisierte Merkblatt (ESIS-Merkblatt) verwendet werden (siehe auch Artikel Wohnimmobilienkreditrichtlinie und ESIS-Merkblatt, S. 29, in dieser NEWS). Weiterhin muss – wie schon bisher – nach Artikel 247 § 3 Abs. 3 EGBGB u. a. der effektive Jahreszins anhand eines repräsentativen Beispiels erläutert werden. Gefordert ist dabei, dass sämtliche in die Berechnung des effektiven Jahreszinses einfließenden Annahmen herausgestellt werden.

Effektiver Jahreszins

Der effektive Jahreszinssatz lässt sich als Zinssatz definieren, bei dem der Auszahlungsbetrag des Kredits gerade der Summe der mit dem effektiven Jahreszinssatz abgezinsten Raten entspricht.

¹ Vgl. hierzu Wimmer/Stöckl-Pukall: Die Neuregelung der Preisangabenverordnung der Banken, München 1998 (aktualisiert 2000); Wimmer: Preisangaben und Effektivzinnsberechnung, in: Praktikerhandbuch Verbraucherdarlehen, 4. Aufl., Heidelberg, S. 119-148.

Er kann für den Vergleich von unterschiedlichen Darlehensangeboten nur für Geschäfte mit gleicher Zinsfestschreibungsdauer verwendet werden und ermöglicht – unabhängig von der tatsächlichen Ausgestaltung des Kredits (Nominalzins, Disagio, Zahlungsrhythmus) – durch seine normierte Berechnungsvorschrift die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Geschäfte.

Die seit 1985 gültige Berechnungsvorschrift wurde im Jahr 2000 geändert. Wesentlich dabei war die Umstellung der Abzinsungsmethode. Bis 2000 wurden unterjährige Zeitintervalle linear abgezinst, nur im ganzjährigen Bereich erfolgte eine exponentielle Abzinsung. Die Praxis der unterjährig linearen Abzinsung wurde durch eine nunmehr vollständig exponentielle Vorgehensweise ersetzt. Allerdings wurde im unterjährigen Bereich nicht auf echte (kalendarische) Tagezählung umgestellt, sondern die Verwendung von gleich langen Monaten vorgeschrieben. Ein Monat hatte demzufolge 365/12 Tage. Daraus resultierte eine Inkonsistenz in der Zählweise: krumme Laufzeitabschnitte wurden kaufmännisch nach der 30/360-Tagemethode gezählt, jedoch auf 365 beziehungsweise 366 Tage bezogen.

Diese Inkonsistenz wird in der ab 2016 gültigen Vorschrift zugunsten der Verwendung der kalendarischen Tagezählung aufgehoben.

Allgemeine Änderungen der PAngV

Künftig wird durchgängig der Verbraucherbegriffs gemäß § 13 BGB verwendet. Entsprechend wird der bisherige Begriff „Kredit“ durch „Verbraucherdarlehen“ ersetzt. Gleiches gilt für den Begriff „Kreditgeber“, der durch „Darlehensgeber“ ersetzt wird.

Der Begriff „Gesamtkosten“ stellt den Oberbegriff für „Zinsen“ und „sonstige Kosten“ dar. Gesamtkosten sind alle finanziellen Verpflichtungen des Darlehensnehmers bei regulärem Vertragsverlauf über die Rückzahlung des Verbraucherdarlehens hinaus. Zivilrechtlich wird dies umgesetzt, indem die Gesamtkosten nach § 492 Absatz 2 BGB in der Vertragsurkunde angegeben sein müs-

sen und der Darlehensgeber keinen Anspruch auf nicht im Vertrag angegebene Kosten hat (§ 494 Absatz 4 BGB). Außer Zinsen und Kosten existieren, neben den Tilgungsbeträgen selbst, somit keine weiteren Zahlungsansprüche. Ein Disagio ist damit entweder als (vorausbezahlter) Zins oder als Kostenfaktor einzustufen. 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 sind. Die Kosten einer durch einen Immobilier-Verbraucherdarlehensvertrag neu abgeschlossenen (Risiko-)Lebensversicherung sind in die Berechnung der Gesamtkosten einzubeziehen, wenn die neu abgeschlossene Versicherung und deren Abtretung als zusätzliche Darlehenssicherheit zu einer günstigeren Darlehensbedingungen führen oder die angebotene Konditionen nur gilt, wenn die Versicherung als zusätzliche Sicherheit abgetreten wird.

Nunmehr müssen im effektiven Jahreszins die Kosten für Sicherheiten bei Immobilier-Verbraucherkrediten berücksichtigt werden (Notarkosten und Eintragungskosten für die Eigentumsübertragung sind wie bisher auszuklammern).

Bei vor- oder zwischenfinanzierten Bauspardarlehen muss für das Gesamtprodukt aus Bauspardarlehen und Bausparvertrag der effektive Jahreszins für die Gesamtlaufzeit angegeben werden. Damit sollen auch ungefördernde Bausparkombifinanzierungen für den Verbraucher mit Angeboten verschiedener Banken vergleichbar werden.

Die Bestimmungen für Werbung für Verbraucherdarlehen werden ergänzt: beispielsweise darf die Werbung nicht irreführend sein, die Identität und Anschrift des Kreditgebers/Darlehensvermittlers muss angegeben werden. Bei Immobilierdarlehensverträgen sind weiterhin Hinweise über die notwendige Absicherung, bei Fremdwährungsdarlehen über die Auswirkung von Wechselkursschwankungen auf den Gesamtbetrag zu machen.

Umsetzung der Berechnung des effektiven Jahreszinses

Hierzu heißt es im Gesetzentwurf [Anlage 4 zu Artikel 8 Nummer 10 – Anlage (zu § 6)]:

Auszug:

„1. (...) Die (...) Gleichung zur Ermittlung des effektiven Jahreszinses drückt auf jährlicher Basis die rechnerische Gleichheit zwischen der Summe der Gegenwartswerte der in Anspruch genommenen Verbraucherdarlehens-Auszahlungsbeträge einerseits und der Summe der Gegenwartswerte der Rückzahlungen (Tilgung, Zinsen und Verbraucherdarlehenskosten) andererseits aus: (...)

c) Der Zeitraum zwischen diesen Zeitpunkten wird in Jahren oder Jahresbruchteilen ausgedrückt. Zugrunde gelegt werden für ein Jahr 365 Tage (bzw. für ein Schaltjahr 366 Tage), 52 Wochen oder 12 Standardmonate. Ein Standardmonat hat 30,41666 Tage (d. h. $365/12$), unabhängig davon, ob es sich um ein Schaltjahr handelt oder nicht.

Können die Zeiträume zwischen den in den Berechnungen verwendeten Zeitpunkten nicht als ganze Zahl von Wochen, Monaten oder Jahren ausgedrückt werden, so sind sie als ganze Zahl eines dieser Zeitabschnitte in Kombination mit einer Anzahl von Tagen auszudrücken. Bei der Verwendung von Tagen

aa) werden alle Tage einschließlich Wochenenden und Feiertagen gezählt;

bb) werden gleich lange Zeitabschnitte und dann Tage bis zur Inanspruchnahme des ersten Verbraucherdarlehensbetrags zurückgezählt;

cc) wird die Länge des in Tagen bemessenen Zeitabschnitts ohne den ersten und einschließlich des letzten Tages berechnet und in Jahren ausgedrückt, indem dieser Zeitabschnitt durch die Anzahl von Tagen des gesamten Jahres (365 oder 366 Tage), zurückgezählt ab dem letzten Tag bis zum gleichen Tag des Vorjahres, geteilt wird.“

Dieser etwas „sperrig“ formulierte Text führt leider nicht zu eindeutigen Regelungen der Tagezählung bei der Berechnung des PAngV-Effektivzinssatzes.

Wählt man bei der Umsetzung von Buchstabe c) des Gesetzentwurfs analog zur bisherigen Vorgehensweise in der PAngV die Standardbetrachtung auf Monatsbasis aus, dann werden Standardbetrachtung und die taggenaue Zählung vermischt.

Beispiel: Auszahlungsdatum 15.10.2019; monatliche Raten am 31.10.2019, 15.11.2019, 30.11.2019, 15.12.2019, 31.12.2019, 15.01.2020, 31.01.2020, 15.02.2020, 29.02.2020, 15.03.2020, 05.04.2020. Man zählt also z. B. bei der Schlussrate wie folgt: 05.04.2020 bis 5.11.2019 = 5 Monate, 5.11.2019 bis 15.10.2019 sind 21 Tage. Zeitabschnitt damit $5/12 + 21/365 = 0,47420091$.

Wählt man bei der Umsetzung die Variante „ganze Jahre zählen und dann taggenau“, so erhält man 0,472678 (= 173 Tage/366 Tage). Die Vermengung der Standardbetrachtung mit der taggenauen Zählung unterbleibt dann.

Zur Festlegung der Kalendertage pro Jahr (365 beziehungsweise 366 im Schaltjahr) scheint ein Hinweis angebracht zu sein: Gemäß cc) in den oben zitierten Erläuterungen ist zunächst der krumme Zeitabschnitt zu zählen (15.10.2019 bis 5.11.2019 = 21 Tage); der „letzte Tag“ ist damit der 5.11.2019. Anschließend sind von diesem Datum bis zum bis zum gleichen Tag des Vorjahres die Kalendertage zu bestimmen; dies sind hier 365 Tage (5.11.2018 bis 5.11.2019).

Allgemein wird damit die zitierte Gesetzesvorschrift so interpretiert, dass zur Bestimmung des Zeitraums in Jahren zwischen zwei Datumswerten A und E, wobei das Datum A vor dem Datum E liegt – ausgehend von E – zunächst die Anzahl von ganzen Jahren zwischen A und E bestimmt wird.

Zahlungen	Tage	Jahreszinstage	Exponent-Jahresbruchteil	Zahlungen	Abzinsfaktor	Barwert Zahlungen
15.10.19				10.000,00 €	1,0000000000	-10.000,00 €
31.10.19	16	365	0,043836	25,00 €	0,9973862804	24,93 €
15.11.19	31	365	0,084932	1.000,00 €	0,9949421230	994,94 €
30.11.19	46	365	0,126027	47,50 €	0,9925039552	47,14 €
15.12.19	61	365	0,167123	1.000,00 €	0,9900717623	990,07 €
31.12.19	77	365	0,210959	42,50 €	0,9874839923	41,97 €
15.01.20	92	365	0,252055	1.000,00 €	0,9850641011	985,06 €
31.01.20	108	365	0,295890	37,50 €	0,9824894198	36,84 €
15.02.20	123	365	0,336986	1.000,00 €	0,9800817681	980,08 €
29.02.20	137	366	0,374317	32,50 €	0,9778998225	31,78 €
15.03.20	152	366	0,415301	1.000,00 €	0,9755099575	975,51 €
05.04.20	173	366	0,472678	5.031,67 €	0,9721739553	4.891,66 €

Abzinsungskonto (Barwertkonto)

gerundet 6,15 % Effektivzinssatz 6,15218 %

Danach wird eine gegebenenfalls verbleibende Anzahl von Resttagen zwischen dem Beginndatum des letzten ganzen Jahres und A bestimmt. Das Beginndatum des letzten ganzen Jahres zählt dabei zu den Resttagen, der Tag mit dem Datum A allerdings nicht. Vom Beginndatum des letzten ganzen Jahres wird um ein Jahr auf den gleichen Tag des Vorjahres zurückgegangen. Enthält dieser Jahreszeitraum 366 Tage, wird die Anzahl der Resttage durch 366 geteilt, um den verbleibenden Jahresbruchteil zu bestimmen. Anderenfalls wird die Anzahl der Resttage durch 365 geteilt.

Der Zeitraum in Jahren zwischen den beiden Datumswerten ist dann die zuvor bestimmte ganze Anzahl von Jahren zuzüglich des Jahresbruchteils.

Ist das Beginndatum des letzten ganzen Jahres ein 29. Februar, so ist der gleiche Tag des Vorjahres der 28. Februar. Ist das Beginndatum ein 28. Februar und das Vorjahr ein Schaltjahr, ist der gleiche Tag des Vorjahres ebenfalls der 28. Februar.

Versetzt man das Beispiel der Auslegungshilfe der alten PAngV um 20 Jahre in die Zukunft, so zeigt sich die praktische Relevanz der Änderung - damals wurde mit der inkonsistenten Tagezählung noch ein effektiver Jahreszins in Höhe von 6,17 Prozent ermittelt, während sich nunmehr 6,15 Prozent ergeben.

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,
Business Consulting

> +49 (0) 89 / 943011 - 1539

> konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Wohnimmobilienkreditrichtlinie und ESIS-Merkblatt

Immobilienkredite sollen
verbraucherfreundlicher werden

von Karl Eberle und Dr. Konrad Wimmer

Am 4. Februar 2014 haben das Europäische Parlament und der Europäische Rat die „Richtlinie für Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher“ (Wohnimmobilienkreditrichtlinie) veröffentlicht. Ziel dieser Richtlinie ist es, einen transparenteren, effizienteren und wettbewerbsfähigen Binnenmarkt durch flexible und faire Immobilienkreditverträge zu schaffen und für ein hohes Verbraucherschutzniveau in der EU zu sorgen. Am 15. Juli 2015 hat das „Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz“ den Gesetzesentwurf für die Umsetzung der Richtlinie vorgelegt (Inkrafttreten am 21. März 2016) – seit September 2015 befasst sich der Bundesrat damit. Die mit dem Inkrafttreten verbundenen umfangreichen Vorgaben zu Wohnimmobilienkrediten werden zum Teil deutlich von den bisher vorhandenen nationalen Regelungen abweichen.

Die Wohnimmobilienkreditrichtlinie

Der Begriff „Wohnimmobilienkreditrichtlinie“ legt eine Beschränkung des Geltungsbereichs auf Wohnimmobilien nahe. Darüber hinaus umfasst die Richtlinie jedoch auch Kreditverträge, deren Besicherung analog zu Wohnimmobilien gekennzeichnet ist. Es kommt also nicht nur darauf an, ob der Kredit zum Er-

werb von Wohneigentum aufgenommen wird, sondern auch, ob unabhängig von der Zwecksetzung ein wohnungswirtschaftlich übliches Sicherungsmittel genutzt wird. Im BGB wird der bisherige Begriff „Verbraucherdarlehensvertrag“ aufgegliedert in:

- > **Allgemein-Verbraucherdarlehensvertrag** für die Verbraucherdarlehen, die der Verbraucherkreditrichtlinie unterliegen, sowie
- > **Immobilien-Verbraucherdarlehensvertrag** für die Verbraucherdarlehen, die von der Wohnimmobilienkreditrichtlinie erfasst werden. Dies umfasst sämtliche Darlehen, die auf den Erwerb einer Immobilie, eines Rechts an einer Immobilie oder eines vergleichbaren Rechts gerichtet sind.

Damit stellt der im BGB nach §§ 491 ff. geregelte Verbraucherdarlehensvertrag zukünftig einen Oberbegriff dar, der die Untergruppen Immobilien-Verbraucherdarlehensverträge und allgemeine Verbraucherdarlehensverträge umfasst. Erklärtes Ziel dieser Regelung ist ein erhöhter Endverbraucherschutz, das heißt, das Risiko einer Überschuldung durch bessere Informationen des Verbrauchers zu verringern.

Der Gesetzentwurf der Bundesregierung sieht vor, die Vorgaben der Wohnimmobilienkreditrichtlinie im zivilrechtlichen Teil des Bürgerlichen Gesetzbuchs umzusetzen; die umfangreichen Informationspflichten sollen im Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch geregelt werden.

Völlig neu sind im BGB die vorgesehenen Regelungen zur Beratungspflicht des Darlehensgebers bei dauerhafter und erheblicher Überziehung des Kontos. So ist die Pflicht zur Beratung geplant, wenn ein Dispositionskredit mindestens sechs Monate ununterbrochen und gleichzeitig durchschnittlich in Höhe von mindestens 75 Prozent des vereinbarten Höchstbetrags in Anspruch genommen wird.

Vorgesehen sind wesentliche Änderungen bei den vorvertraglichen Informationspflichten, die Pflicht bei Immobilier-Verbraucherdarlehensverträgen zur Prüfung der Kreditwürdigkeit und das Verbot, bei fehlender Kreditwürdigkeit den Vertrag zu schließen. Des Weiteren sollen Sonderregelungen bei Koppungsgeschäften bei Immobilier-Verbraucherdarlehen sowie Regelungen zur Erbringung von Beratungsleistungen bei der Darlehensvergabe greifen.

Die Gesetzesanpassungen betreffen überdies aufsichts- und gewerberechtliche Regelungen, namentlich solche der Gewerbeordnung, der Preisangabenverordnung und des Gesetzes über das Kreditwesen.

ESIS-Merkblatt

Das „European Standardized Information Sheet“ (ESIS) wird in der Gesetzvorlage (dort Anlage 1) beschrieben. Gemäß Vorgabe ist das abgebildete Muster im selben Wortlaut zu übernehmen.

Im Rahmen der Vorschriften zu den vorvertraglichen Informationen ist die Verpflichtung zur Verwendung des ESIS-Merkblatts geregelt (Artikel 247 § 1 Abs. 2 EGBGB n. F.). Schon bisher existierte eine Regelung, die ein ESIS-Merkblatt verpflichtend

machte. Die Ausgabe des Merkblatts war allerdings erst zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses verpflichtend. Im Gegensatz zur bisherigen Bestimmung muss das Merkblatt nun unverzüglich ausgereicht werden, nachdem der Verbraucher die erbetenen Informationen geliefert hat. Dies muss rechtzeitig erfolgen, insbesondere bevor dieser durch eine Vertragserklä-

Das ESIS-Merkblatt

Das Europäische Standardisierte Merkblatt (ESIS) muss dem Verbraucher vor Abschluss eines konkreten Darlehensvertrags ausgehändigt werden. Durch die vorgegebenen Pflichtangaben soll es ihm die Gelegenheit geben, das konkrete Angebot europaweit zu vergleichen. Das ESIS-Dokument ist individualisiert und enthält neben den allgemeinen Informationen die vertragswesentlichen Angaben. Es kann also erst übergeben werden, wenn der Verbraucher Angaben über das von ihm gewünschte Darlehen gemacht hat.

Für das ESIS gilt: Die Anforderungen an das Merkblatt sind sehr umfangreich, komplex, vor allem aber institutsspezifisch, und lassen sich nicht für alle Banken gleichermaßen abbilden. Der Umfang hängt stark von den individuell angebotenen Geschäften der Institute ab, sodass es sinnvoll sein kann, das ESIS-Merkblatt in unterschiedlichen Ausprägungen nach Geschäftsarten gegliedert zu erstellen.

Für Institute ist es daher zielführend, das ESIS-Dokument individuell zugeschnitten auf ihr Haus umzusetzen. Wir empfehlen eine individuelle Beratung zur passgenauen Umsetzung des ESIS-Merkblatts in Ihrem Hause und unterstützen Sie dabei gerne.

rung gebunden ist. Die Aushändigung des Merkblatts muss unabhängig vom Ergebnis der Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgen, das heißt, das Merkblatt muss unter Umständen auch mehrmals ausgegeben werden.

Im Merkblatt müssen neben den Informationen zum Darlehensvertrag auch Informationen zum Widerruf und zur Bedenkzeit sowie zur vorzeitigen Rückzahlung gegeben werden. Bei Fremdwährungsdarlehen und/oder Darlehen mit variabler Verzinsung müssen entsprechende Angaben gemacht werden, insbesondere solche, die das Risiko dieser Vereinbarungen beschreiben.

Der zu verwendende Mustertext des ESIS-Merkblatts gliedert sich in 15 Teilabschnitte. Jeder dieser Teilabschnitte enthält

Textfragmente, die mit der Option <falls zutreffend> versehen sind. Weiterhin wird gefordert, insbesondere im Fremdwährungsbereich und bei variablen Zinsen Szenarien zu beschreiben, die den Verbraucher auf mögliche Kurs- oder Zinsschwankungen vorbereiten. Entsprechende Warnhinweise werden als verpflichtend beschrieben. Um das Recht auf vorzeitige Rückzahlung transparent zu machen, muss die vom Institut verwendete Berechnungsmethodik bei der Ermittlung von Vorfälligkeitsentschädigungen beschrieben sein. Optional kann hier auch ein Rückzahlungsszenario abgebildet werden.

Autoren



Karl Eberle

Principal Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 171 / 2711936
- > karl.eberle@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,
Business Consulting

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

Termine

Branchentreffs

22.-23.11.2016	Köln	msgGillardon Sparkassenkonferenz
----------------	------	----------------------------------

Finanzseminare 2016

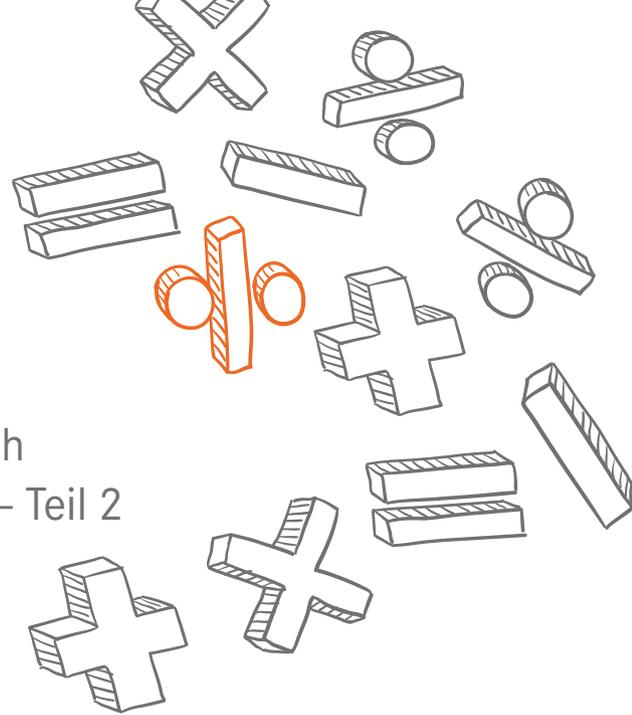
26.-27.04.2016	Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften
01.-02.06.2016	neu: Prüfung der Gesamtbanksteuerung
14.-15.06.2016	Basisseminar Zinsänderungsrisiken
21.-23.06.2016	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF
30.06.-01.07.2016	Liquiditätsrisikomanagement
06.-07.07.2016	neu: Aktuelle Herausforderungen von CRR, CRD IV und MaRisk
20.-21.09.2016	Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
27.-28.09.2016	Identifizierung von und Umgang mit Modellrisiken
18.10.2016	Finanzmathematische Grundlagen und Statistik
25.-26.10.2016	Geschäftsfeldsteuerung und Vertriebssteuerung: Das Kerngeschäft rückt in den Mittelpunkt
08.11.2016	Kompaktseminar Marktpreisrisiken mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken

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

Zinsrisikoberechnung 2.0

Verbesserte Zinsrisikoberechnung durch Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten – Teil 2

von Rainer Alfes und Christine von Bank



Im ersten Artikel¹ dieser zweiteiligen Reihe haben die Autoren gezeigt, warum die Berechnung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos durch die Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten in vielen Banken wesentlich verbessert werden kann. Im vorliegenden zweiten Teil stellen sie ein modernes und praxiserprobtes Verfahren vor, das es ermöglicht, die Historie der Zinsvolatilitäten mit mathematischen Methoden zu verlängern, um ein konsistentes Risikomanagement für das gesamte Zinsbuch zu gewährleisten.

Zinsvolatilitäten im Risikomanagement

Viele Banken halten in ihrem Zinsbuch volatilitätssensitive Positionen, etwa Caps und Floors zur Absicherung gegen steigende beziehungsweise fallende Zinsen, Kapitalmarktfloater zur Diversifikation oder Swaptions und andere Zinsoptionen zur Abbildung der rational ausgeübten impliziten Optionen im Risikomanagement und zur Absicherung dieses Optionsbuchs.

Im ersten Teil wurde gezeigt, wie wichtig für solche typischen Positionen des Zinsbuchs eine Betrachtung der Zinsvolatilität ist. Je nach Position kann aus sich ändernden Volatilitäten ein Gewinn oder ein Verlust resultieren, selbst wenn alle anderen Marktparameter unverändert bleiben.

Die Zinsvolatilität sollte in solchen Fällen also bei der Messung und Steuerung des Zinsbuchs berücksichtigt werden. Das gilt nicht nur für einfache Szenariorechnungen, sondern insbesondere auch für die Berechnung des Zinsbuch-VaR.

Sachgerechte Volatilitätsszenarien

Um sachgerechte Volatilitätsszenarien ermitteln zu können, ist eine ausreichend lange Historie der Zinsvolatilitäten erforderlich. Das betrifft in besonderer Weise auch die automatische Ableitung von Volatilitätsszenarien im Rahmen der historischen Simulation.

Die bei Marktdatenanbietern wie Bloomberg oder Reuters verfügbaren Historien für Zinsvolatilitäten reichen meist nicht so lange in die Vergangenheit wie die Zinshistorien. Eine Bank, die das Zinsänderungsrisiko über eine historische Simulation berechnet, steht deshalb vor der Frage, welcher historische Zeitraum zum Ableiten der Marktszenarien verwendet werden sollte: der kürzere Zeitraum der historischen Zinsvolatilitäten oder der längere Zeitraum der historischen Zinsen?

Oft wäre der längere Zeitraum wünschenswert. Allerdings liefert die historische Simulation über diesen Zeitraum nur sachgerechte Ergebnisse, wenn auch die Historie der Zinsvolatilitäten mit einem geeigneten Verfahren verlängert werden kann. Eine historische Simulation, die Volatilitätsszenarien für einen Teil des betrachteten historischen Zeitraums oder für den Gesamtzeitraum unberücksichtigt lässt, kann für volatilitätssensitive Positionen zu einer Fehleinschätzung, auch zu einer Unterschätzung, des Risikos führen, wie im ersten Teil gezeigt wurde.

Ermittlung der Zinsvolatilitäten aus einer Zinshistorie

Vor diesem Hintergrund wird ein Verfahren gesucht, mit dem – ausgehend von einer Zinshistorie – eine „passende“ Volatilitätshistorie berechnet werden kann. Hier geht es für jeden einzelnen Stichtag der Vergangenheit nicht um rein historische Volatilitäten zu einer

¹ NEWS Ausgabe 3/2015.

gegebenen Zinslaufzeit, sondern um die erwarteten Volatilitäten für einen Zeitraum, der der Restlaufzeit einer Zinsoption entspricht, also um die Volatilitäten, die in Optionspreisen implizit enthalten sind.

Zur Bestimmung solcher Volatilitäten existieren verschiedene Modelle, die gegebene Zeitreihen statistisch beschreiben. Wichtig ist, dass diese Modelle mit einer über die Zeit variierenden Volatilität umgehen können. Als besonders geeignet haben sich für diese Zwecke die sogenannten GARCH-Modelle² erwiesen. Sie können gut das Verhalten von Finanzzeitreihen mit ruhigen Perioden geringer Ausschläge und volatilen Perioden aufeinanderfolgender großer Ausschläge abbilden.

Die Volatilität einer Zeitreihe entspricht der Standardabweichung für die Renditen der Zeitreihe. Die Annahme einer zeitlich variierenden Volatilität der Zinszeitreihe entspricht somit der Annahme einer zeitlich variierenden Varianz ihrer Rendite.

GARCH-Modelle gehen davon aus, dass die bedingte Varianz der zugrunde liegenden Zeitreihe von den vergangenen Beobachtungen der Zeitreihe selbst und von der bedingten Varianz der Vorperioden abhängt.

Definition: Das GARCH(p,q)-Modell wird durch folgende Gleichungen beschrieben:

$$\begin{aligned}
 y_t &= \varepsilon_t + \mu_t \\
 \varepsilon_t &= v_t \sigma_t \\
 \sigma_t^2 &= \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i \varepsilon_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^p \beta_i \sigma_{t-i}^2
 \end{aligned}$$

Hierbei bezeichnet y_t die Rendite der Zeitreihe, μ_t den Mittelwert der Renditen, v_t eine standardnormalverteilte Zufallsvariable und σ_t^2 die bedingte Varianz der Renditen.

Zinszeitreihen können bereits durch ein GARCH(1,1)-Modell recht gut beschrieben werden. Für die bedingte Varianz gilt in diesem Fall:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2$$

Die unbekannt Parameter α_0 , α_1 und β_1 des GARCH-Modells sind jeweils ≥ 0 . Sie können mithilfe der sogenannten Maximum-Likelihood-Methode geschätzt werden, die in der Statistik häufig verwendet wird.

Beispiel

Die Berechnung der Zinsvolatilitäten soll im Folgenden beispielhaft für den Zwei-Jahres-Zinssatz und eine Optionslaufzeit von einem Jahr dargestellt werden.

Wie im ersten Teil dieses Artikels werden die Volatilitäten auf Basis der relativen Zinsänderungen berechnet. Die relative Änderung der Zinssätze Z_t entspricht näherungsweise der Differenz der Logarithmen:

$$y_t = \ln Z_t - \ln Z_{t-1}$$

Für jeden Stichtag wird für ein Intervall von 250 Handelstagen – entsprechend der Optionslaufzeit von einem Jahr – jeweils eine bedingte Varianz berechnet. Dafür werden zunächst die Parameter α_0 , α_1 und β_1 mit der Maximum-Likelihood-Methode geschätzt. Anschließend werden die täglichen Varianzen σ_t^2 : $t = 1, \dots, 250$ mithilfe des skizzierten GARCH(1,1)-Modells ermittelt.³ Die Wurzel der gemittelten Varianzen ergibt die Volatilität der Zinszeitreihe zum Stichtag. Dieses Verfahren wird für alle Stichtage des aufzufüllenden historischen Zeitraums wiederholt. Auf diese Weise kann für eine Zinszeitreihe von beispielsweise 16 Jahren eine Volatilitätszeitreihe von 15 Jahren berechnet werden.

Wird das skizzierte Verfahren auf unterschiedliche Zins- und Optionslaufzeiten angewandt, erhält man Volatilitätsmatrizen, die für Risikoberechnungen geeignet sind.

2 GARCH steht für Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity.
 3 Für die Umsetzung des hier beschriebenen Verfahrens ist die freie Programmiersprache „R“ besonders gut geeignet, die für statistische Anwendungen entwickelt wurde.

Qualitätsnachweis

Um die mit einem GARCH-Modell errechneten Zinsvolatilitäten im Risikomanagement verwenden zu können, muss die Qualität der Daten nachgewiesen werden. Ein solcher Qualitätsnachweis kann am besten erfolgen, indem für einen Zeitraum Zinsvolatilitäten eines Marktdatenanbieters mit berechneten GARCH-Volatilitäten verglichen werden.

Abbildung 2 zeigt einen solchen Vergleich für am Markt erhältliche implizite, aus Swaption-Preisen errechnete Zinsvolatilitäten und für mit dem beschriebenen GARCH-Modell berechnete Zinsvolatilitäten. Der Vergleich bezieht sich auf einen Zeitraum von vier Jahren. Es handelt sich um Volatilitäten des Fünf-Jahres-Zinssatzes bei einer Optionsrestlaufzeit von sechs Monaten. Man erkennt gut das etwas geglättete Verhalten des GARCH-Modells bei insgesamt sehr guter Näherung.

Ähnliche Ergebnisse erhält man auch für andere Laufzeitkombinationen. Grundsätzlich neigt das verwendete GARCH-Modell zu einer Glättung der kurzfristigen Ausschläge. Langfristige Trends werden gut abgebildet. Mit Verfeinerungen im Berechnungsverfahren könnte diese Glättung voraussichtlich reduziert werden,

aber es ist erstaunlich, wie gut sich Volatilitätszeitreihen bereits mit dem recht einfachen GARCH(1,1) modellieren lassen.

Ein zweiter Test hat nachgewiesen, dass das beschriebene Modell auch eine sehr gute Näherung der Risikoergebnisse erzielt. Bei diesem Test wurden die Ergebnisse einer historischen Simulation für das Optionsbuch und auch für andere volatilitätssensitive Positionen im Zinsbuch bei Verwendung von GARCH-Volatilitäten mit den Resultaten bei Verwendung am Markt beobachteter impliziter Volatilitäten und mit Rechenergebnissen ohne Verwendung von Volatilitäten verglichen.

Gut lassen sich solche Risikoergebnisse bei Kapitalmarktfloatern vergleichen, die eine vereinfachte Bewertung ohne Zinsvolatilitäten erlauben, wenn ohne Convexity Adjustment gerechnet wird. Für ein Testportfolio bestehend aus verschiedenen am Markt gehandelten Kapitalmarktfloatern ergaben sich bei der Betrachtung eines Acht-Jahres-Zeitraums von 2006 bis Ende 2014 folgende Werte:

	Implizite Zinsvolatilität	GARCH-Zinsvolatilität	Ohne Convexity Adjustment
Value-at-Risk	5,24	5,26	4,03

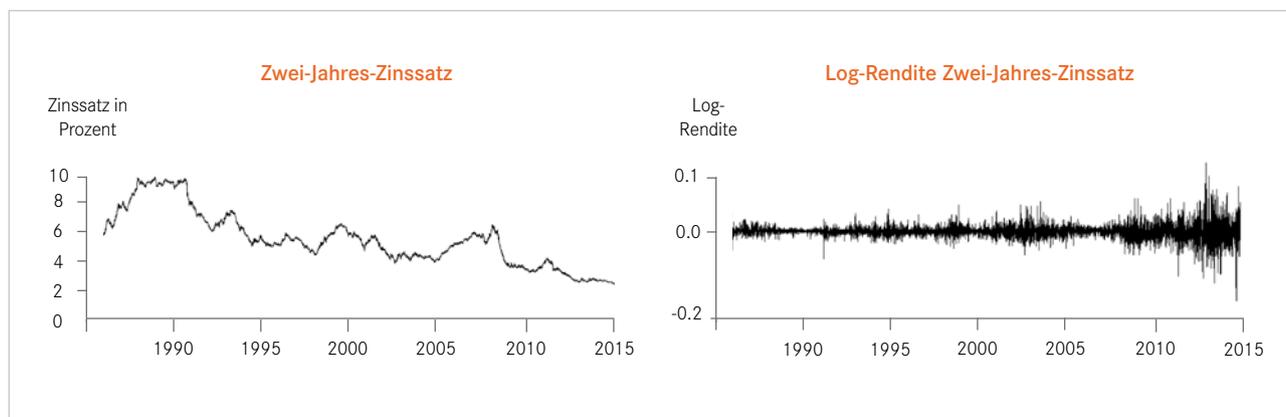


Abbildung 1: Zinshistorie und die zugehörigen Log-Renditen

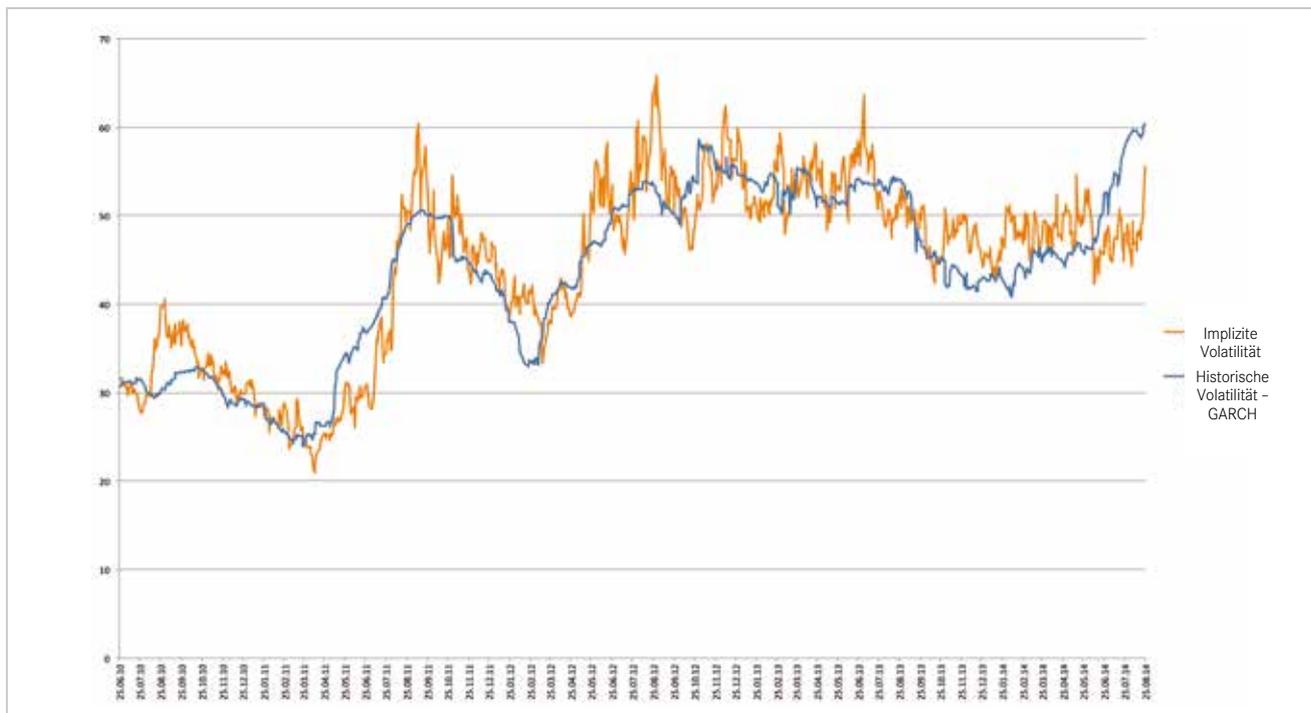


Abbildung 2: Vergleich impliziter Volatilitäten mit berechneten GARCH-Volatilitäten

Die Berechnung ohne Convexity Adjustment verwendet keine Zinsvolatilität. Sie unterschätzt das Risiko im Vergleich zu einer Berechnung mit am Markt beobachteten impliziten Zinsvolatilitäten. Die Verwendung der über das GARCH-Modell erzeugten Volatilitäten ergibt für den gleichen Zeitraum ein sehr ähnliches Risiko. Aus diesen Vergleichsrechnungen lässt sich ableiten, dass die GARCH-Zinsvolatilitäten die am Markt beobachteten impliziten Volatilitäten so gut nachbilden, dass eine Verlängerung der Volatilitätshistorie mit dem hier beschriebenen Verfahren für das Risikomanagement zulässig ist und deutlich bessere Ergebnisse erzielt als eine Risikoberechnung ohne Zinsvolatilitäten.

Fazit

Im vorliegenden Artikel wird ein praxiserprobtes Verfahren skizziert, mit dem die Historie der Zinsvolatilitäten sinnvoll verlängert werden kann. Außerdem wird beschrieben, wie die Qualität der berechneten Zinsvolatilitäten überprüft und durch Vergleichsrechnungen nachgewiesen werden kann.

Das beschriebene Verfahren hat sich bereits in erfolgreichen Kundenprojekten bewährt. Die Institute sind mit den verlängerten Historien in der Lage, über einen Zeitraum von 15, 20 und mehr Jahren die Risiken des Zinsbuchs über eine historische Simulati-

on unter Berücksichtigung der impliziten Korrelationen zwischen Zinsen und Zinsvolatilitäten zu berechnen. Die langen Marktdatenhistorien werden auch verwendet, um realitätsnahe explizite Stressszenarien zu ermitteln.

Kunden mit wesentlichen volatilitätssensitiven Positionen im Zinsbuch konnten auf diese Weise ihr Management der Zinsänderungsrisiken substantiell verbessern.

Autoren



Rainer Alfes

Principal Business Consultant,
Produktmanagement

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



Christine von Bank

Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 214
- > christine.von.bank@msg-gillardon.de



Kundensegmentierung im Firmenkundenbereich

Welche Kriterien eignen sich?

von Julian Schmidt und Dr. Frank Ebeling

Die aktuellen Besonderheiten der marktgegebenen, gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Umwelt von Kreditinstituten intensivieren den Wettbewerb. Zunehmende Regulierungsanforderungen sowie das anhaltende Niedrigzinsumfeld, neue Konkurrenten und Veränderungen im Kundenverhalten setzen die Produktmargen der Kreditinstitute unter Druck.¹

Speziell im wichtigen Geschäftsfeld der Firmenkunden hat die Konkurrenz zwischen den Banken in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Etwas plakativ könnte man sagen, dass das Gefecht um dieses attraktive Kundensegment in vollem Gange ist. Und um beim Verteilungskampf um den deutschen Mittelstand erfolgreich zu sein, bedarf es einer strukturierten Marktbearbeitung.²

In diesem Kontext wird die Kundensegmentierung speziell im Firmenkundenbereich immer wichtiger. Die heutige Zeit ist gekennzeichnet durch hohe Informationsdichte und Transparenzbestreben, aber auch durch das Betonen des eigenen Profils und der eigenen Individualität. Dadurch besteht für Kreditinstitute die Notwendigkeit, ihre wichtigen Kunden differenziert zu betrachten. Denn nur so können sie diese nach deren individuellen

Bedürfnissen optimal betreuen. Zudem kann eine stärkere Ausrichtung der vertrieblichen Aktivitäten am Bedarf der Unternehmen eine Abgrenzung von der Konkurrenz bewirken und so eine dauerhafte Bindung der Firmenkunden an das Institut verstärken.

Allerdings lässt sich in der Bankpraxis beobachten, dass viele Kreditinstitute bei der Durchführung der Kundensegmentierung trotz dieses signifikanten Marktveränderungsprozesses in der Bankenbranche eher auf herkömmliche Methoden zurückgreifen und innovative Ansätze noch viel zu selten umgesetzt werden. Dies ist weder zeitgemäß, noch entsprechen die derzeit verwendeten Abgrenzungskriterien den aktuellen Anforderungen einer systematischen Marktbearbeitung. Selbst eine rein bedarfsorientierte Einteilung reicht heutzutage nicht mehr aus. Bei hohen Risikokosten und dem damit einhergehenden erhöhten Margendruck müssen die Kreditinstitute verstärkt dazu übergehen, ihre Vertriebsaktivitäten auf die potenzial- und ertragsstarken Kunden zu lenken.

Um sich dabei gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren, ist insbesondere das Leistungspotenzial der Mitarbeiter entscheidend, wodurch auch die Vertriebsqualität in den Fokus rückt. Da Vertriebskapazitäten jedoch oftmals begrenzt sind, ist eine optimale Verteilung der Ressourcen auf die profitablen Kunden zwingend notwendig.

¹ Vgl. Teske, P.: Den Vertrieb zukunftsfähig machen. In: Die Bank, Heft 10/2014, S. 40.

² Vgl. Schmoll, A.: Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft, Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wiesbaden 2006, S. 24.

Firmenkundengeschäft von Kreditinstituten

Kreditinstitute differenzieren ihre Kunden traditionell in Privat- und Firmenkunden und bieten jeweils für beide Kundengruppen spezielle Produkte an. Für die Leistungen, die für die Gruppe der Firmenkunden bestimmt sind, wird auch die Bezeichnung Corporate Finance verwendet. Insbesondere zwei Zielsetzungen verfolgen Banken mit dem Angebot von Corporate-Finance-Leistungen. Zum einen eine ganzheitliche Betreuung (Relationship-Banking), zum anderen eine Rückgewinnung derjenigen Unternehmen als Kunden, die selbst erstellte Bankleistungen nutzen (In-House-Banking oder Corporate-Banking).³

Die Terminologie des Firmenkunden umfasst dabei juristische Personen sowohl des privaten als auch des öffentlichen Rechts und die im Handelsregister eingetragenen Kaufleute sowie Selbstständige und Freiberufler.⁴ Im Rahmen des Corporate Finance begleitet das Kreditinstitut hierbei alle Unternehmensphasen des Kunden, angefangen bei der (Existenz-)Gründung bis hin zur Regelung der Unternehmensnachfolge, und bietet in diesem Zusammenhang auch Managementunterstützungen und betriebswirtschaftliche Hilfestellungen an.⁵

Das Geschäftsfeld Corporate Finance beinhaltet ein enormes Ertragspotenzial, denn das Firmenkundengeschäft gilt selbst in Krisenzeiten als solider und stabiler Ertragslieferant.⁶ Daher stellen die Firmenkunden für Banken eine bevorzugte Kundengruppe dar und nehmen durch ihren Ergebnisanteil im Kundengeschäft eine bedeutende Stellung ein (siehe Tabelle 1).

Wertorientierte Steuerung des Firmenkundengeschäfts

Ein wichtiges strategisches Ziel im Zusammenhang mit der Firmenkundenbetreuung ist in den meisten Kreditinstituten der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu den Firmenkunden, in deren Verlauf ein breites Spektrum an Bankleistungen angeboten werden kann. Von Vorteil bei der Aktivitätenplanung

Institut/ Institutsgruppe	Anteil der FK am Gesamt-kundenbestand	Ergebnisanteil des FK-Geschäfts am Kundengeschäft
Genossenschaftsbanken	8,0 %	46 %
Sparkassen	5,0 %	55 %
Commerzbank AG	0,5 %	80 %
Deutsche Bank AG	0,2 %	60 %

Tabelle 1: Die Ergebnissituation im Kundengeschäft verschiedener Kreditinstitute ⁷

in diese Richtung ist sicherlich die Transparenz über Ertragsquellen und Potenziale aller Firmenkunden. Bei der Einschätzung und Identifikation der potenzialstarken Firmenkunden ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Firmenkundenvertrieb und Vertriebscontrolling erforderlich, da aus der Kenntnis des Marktes und der individuellen Kundensicht in Kombination mit den vorhandenen Daten wesentliche Stellschrauben für Ertragsgenerierung resultieren können.

Als Methoden solch einer wertorientierten Vertriebsbewertung und -steuerung und zur Gewinnung von Ertragskennzahlen empfiehlt es sich, zunächst etablierte Vorgehensweisen wie die Deckungsbeitragsrechnung⁸, die ABC-Analyse⁹ sowie die zukunftsorientierte Bestimmung des Customer-Lifetime-Value (CLV) heranzuziehen. Der CLV soll dabei den Wert eines Kunden ab heute bis zum vermeintlichen Ende der Kundenbeziehung ermitteln.¹⁰

³ Vgl. Becker, H. P./Peppmeier, A.: Bankbetriebslehre, Herne 2011, S. 175.

⁴ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/firmenkunden.html>.

⁵ Vgl. Renker, C.: Relationship-Marketing, Konzepte, Erfolgsfaktoren, Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 121.

⁶ Vgl. Hölzer, K.: Differenzierung im deutschen Firmenkundengeschäft. In: Die Bank, Heft 04/2014, S. 55.

⁷ Quelle: In Anlehnung an <https://bankinghub.de/wp-content/uploads/2013/10/zeb-Firmenkunden-Studie-2013.pdf>, S. 9.

⁸ Vgl. hierzu Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft, 9. Auflage, Wiesbaden 2014, oder Wimmer, K.: Bankkalkulation und Risikomanagement, Controlling in Kreditinstituten, 3. Auflage, Berlin 2004.

⁹ Vgl. ebenda.

¹⁰ Vgl. Kühnapfel, J. B.: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden 2013, S. 282.

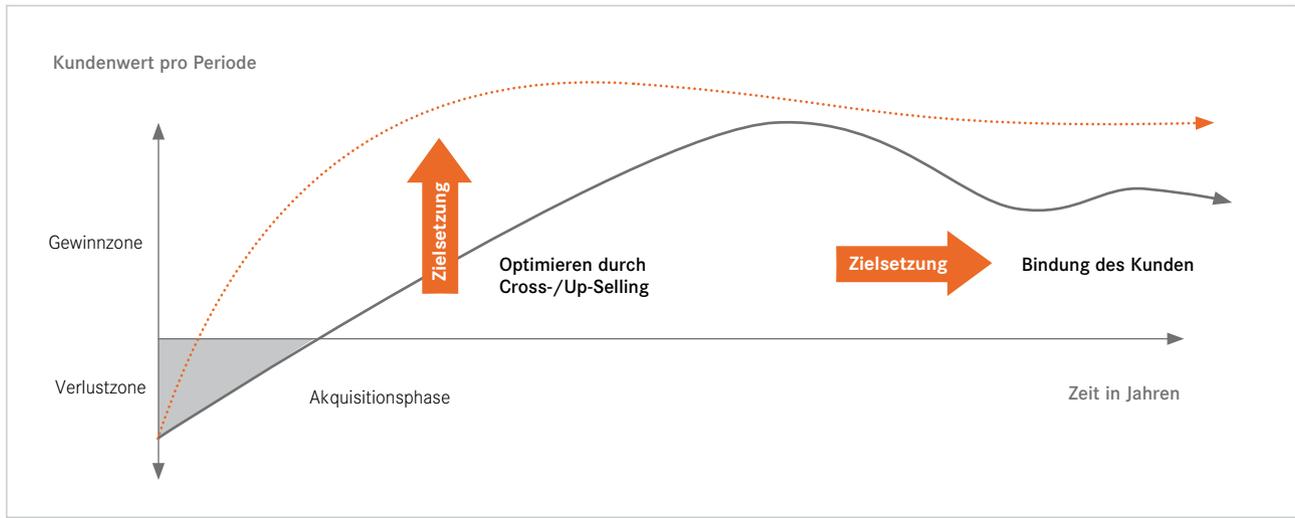


Abbildung 1: Customer-Lifetime-Value im Firmenkunden-Lebenszyklus¹⁴

Diese Kennzahl ist also dafür entscheidend, welche Ressourcen in den Kunden investiert werden können beziehungsweise dürfen. Somit handelt es sich um ein Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung, das sich insbesondere an der klassischen Kapitalwertmethode orientiert – wobei der Kunde als Investitionsobjekt angesehen wird.¹¹

Geht man noch einen Schritt weiter, so kann man den CLV auch in die Betrachtung des Kundenlebenszyklus miteinfließen lassen. Der CLV ermöglicht es, durch eine frühzeitige und erfolgsorientierte Ressourceneinteilung die Kundenbindung und die Kundendeckungsbeiträge zu erhöhen (siehe hierzu Abbildung 1).¹² Das Lebenszyklusmodell ist darüber hinaus auch noch für weitere Vertriebsaspekte nützlich. So kann die Höhe der Akquisitionskosten festgelegt werden, da die Bank in der Lage ist, den zukünftigen Kundenwert zu bestimmen. Die Gewinnung von Neukunden lohnt sich vor allem im Anfangsstadium der Unternehmung, da die Wahrscheinlichkeit, die Akquisitionskosten durch zukünftige Erträge zu kompensieren, mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung steigt. Je länger die Kundenbeziehung anhält, desto höhere Erträge können realisiert werden.¹³

Kundensegmentierung

Für die Modellierung von umfangreichen Beständen wird häufig eine Segmentierung oder Clusterung vorgenommen. Grundsätzlich wird unter dem Begriff „Clusterung“ eine Zerlegung des Aus-

gangsbestands in disjunkte homogene Teilbestände verstanden, wobei homogen in diesem Zusammenhang im jeweiligen Modell als eine ähnliche Verhaltensweise verstanden werden soll. Das Ziel besteht also darin, eine vorgegebene Menge von Objekten in eine endliche Anzahl von Gruppen zu zerlegen, sodass sich diese Gruppen ähnlich beschreiben oder behandeln lassen. Für die Clusterung muss demzufolge festgelegt werden, welche Kriterien die zu klassifizierenden Elemente charakterisieren und wie sich anhand der Kriterien Homogenitäts- beziehungsweise Inhomogenitätszusammenhänge beschreiben lassen.¹⁵

Auch für eine zielgerichtete Betreuung der Firmenkunden ist eine Einteilung der einzelnen Kunden in Teilgruppen sinnvoll. Die Kundensegmentierung soll eine „gezielte, segmentspezifische Kundenbearbeitung“¹⁶ ermöglichen. Dementsprechend werden die sich ergebenden Gruppen unterschiedlich, die Kunden innerhalb einer Gruppe jedoch einheitlich behandelt. Dies ermöglicht

11 Vgl. Duderstadt, S.: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Wiesbaden 2006, S. 98.

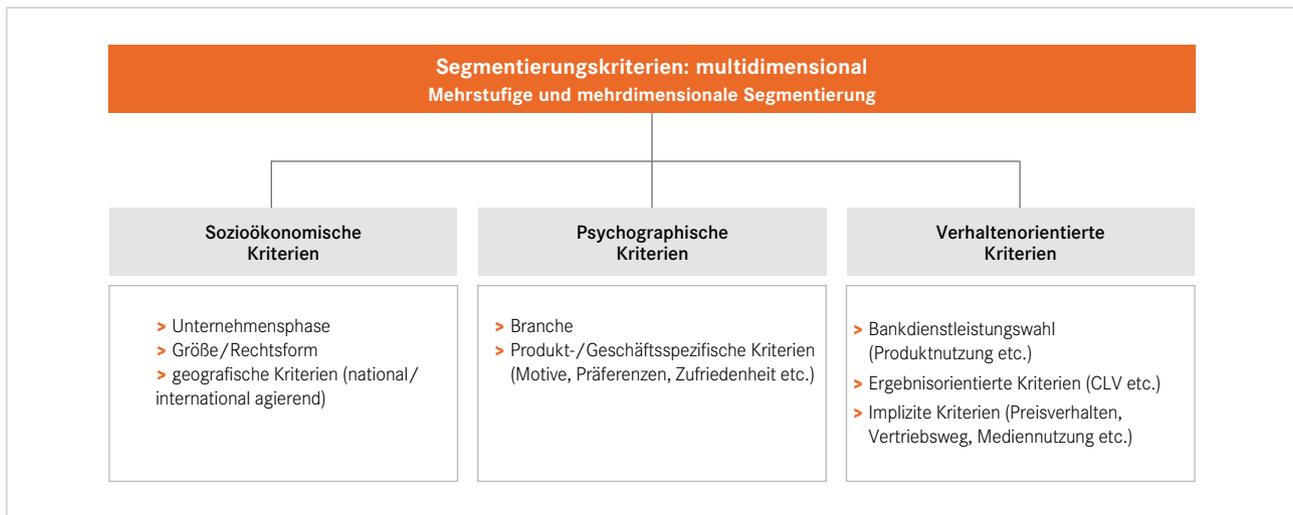
12 Vgl. Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 99.

13 Vgl. Bielefeld, C.: Barwertige Vertriebssteuerung in Kreditinstituten, Kompatibilität zum Zielsystem, Anwendungsbereiche und Erfolgszuweisungsproblematik, Dresden 2008, S. 226.

14 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 99.

15 Vgl. Vannahme, I.: Clusteralgorithmen zur mathematischen Simulation von Bausparkollektiven, Köln 1996, S. 50.

16 Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 75.

Abbildung 2: Übersicht der Kriterien zur Firmenkundensegmentierung²⁰

eine gezielte Kundenansprache und eine Erhöhung der Standardisierung, sodass eine systematische und kostengünstige Marktbearbeitung sichergestellt werden kann.¹⁷ Das Ziel einer Kundensegmentierung ist es,

- > kundenorientierte und ganzheitliche Betreuung zu gewährleisten,
- > bestehende und zukünftige Ergebnispotenziale zu nutzen und
- > vorhandene Vertriebskapazitäten optimal einzusetzen.¹⁸

Die einzelnen Kundensegmente können dabei von Institut zu Institut und von Fragestellung zu Fragestellung variieren, da die Auswahl der Abgrenzungskriterien vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensziele getroffen wird. Das einstufige Verfahren unterscheidet dabei nur anhand eines Klassifizierungsmerkmals, während das in der Praxis dominierende mehrstufige Verfahren unterschiedliche Kriterien in Kombination betrachtet.¹⁹ Grundsätzlich richten sich Segmentierungsansätze bei Firmenkunden nach sozioökonomischen, psychografischen oder verhaltensorientierten Kriterien aus (siehe Abbildung 2).

Um aus einer bedürfnisorientierten Segmentierung jedoch auch zukünftige Potenziale ableiten zu können, müssen Banken insbesondere die bereits beschriebenen wertorientierten Kriterien betrachten. Nur in der Kombination beider Vorgehensmodelle können die Kunden nach ihrer Attraktivität beurteilt und die

Vertriebsressourcen im Rahmen einer segmentspezifischen Betreuung aktiv auf die „interessanten“ Kunden gelenkt werden. Dadurch soll nicht nur eine effiziente Ressourcenallokation erfolgen, sondern auch den individuellen Bedürfnissen der Kunden Rechnung getragen werden.²¹

Mögliche Segmentierungsvorgehensweisen

Basis für eine systematisierte Kundenbetreuung und Ausgangspunkt für eine ziel- und bedarfsorientierte Kundenansprache ist wie bereits ausgeführt, die Einteilung des Kundenbestands in einzelne Klassen. Mithilfe der Kundensegmentierungsansätze soll im Kreditinstitut eine Zuordnung des „richtigen Kunden“ zum „richtigen Beratenden“ erreicht werden. Damit jeder Kunde letztendlich die Beratung erfährt, die er benötigt, richtet sich diese Zuordnung nach den

17 Vgl. Bergmans, B.: Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing, Erfolgreiche Vermarktungs- und Vertriebskonzepte für Kreditinstitute, Berlin 2007, S. 75.

18 Vgl. Auner, M.: Kundenanalyse – Voraussetzungen für den erfolgreichen Vertrieb. In: Wimmer, K. (Hrsg.), Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, Potenzialermittlung, Deckungsbeitragsmessung, Multikanal-Steuerung, erfolgsabhängige Vergütung, 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 352.

19 Vgl. Brost, H. / Dahmen, A. / Lippman, I.: Corporate Banking, Zukunftsorientierte Strategien im Firmenkundengeschäft, 6. Auflage, Frankfurt/M. 2008, S. 392.

20 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Keller, J.: Kundensegmentierung in Kreditinstituten, Ansätze zur Segmentierung von Privat- und Firmenkunden im Bankenbereich, Saarbrücken 2006, S. 9.

21 Vgl. Duderstadt, S. (2006), a.a.O., S. 75.

segmentspezifischen Bedürfnissen (Zielbetreuung). Dadurch sollen Vertriebskapazitäten optimal geplant, die Vertriebspotenziale besser ausgeschöpft und der Ertrag sowie die Kundenzufriedenheit nachhaltig erhöht werden. In der Praxis kann beobachtet werden, dass hierbei häufig die beiden Kriterien Umsatz und Aktivvolumen herangezogen werden²², auf Basis derer ca. drei bis fünf größenabhängige Gruppen an Firmenkunden identifiziert werden.

Diese Sichtweise zielt darauf ab, Unternehmen ähnlicher Größe in Gruppen zusammenzufassen, da davon ausgegangen wird, dass Unternehmen gleicher Größe auch gleiche Bedürfnisse haben. Eine Erweiterung dieser klassischen Kriterien liegt nahe, und unter Betrachtung der vorgestellten Ansätze könnten folgende Segmentierungskriterien zur Unterstützung herangezogen werden:

Segmentierung nach ertragsrelevanten Kriterien:

Mögliche Kriterien sind die beschriebenen Kennzahlen der Deckungsbeitragsrechnung, der CLV (auch nur als ungefähre Hochrechnung) sowie der Bilanzumsatz (wobei hier individuell überprüft werden sollte, inwiefern bei Kunden mit hohen Umsatzerlösen auch höhere Deckungsbeiträge für die jeweilige Bank erzielt werden können). Falls durch Bestandsauswertungen nachgewiesen werden kann, dass die resultierenden Ertragscluster bei Weitem nicht deckungsgleich zu den Größenclustern sind, ist die Betrachtung dieser Kriterien gegenüber der klassischen Einteilung sinnvoll.

Segmentierung nach risikorelevanten Kriterien:

Als mögliches Kriterium könnte die Ratingklasse herangezogen werden, um das Vertriebskonzept stärker auf eine ganzheitliche Betreuung der bonitätsstarken Kunden auszurichten. Allerdings haben erste Berechnungen gezeigt, dass die Ratingnote allgemein keine Ertragsorientierung aufweist. Zudem ist die zeitliche Konstanz des Ratings im Vergleich zu anderen Kriterien eher unzureichend, was häufige Wechsel des Beratenden zur Folge hätte. Insofern kann das Rating derzeit als Kriterium nicht empfohlen werden.

Ein weiteres Kriterium könnte die Unternehmenssituation sein, wie zum Beispiel die Segmentierung nach dem Eingehen unternehmerischer Risiken, das hinsichtlich der Dimensionen Vermögenslage und Finanzlage aufgebaut sein kann. Solche Einteilungen sind allerdings häufig unzureichend trennscharf, zeitlich instabil und weniger ertragsorientiert. Daher sollten derartige Kriterien weniger zur allgemeinen Vorgehensmodellierung, sondern eher zur Feinsegmentierung herangezogen werden.

Segmentierung nach betreuungsrelevanten Kriterien:

Denkbar sind Segmentierungen nach Branchen und Rechtsformen, nach Unternehmensphasen und Betreuungsbedarf sowie nach Fähigkeiten der Beratenden (auf Basis von Ausbildung, Spezialwissen, Engagement etc.). Auch bei diesen Kriterien hat sich nach ersten Auswertungen gezeigt, dass sie eher zur Feinsegmentierung sinnvoll und weniger als Segmentierungskriterien der ersten oder zweiten Hierarchieebene zielführend sind. Dennoch sollte jedes Finanzinstitut überprüfen und sicherstellen, dass auch die „besten“ Berater (im Sinne einer hoher Fachkundigkeit) die ertragsstärksten Kunden betreuen.

Resümee

Grob skizziert sind drei Schritte zu einer optimalen Bearbeitung des Firmenkundenmarkts nötig. Zuerst ist die Bildung homogener Kundengruppen im Zuge einer bedarfs- und ertragsorientierten Segmentierung erforderlich. Anhand dieser Gruppen richtet die Bank dann ihre Betreuungskonzeption aus, indem sie vor allem Beratungsintensität und -themen festlegt. Abschließend geht es darum, den Beratungsprozess durch gezielte Vertriebsimpulse effizienter zu gestalten. Dabei erscheint eine eindimensionale Kundensegmentierung im hart umkämpften Firmenkundengeschäft von Kreditinstituten für eine strukturierte und erfolgreiche Marktbearbeitung als nicht mehr ausreichend. In Zeiten, die von niedrigen Margen geprägt sind, sollten die zur Verfügung stehenden, knappen Vertriebsressourcen aktiv auf die profitabelsten Kunden gelenkt werden. Ansonsten gehen möglicherweise Erträge verloren, und die Wettbewerbsposition im Kampf um die

²² Vgl. Geißdörfer, T./Wimmer, K.: Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext, NEWS Ausgabe 03/2015, S. 26.

begehrten Firmenkunden gegenüber den konkurrierenden Banken verschlechtert sich.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Banken unter anderem ihren bestehenden Segmentierungsansatz um zusätzliche Abgrenzungskriterien erweitern. Zunächst ist eine bedarfsorientierte Grobsegmentierung erforderlich. Als Ergebnis hiervon werden Gruppen gebildet, die ähnliche Bedürfnisse an Finanzprodukten und -dienstleistungen aufweisen. Für diese Einteilung eignen sich insbesondere klassische Segmentierungskriterien, wie die Unternehmensgröße, die sich anhand der Höhe des Kreditvolumens oder der Umsatzerlöse des Firmenkunden messen lässt. Die sich daran anschließende ertragsorientierte Feinsegmentierung richtet sich am Wert des Kunden aus. Hierzu sollte das Kreditinstitut die kundenindividuellen Deckungsbeiträge betrachten und diese durch eine Potenzialkomponente oder den Customer-Lifetime-Value (CLV) ergänzen.

Das Ergebnis führt zu einer intensiven Betreuung derjenigen Kunden, die einen solchen Aufwand durch ihr Potenzial rechtfertigen und weg von einer rein an der Unternehmensgröße orientierten Betreuungskonzeption. Dadurch wird aber nicht nur eine effiziente Ressourcenallokation erreicht, sondern auch einer individuellen Bedürfniserfüllung der Firmenkunden Rechnung getragen.

Die aufgeführten Vorschläge konnten beispielhaft auf Basis von Firmenkundenportfolio-Analysen auch in der Praxis verifiziert werden, wodurch eine Übertragung insbesondere auf den Bereich der Sparkassen und Genossenschaftsbanken möglich ist - inwiefern dies auch auf private Großbanken möglich erscheint, die sich mit einem ähnlichen Betreuungsansatz in das Geschäftsfeld des deutschen Mittelstandes drängen, muss in weiteren Analysen untersucht werden.

Entgegen dem Trend der internetbasierten Abwicklung von Bankgeschäften kann man davon ausgehen, dass der stationäre Vertrieb im Firmenkundengeschäft auch noch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den

Bemühungen der großen Privatbanken, ihre Beratungszentren für die mittelständischen Firmenkunden auszubauen. Der Erfolg in der Marktbearbeitung richtet sich in wesentlichen Bereichen nach der richtigen Ausgestaltung des Vertriebs. Im Kern steht die Herausforderung einer aktiven Vertriebsunterstützung, die dazu beiträgt, die benötigte Nettomarktzeit der Beratenden zu erhöhen. Grundlegend hierfür ist ein gezielter Einsatz anspruchsvoller Informationstechnik, um diese vertriebsfreundlichen Unterstützungsleistungen anbieten zu können. Insofern spielen auch in dieser klassischen Vertriebsfragestellung ausgereifte Datensysteme und zielführende Auswertungsapplikationen eine entscheidende Rolle.

Autoren



Julian Schmidt

Volksbank Darmstadt-Südhessen eG



Dr. Frank Ebeling

Professor im Studiengang BWL-Bank,
Fakultät für Wirtschaft, DHBW Mannheim



25 Jahre IT im Wertpapierhandel

Lösungen für den Handelsbereich

von Dr. Ulrich Hofmann

Ende der 1980er-Jahre bestand der Handel mit Wertpapieren noch aus vielen manuellen Schritten und dem mündlichen Austausch zwischen den Beteiligten. Parallel dazu nahm der automatisierte Ablauf aller Kommunikations- und Verarbeitungsprozesse im Wertpapierhandel – die Vision „STP“ (Straight Through Processing) – Gestalt an.

In dem sich wiederholenden Kreislauf von Bewertung eines Portfolios und seiner fortwährenden Anpassung sind der Erwerb und die Veräußerung von einzelnen Investments an einem spezialisierten Markt ein zentraler Prozessschritt: nämlich die Aufgabe einer Order an den Zielmarkt (Schritt 1), zum Beispiel an eine Börse. Die Order kann zu einem Geschäftsabschluss für die in der Order angefragte Menge zu dem aktuellen Kurs führen. Der Kurs wird stetig aus der vorhandenen Liste offener Orders mit Kauf- oder Verkaufsabsicht im Markt beispielsweise so errechnet, dass ein maximales Volumen an Geschäftsabschlüssen entsteht. Dies passiert bei sehr liquiden Papieren mehrmals pro Sekunde.

Der am Markt erfolgte bloße Geschäftsabschluss beinhaltet noch nicht den Tausch der gehandelten Wertpapiere gegen ihre Bezahlung zwischen den beiden Handelsbeteiligten. Er findet in der Regel erst einen Tag später in den anschließenden Prozessen der sogenannten Abwicklungsphase im Backoffice statt. Danach la-



Abbildung 1: Straight Through Processing

gern die vom Verkäufer erworbenen Stücke auf seinem Wertpapierkonto. Die Portfoliobewertung findet schon unmittelbar nach Geschäftsabschluss statt.

Doch die Aufgaben des Backoffice gehen noch weiter: Hier werden alle die komplexen steuerrelevanten Vorgänge zum Wertpapierbestand erledigt. Die über 130 zählenden, verschiedenen Prozesse von Kapitalmaßnahmen (Corporate Action) werden weitestgehend automatisiert durchgeführt.

Zwischen allen Schritten und Beteiligten findet heute im Idealfall eine automatisierte elektronische Kommunikation statt – das Straight Through Processing (siehe Abbildung 2).

Historischer Abriss

Die 1990er-Jahre

msgGillardon stellte zu Beginn der 1990er-Jahre mit dem Produkt EKU die Kommunikation zwischen den Banken zu dem damaligen System BOSS- CUBE der deutschen Börsen bereit. Von diesem Zeitpunkt an war der Versand der Orders an – und die Rückmeldung der Geschäftsabschlüsse vom Markt – auf elektronischem Weg erstmalig vollständig automatisiert. Damit waren die Schritte 1 und 2 im Zyklus (siehe Abbildung 1) abgedeckt.



Abbildung 2: An der Kommunikation beteiligte interne und externe Systemkomponenten am Beispiel einer Hub-and-Spoke-Technologie

1997 etablierte die aus der Frankfurter Wertpapierbörse hervorgegangene Deutsche Börse AG neben BOSS-CUBE das neue Handelssystem Xetra. msgGillardon hat als Marktführer dieses Marktsystem und weitere in die Bankprozesse integriert. Integration bedeutet in diesem Fall: Unsere Produkte verbinden die Banksysteme nicht nur netzwerktechnisch mit dem Markt – also mit der „Börse“ – und weiteren externen Serviceanbietern wie Clearing-Häusern und der Abwicklung. Integration bedeutet auch die fachlich kompetente Zusammenführung von externen und internen Systemen. Vereint werden dabei etablierte und standardisierte technische Kommunikationsstandards der global agierenden Finanzindustrie, genauso wie die gewachsenen „Inhouse“-Banksysteme.

Die Jahrtausendwende und die frühen 2000er-Jahre

Einer dieser STP-Nachrichtenstandards ist seit der Jahrtausendwende unter dem Kürzel FIX (financial interchange protocol) stärker verbreitet und beherrscht neben SWIFT faktisch die gesamte Welt des Wertpapierhandels. Mit ihm werden Marktdaten, gesetzliche Reportingdaten, das Ordermanagement bei der Kommunikation mit der Börse, der Austausch über Geschäftsdaten und noch sehr viel mehr fachliche Daten transportiert.



Abbildung 3: Handel auf dem Parkett im Geburtsjahr des DAX



Abbildung 4: Xetra, das elektronische Handelssystem nimmt Betrieb auf

Unser Leistungsportfolio

Wir decken den gesamten Projektzyklus der IT-Industrie für die Integration von Wertpapierprozessen ab:

- > Fach- und Architekturberatung
- > Projektmanagement
- > Fachlicher und technischer Kundensupport
- > Application Management Service für eigene Applikationen und Handelssysteme

msgGillardon hat seit den ersten FIX-Versionen die weltweite Interkonnektivität zwischen Banken und Brokern sowie bankintern zwischen Niederlassungen realisiert – teilweise über die Dienste von Thomson Reuters –, heute bei anderen Kunden auch jene von Bloomberg.

Bis 2005 etablierte sich eine wesentliche Vereinfachung für die Abwicklung von Geschäften. Durch Einschaltung eines zentralen Kontrahenten (CCP) zwischen alle Handelsteilnehmer ist die tägliche Aufrechnung von Käufen mit Verkäufen in einem Papier zu einem einzigen Nettogeschäft vor der eigentlichen Abwicklung möglich geworden. Das reduziert die Anzahl der auszutauschenden Papiere auf ein Minimum. Die msgGillardon-Lösung deckt diesen ersten Teil des Abwicklungsprozesses ab, indem die komplexe Kommunikation zwischen dem Bestandssystem der Bank und dem System des zentralen Kontrahenten fachlich bewerkstelligt und zeitlich gesteuert wird (Schritt 3 in Abbildung 1). Alle Geschäfte werden durch msgGillardon-Applikationen und komplexe Logik nach je-

dem Handelsabschluss zeitnah in das bankinterne Bestands- und Abwicklungssystem überführt und aufgeteilt auf bankeigene oder Kundenkonten in der Abwicklungswährung gebucht. Auch das automatisierte Einstellen von außerhalb einer regulierten Börse zwischen zwei Beteiligten abgeschlossenen Geschäften (OTC) wird seit vielen Jahren durch unsere Applikationen abgedeckt. Seit MiFID I im Jahr 2007 gehört das regulatorisch geforderte Reporting von Geschäften an offizielle Register zu den fachlichen Prozessen, die von msgGillardon-Applikationen geleistet werden.

Von der Finanzkrise bis heute

Seit der Finanzkrise sind es zunehmend regulatorische Anforderungen, die von unseren Applikationen innerhalb der beschriebenen Prozesskette im Detail zusätzlich abgedeckt werden. Eine der wenigen Neuerungen in den letzten zehn Jahren ist das Auftauchen der sogenannten intelligenten Orders auf dem Retail-Markt. Mit diesen Konstruktionen können schon in der Order Reaktionen wie Löschung oder automatische Anpassung von Limits etc. auf eine zukünftige Kurskonstellation hinterlegt werden. An eine regelbasierte automatische Portfoliosteuerung reichen diese auf Orderlogik beruhenden Hilfsmittel allerdings nicht heran.

Die letzte große Veränderung im Markt ist die Einführung der NASDAQ-Technologie mit XITARO an der Börse Stuttgart. Es wird sich zeigen, welche Auswirkung diese Einführung durch den zweitgrößten Börsenbetreiber in Deutschland mittelfristig haben wird. Als Herausforderungen der Zukunft werden derzeit Target2Securities zu europaweit konsolidierten Abwicklungsprozessen und die neuen Regularien im Zuge von MiFID II/MIFIR/EMIR/MAR mit unserem Fokus auf das Transaction Reporting gesehen.



Abbildung 5: Moderner Börsenarbeitsplatz



Abbildung 6: Börse Stuttgart

Praxisbericht

Umstellung der Marktanbindung zur Stuttgarter Börse

Am 28. September 2015 hat die Börse Stuttgart erfolgreich ihr neues Börsensystem Xitara eingeführt. Damit kann sie künftig eigenständig über Zeitpunkt und Umfang technischer Weiterentwicklungen entscheiden. Durch die Umstellung auf Xitara stärkt die Börse Stuttgart ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die neue Technologie wird vom Systemanbieter NASDAQ OMX geliefert.

Gemeinsam mit msgGillardon führte die Deutsche Bank AG Corporate Banking & Securities die erforderliche Umstellung ihrer Marktanschlüsse zur Börse Stuttgart durch. Die einjährige Vorbereitung auf den Tag der Migration beinhaltete die Anpassung bestehender Softwarekomponenten auf die elektronischen Formate sowie den geänderten Nachrichtenfluss in der Kommunikation zwischen den Systemen der Bank und dem neuen Backend der Börse.

Im Rahmen des Projekts wurden auf der Bankseite folgende Schnittstellen auf die neuen Marktanschlüsse zur Stuttgarter Börse umgestellt:

- > Order Routing für die Deutsche Bank AG.
- > Near-Time-Anlieferung der Handelsgeschäfte in das haus-eigene Buchungs- und Abwicklungssystem für Kunden und Bereiche der Deutschen Bank AG.
- > Einlieferung von Direktgeschäften in die Stuttgarter Börse zum Zwecke der Abwicklung.

In einer ersten Phase des Projekts mussten ausfallsichere Netzwerkanschlüsse zu den neuen Börsensystemen hergestellt werden. Auf dieser Netzwerkverbindung haben alle Bereiche in der Deutschen Bank AG zusätzlich ihre eigenen Services im Nachrichtenverkehr mit Xitara aufgesetzt. In beiden Rechenzentren der Börse konnte die Bank zu diesem Zweck bestehende Installationen wiederverwenden und erweitern.

Die Systeme von msgGillardon für die Marktanschlüsse sind bei der Deutsche Bank AG bereits seit 15 Jahren im Einsatz. Das Xitara-Projekt im Jahr 2015 ist der erste Teil einer umfangreichen Umstellung auf neue Handelsprotokolle, was zu Vereinfachungen in den IT-Betriebsprozessen und Kostensenkungen aufseiten der Infrastruktur führen wird.

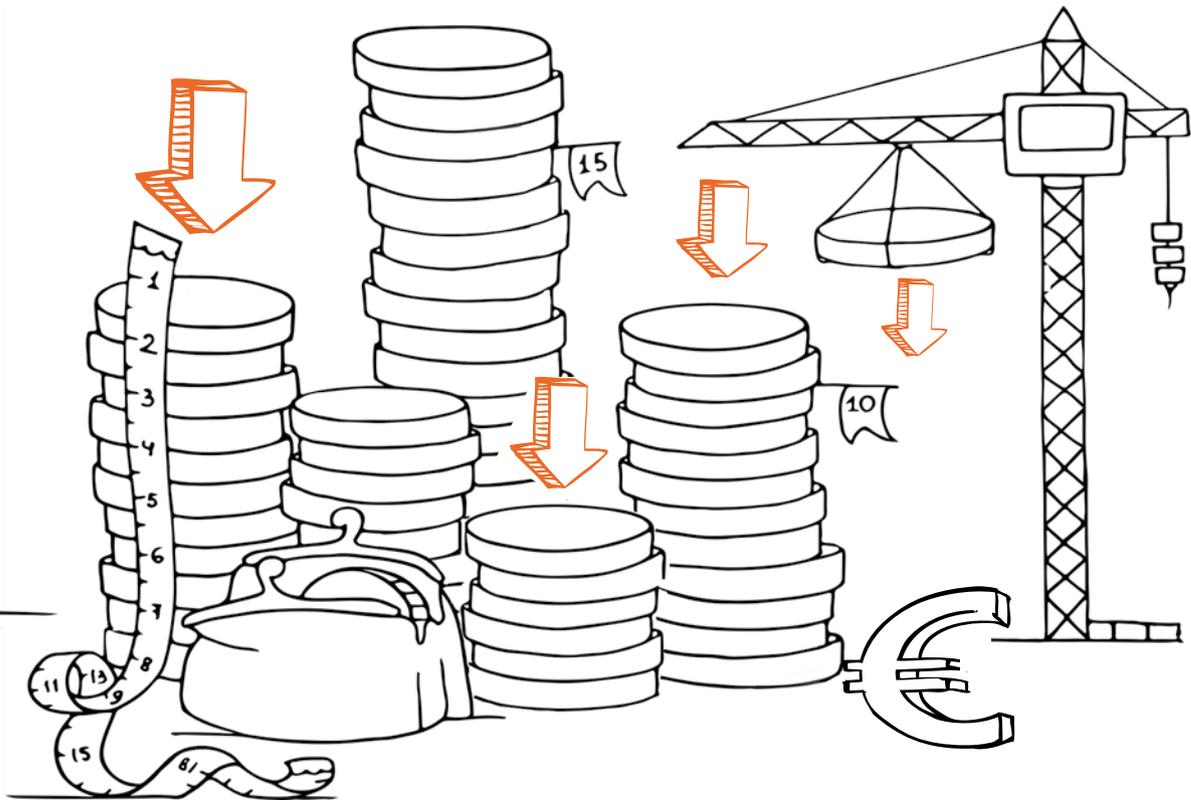
Autor



Dr. Ulrich Hofmann

Lead Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 2233 / 93 927 - 6351
- > ulrich.hofmann@msg-gillardon.de



Perspektivenwechsel

IT-Kostensenkungen neu gedacht

von Martin Mertens und Matthias Riepl

Die wichtigsten Anforderungen an die IT im nächsten Jahr? Kostensenken und Effizienz steigern.¹ Dies bedeutet, der Druck auf IT-Etats wird weiter wachsen. Und die entscheidende Frage lautet: Wie lässt sich diese Herausforderung meistern?

Die Kosten im Fokus

Gängige Methoden starten mit einer Aufschlüsselung der Kosten, in der Regel nach Kostenblöcken, wie zum Beispiel Personal, Hardware, Software ...

Sind Kosten das treibende Motiv, sind auch die Ziele kostenbasiert. Ein klassisches Beispiel ist die Vorgabe, die IT solle 10 Prozent

einsparen. Da diese 10 Prozent dann auf die Kostenblöcke verteilt werden, setzen die Verantwortlichen den Rotstift häufig ohne Rücksicht auf langfristige Effekte und ohne Rücksicht auf andere Kostenblöcke an. Notwendige Leistungen des Kostenblocks bleiben dabei oft außen vor. Gespart wird damit am „falschen Ende“. Bei unseren Kunden stellen wir fest, dass die Methode „Rasenmäher“ oft zu Frustration führt und Unmut über die Entscheidungen des Managements erzeugt.

Vom Kostendenken zum Leistungsdenken

Ein völlig anderer Ansatz gliedert zunächst den Wertbeitrag der IT nicht in Kostenblöcke, sondern in inhaltliche Leistungsblöcke auf, wie zum Beispiel „elektronischer Büroarbeitsplatz“, „User Helpdesk“ oder „Wartung und Weiterentwicklung Applikationen ZV-Domäne“. Für eine gezielt getroffene Auswahl

¹ siehe auch Studie "IT-Trends 2015", Capgemini Deutschland GmbH unter 154 Entscheidungsträgern der IT

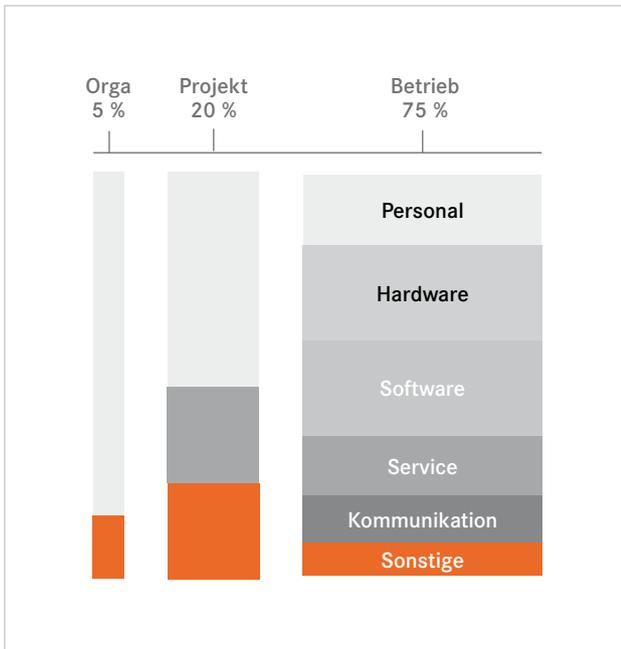


Abbildung 1: Gängige Kostenaufschlüsselung (nach „IT-Kosten- und Wertmanagement“, PwC 2009)

dieser Leistungsblöcke wird die Leistungserbringung auf Optimierungspotenzial hin analysiert. Die daraus resultierenden Effizienzsteigerungsmaßnahmen führen immer auch zu Kostensenkungen, sind also „intelligente Kostensparmaßnahmen“. Mit diesem Ansatz stellen sich somit die beiden eingangs genannten Hauptziele von IT-Entscheidern als Seiten ein und derselben Medaille dar. Der Weg über die Effizienzseite der Medaille erspart dabei die Aufwände der Analyse der Kostenseite. In der Mehrzahl der Fälle liefert die Analyse der Leistungsblöcke aber bereits eine fundierte Einschätzung des Einsparpotenzials. Dieses Potenzial setzt sich wie folgt zusammen (siehe Abbildung 2):

Die Kostenstruktur von Leistungsblöcken und deren Verbesserungspotenziale, also Ineffizienzen beziehungsweise zu hohe Kosten, lassen sich ihrem Ursprung nach in drei Kategorien unterteilen:

- > **Leistungsblock-unspezifische Einsparpotenziale:** vermeidbare Kosten aufgrund von Defiziten in der Gesamtsteuerung der IT, zum Beispiel einem unzureichenden Architekturmanagement oder einem ineffizienten Change-Prozess. Diese Defizite wirken sich nahezu auf jeden Leistungsblock aus, ihr Ursprung liegt jedoch außerhalb des Leistungsblocks.
- > **Leistungsblock-spezifische Einsparpotenziale:** vermeidbare Kosten, zum Beispiel aufgrund suboptimaler Domänenprozesse, zu teuer Dienstleister oder eines fachlich nicht hinreichenden Softwareprodukts. Der Ursprung dieser Defizite liegt direkt im Leistungsblock selbst.
- > **Unvermeidbare Kosten:** Hierbei handelt es sich um die minimalen Kosten, die zur Leistungserbringung benötigt werden. Hier sind keine Einsparungen möglich beziehungsweise sinnhaft.

Ein entscheidender Vorteil der Differenzierung der IT nach Leistungsblöcken ist die Möglichkeit, nur die wesentlichen Leistungsblöcke zu untersuchen. Also diejenigen, bei denen die Einsparpotenziale erfahrungsgemäß am größten oder am leichtesten umzusetzen sind.

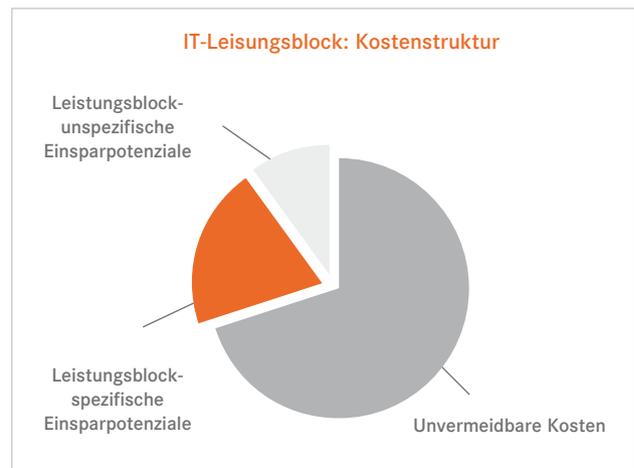


Abbildung 2: Alternative Kostenaufschlüsselung pro Leistungsblock



Abbildung 3: Die drei Programme im Überblick

Drei Programme zur Effizienzsteigerung

Bei näherer Betrachtung der alternativen Kostenstruktur von IT-Leistungsblöcken lassen sich drei wirkungsvolle Hebel zur Effizienzsteigerung identifizieren, die in den folgenden Programmen beschrieben werden:

➤ **Programm QW („Quick Wins“):** Dieses Programm hat die Leistungsblock-spezifischen Kosten im Fokus und konzentriert sich auf diejenigen Leistungsblöcke, die schnell zu realisierende Erfolge versprechen: in der Regel die Vermeidung von Verschwendung (zum Beispiel Überlizenzierung) oder Überflüssigem (zum Beispiel veraltete Reports). Erfahrungsgemäß handelt es sich um eher technische oder organisatorische Leistungen (zum Beispiel elektronischer Büro-Arbeitsplatz, User Help-

desk), die im Rahmen einer Checklisten- beziehungsweise Inventarlisten-basierten Analyse zuerst in Bezug auf die Effektivität (ist die Leistung nötig?) und danach auf die Effizienz (ist die Leistungserbringung optimal?) hin untersucht werden.

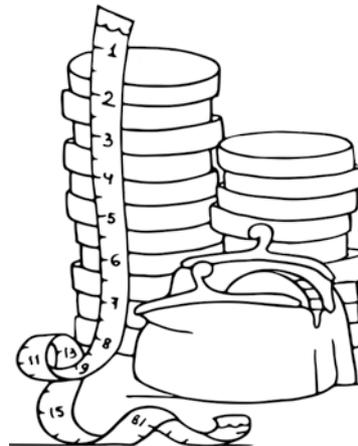
➤ **Programm GO („Globale Optimierungen“):** Die Leistungsblock-unspezifischen Kosten im Fokus, konzentriert sich dieses Programm auf globale Einsparpotenziale. Die IT-Steuerung (IT-Strategie und IT-Governance, Architekturmanagement, übergreifendes Anforderungsmanagement, Projekt-Portfolio-Management etc.) wird auf Angemessenheit (Aufbauprüfung) und Wirksamkeit (Funktionsprüfung) hin untersucht. In diesem Fall sind nicht die Leistungsblöcke Gegenstand der Untersuchung, sondern Bausteine des bestehenden Governance-Frameworks.

- > **Programm LO („lokale Optimierungen“):** Mit Fokus auf die Leistungsblock-spezifischen Kosten konzentriert sich dieses Programm auf einzelne Leistungsbausteine, deren Ursachen für Ineffizienzen eher komplex sind (zum Beispiel historisch gewachsene, schwer zu wartende Systeme, Heterogenität in der Anwendungslandschaft, extrem breite Systemschnittstellen). Typischerweise handelt es sich bei den betroffenen Leistungsblöcken um die IT-technische Unterstützung von Geschäftsprozessen.

Fazit

Die drei Programme sind so geschnitten, dass sie unabhängig voneinander angegangen werden können. Den größten Effekt erzielt allerdings die Kombination aller drei Programme. Da dies jedoch ein mehrjähriges, durchaus komplexes Unterfangen sein kann, empfehlen wir, in einem ersten Schritt mit dem Programm QW zu starten. Denn dieses Programm erzeugt in der Regel ein Momentum, das die Akzeptanz und Wirksamkeit der anderen Programme stark erhöht. Programm GO sollte ebenfalls und insbesondere dann angegangen werden, wenn ein starkes Commitment zur Nachhaltigkeit gegeben ist und strategische Herausforderungen anstehen.

Da Programm LO, breitflächig angewendet, mit einem hohen Risiko verbunden ist, empfehlen wir die Durchführung nur bei den drängendsten „Pain Points“. Die Effektivität der in Programm LO definierten Maßnahmen wird erhöht, wenn sie mit Programm GO kombiniert werden.



Unabhängig davon, wie der konkrete Programm-Mix aussieht – intelligente Kosteneinsparungen werden vor allem durch Effizienzsteigerung erzielt. Und dann bilden Kosten und Effizienz die beiden Seiten einer Medaille.

Autoren



Martin Mertens

Principal IT Consultant

CoC IT Strategy & Governance

> +49 (0) 89 / 943011 - 1856

> martin.mertens@msg-gillardon.de



Matthias Riepl

Senior Business Consultant

CoC IT Strategy & Governance

> +49 (0) 89 / 943011 - 2271

> matthias.riepl@msg-gillardon.de

Handfeste Vorteile

Projektsteuerung beim Einsatz agiler Vorgehensmodelle

von Dieter Ehart, Florian von Reitzenstein
und Thorsten von Thaden



Bei der Durchführung agiler Projekte ist ein integriertes Berichtswesen für die erfolgreiche Projektsteuerung und -abwicklung essenziell. Dieser Artikel beschreibt, wie eine solche Integration aussehen kann, ohne aufwendige Anpassungen, etwa in Bezug auf Aufwandsschätzungen, Plan-/Ist-Vergleiche oder Projektsteuerung. Somit bleiben die Vorteile agiler Vorgehensweisen, wie zum Beispiel Flexibilität bei Änderungen, geringerer Overhead oder kürzere Entwicklungszyklen, erhalten ohne Abstriche an Berichts- und Steuerungsinformationen hinnehmen zu müssen.

Kernelemente der Projektsteuerung

Ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Projektarbeit ist, sicherzustellen, dass die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit für die Abarbeitung der richtigen Arbeitspakete zur Verfügung stehen. Dabei ist der Projektstrukturplan (PSP) die Grundlage für die Pro-

jektentscheidung, die Zeit-, Ressourcen- und Budgetpläne und gegebenenfalls das spätere Berichtswesen im Projekt.

Zur Erstellung des Zeitplans wird jedes Arbeitspaket im PSP geschätzt, um die Abhängigkeiten der Arbeitspakete erweitert und mittels Überlappung, Parallelisierung oder Verdichtung von Vorgängen optimiert. Die Arbeitspakete dürfen nicht zu klein gewählt werden. Typischerweise sollte ein Arbeitspaket zwischen 1 Prozent und 5 Prozent des Gesamtaufwands umfassen. Durch Ermittlung der benötigten Einsatzmittel und deren Kosten entsteht der Ressourcen- und Budgetplan.

Planung und Aufwandsschätzung bei agilen Methoden

Bei agilen Methoden werden typischerweise detaillierte Aufwandsschätzungen mit einer Vorausschau von nur wenigen Wochen erstellt. Somit ist eine detaillierte Aufwandsschätzung

nur für die Arbeitspakete verfügbar, die in naher Zukunft zur Bearbeitung anstehen. Die Betrachtung der Abhängigkeiten erfolgt durch das Entwicklungsteam und Product Owner gemeinsam. Die letztendliche Festlegung der Reihenfolge erfolgt durch den Product Owner unter Berücksichtigung dieses Team-Inputs, des Business Values und der Interessen der Stakeholder. Bei der Abschätzung von User Stories empfehlen wir, Storypoints als Maß zu verwenden. Für jedes Team kann so die Sprint Velocity, also die durchschnittliche Anzahl der Storypoints, die ein spezielles Team in einem Sprint typischerweise abarbeitet, ermittelt werden.

Versteht man das Backlog als PSP, müssen die Backlog-Einträge so geschätzt werden, dass daraus eine Aussage zum Gesamtaufwand und damit zu den Gesamtkosten und Terminen abgeleitet werden kann. Die intuitive Methode, die Backlog-Einträge unabhängig von ihrer Detaillierungsstufe mit Storypoints zu bewerten, funktioniert nur in Ausnahmefällen, da Storypoints:

- > teamabhängig sind. Sie beinhalten die Erfahrungen und Kenntnisse des Schätzteams und sind daher nicht auf andere Teams übertragbar.
- > keine absolute Schätzgröße, sondern eine relative Vergleichsgröße der einzelnen Backlog-Einträge untereinander sind. Die Sprint Velocity ist daher auch bei gleichbleibendem Team nicht von einem Projekt auf ein anderes übertragbar.
- > nicht stetig, sondern in Stufen vergeben werden. Typisch ist eine Verteilung von 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40. Storypoints ab 20 bedeuten, dass das Team diese Story für sehr komplex hält und zum Beispiel der Backlog-Eintrag (User-Story) aufgeteilt werden sollte.

Somit eignen sich Storypoints sehr gut für die Feinplanung von Arbeitspaketen, bei denen schon ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen und Ziele vorhanden ist und das Realisierungsteam bekannt ist.

In der Definitions- und Planungsphase hingegen muss auf Schätzmethoden wie Function Point, Use Case-Point, Analogie-

methoden oder Ähnliches zurückgegriffen werden, die auch in frühen Phasen eine Ermittlung des Aufwands in Personentagen erlauben.

Scrum in der Steuerungsphase

Für den Einsatz von Scrum ist sicherzustellen, dass zum Start der Steuerungsphase alle Artefakte vorliegen, die für den Start des ersten Sprints notwendig sind. Diese werden im Folgenden beschrieben:

Priorisiertes Backlog. Durch Übernahme der Arbeitspakete aus dem PSP mit deren Terminen ergibt sich ein initial priorisiertes Backlog. Dieses wird durch den Product Owner mit Input aus den Groomings verfeinert und in User Stories aufgeteilt. Diese wiederum werden auf die Sprints verteilt. Voraussetzung für die Übernahme der Arbeitspakete aus dem PSP ist die Wahl des richtigen Gliederungsprinzips im PSP. Dieser kann nach folgenden vier Gliederungsprinzipien aufgebaut sein:

- > objektorientiert: Die Strukturierung erfolgt nach der technischen Struktur der Bestandteile, die im Projekt erstellt werden sollen.
- > funktions- oder aktivitätsorientiert: Die Strukturierung erfolgt nach unterschiedlichen Funktionen oder Verrichtungen, die für die Umsetzung des Projekts erforderlich sind.
- > phasen- oder Ablauforientiert: Die Strukturierung orientiert sich am gewählten Phasenmodell.
- > gemischtorientiert: Die Strukturierung erfolgt durch die Vermischung obiger Verfahren.

Nach unserer Erfahrung muss der PSP objektorientiert strukturiert sein, um die Arbeitspakete problemlos ins Backlog übernehmen zu können.

Definiertes Scrum Team. Das Scrum Team inklusive Scrum Master und Product Owner muss zu Beginn feststehen. Idealerweise sollte dieses Team während des Projekts nicht verändert werden.

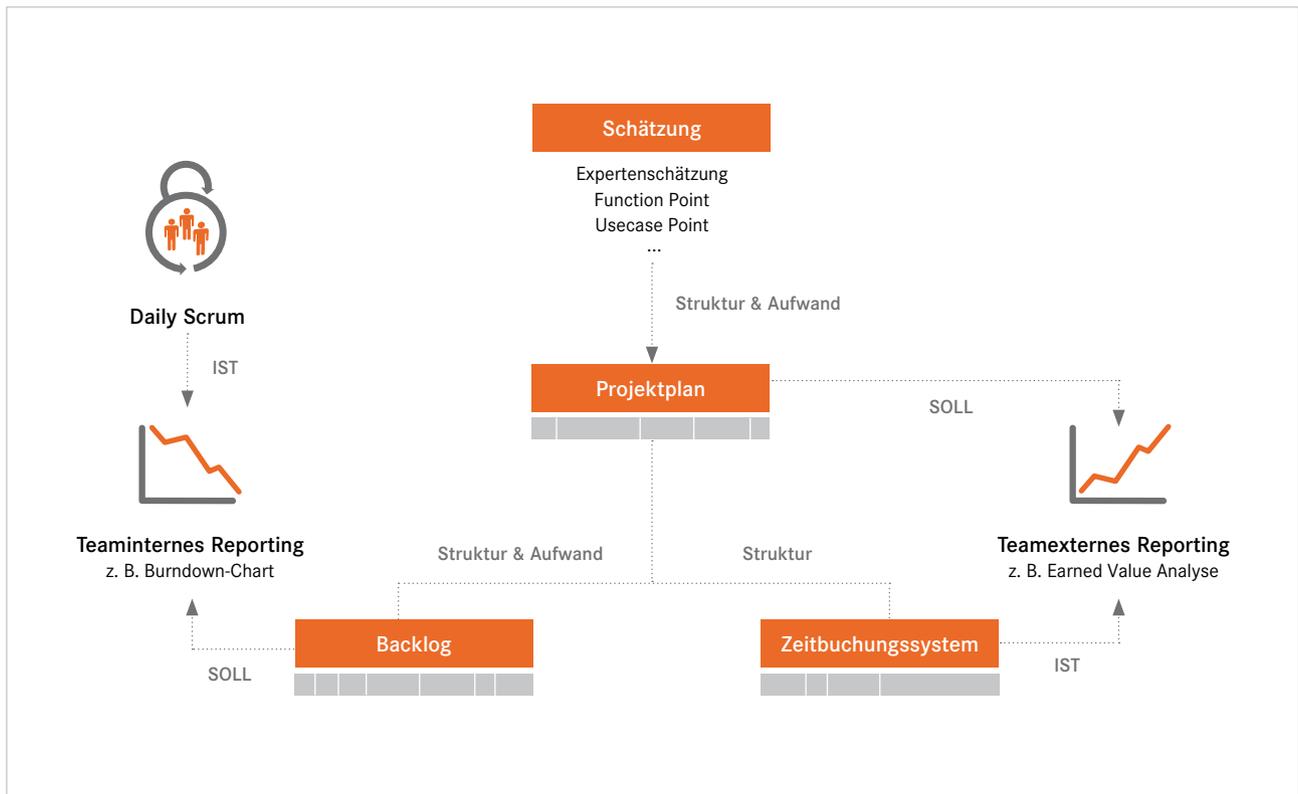


Abbildung 1: Veranschaulichung teaminternes und -externes Reporting

Bei der Auswahl der Teammitglieder ist darauf zu achten, dass im Entwicklungsteam alle benötigten Skills zur Umsetzung des Produkts vorhanden sind. Ist für die Erledigung singulärer Aufgaben Spezialwissen nötig, können auch kurzzeitig für die Erledigung dieser Aufgaben Spezialisten hinzugezogen werden. Durch die einheitlichen Sprintlängen und das stabile Team vereinfacht sich die Ressourcenplanung. Dadurch wird eine stetige Auslastung des Teams durch einen kontinuierlichen Workflow ermöglicht.

Definierte Produktreleases. Die Produktreleases sind auf Grundlage des Business-Cases und der strategischen Projektausrichtung zu definieren. Die Planung der Produktreleases umfasst neben der Terminierung der Releases auch die Definition der Inhalte. Diese Inhalte sind nach Muss- und Kann-Inhalten zu bewerten. Dabei sind die Inhalte in Abhängigkeit ihres Beitrags zum Business-Case zu definieren. Bei der Festlegung der Produktreleases ist zu beach-

ten, dass bei Einsatz von Scrum die Time To Market verringert und somit auch der Releasezyklus verkürzt werden kann.

Innerhalb des Entwicklungsteams kann dann die Steuerung mittels der Scrum-Werkzeuge (Planning, Daily-Scrum, Burndown-Charts, Task-Boards etc.) erfolgen. Die für die Gesamtprojektsteuerung benötigten Werkzeuge können nahtlos auch in der Steuerungsphase verwendet werden, wenn während der Steuerungsphase die Scrum-Teammitglieder ihre Ist-Aufwände entsprechend dem ursprünglichen PSP erfassen. Voraussetzung dafür ist die Wahl des objektorientierten Gliederungsprinzips im PSP.

Stellt ein Vorgang die kleinste nicht mehr teilbare Einheit im PSP dar, ist ein Arbeitspaket eine Zusammenfassung aus einem oder mehreren Vorgängen und ein Sammelvorgang die Zusammenfassung eines oder mehrerer Arbeitspakete, so sollte die Aufwands- erfassung auf Ebene der Sammelvorgänge erfolgen.

Internes und externes Reporting



Bei Verwendung agiler Vorgehensmodelle empfiehlt es sich in der Steuerungsphase das Reporting in ein teaminternes und ein teamexternes Reporting aufzuteilen:

- > ein teaminternes Reporting, das innerhalb des Teams den Implementierungsfortschritt im Sprint transparent macht. Die Aufwandsschätzung der Backlog-Einträge kann dann im Zuge des Groomings oder Plannings erfolgen. Die Storypoints können damit die Bezugsgröße für das teaminterne Reporting sein. Das teaminterne Reporting schafft die Grundlagen für eine erfolgreiche Abwicklung der Arbeitspakete in einem agilen Vorgehensmodell.
- > ein teamexternes Reporting, das den Projektfortschritt gegenüber dem Management und den Stakeholdern transparent macht und das Reporting aus der Initialisierungs-, Definitions- und Planungsphase fortsetzt. Die Sollaufwände für das Reporting liefert die Schätzung der Arbeitspakete aus der Planungsphase. Die Istwerte werden den Zeitbuchungen der Teammitglieder entnommen. Sinnvollerweise sollten die Zeitbuchungen auf Ebene der Sammelvorgänge erfolgen. Die objektive Feststellung des Fertigstellungsgrades erfolgt in den regelmäßigen Sprint-Reviews. Zwischen diesen kann der Fertigstellungsgrad entweder über die 0-100-, 50-50-Regel oder über die Zeitproportionalität ermittelt werden. Das teamexterne Reporting schafft die Grundlage für die Projektsteuerung und damit für die erfolgreiche Abwicklung des Projekts.

Resümee

Typische Projektmanagementverfahren, wie zum Beispiel IPMA oder Prince 2, konzentrieren sich primär auf die Initiierung, Definition, Planung und die Steuerung von Projekten. Während der Product Owner in Scrum die Verantwortung für den Business Case und den Return on Invest übernimmt, beinhaltet das Projektmanagement zusätzlich die strategische Ausrichtung und die Steuerung des gesamten Projekts (Kunden- und Lieferantenteile) sowie die Organisation der benötigten Ressourcen. Diese Aufgaben schlagen sich in den Entscheidungs- und Eskalationsprozessen und somit auch im Reporting gegenüber dem Auftraggeber und dem Lenkungsausschuss nieder.

Dem gegenüber beschreibt Scrum als Vorgehensmodell, wie ein Entwicklungsteam zusammenarbeiten sollte, um eine Produktidee mit maximaler Effizienz umzusetzen. Scrum benötigt zum Start des ersten Sprints ein Backlog und die Beschreibung der Produktvision. Zur Erstellung dieser Vision können die in typischen Projektmanagementmethoden beschriebenen Verfahren und Werkzeuge zum Einsatz kommen. Durch die Trennung in intern und extern kann ein durchgängiges Reporting über alle Projektmanagementphasen ohne Eingriff in das agile Vorgehensmodell sichergestellt werden. Voraussetzung für ein transparentes Reporting ist die durchgängige Verwendung des PSPs als Bezugspunkt für Steuerung und Reporting. Dabei ist die Wahl einer für das Vorgehensmodell geeigneten PSP-Gliederung entscheidend.

Autor



Dieter Ebhart

Lead Project Manager,

CoC Projekt-, Test- und Qualitätsmanagement

> +49 (0) 7252 / 9350 - 286

> dieter.ebhart@msg-gillardon.de

Die App zur NEWS



Hier geht's zur App.

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

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

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