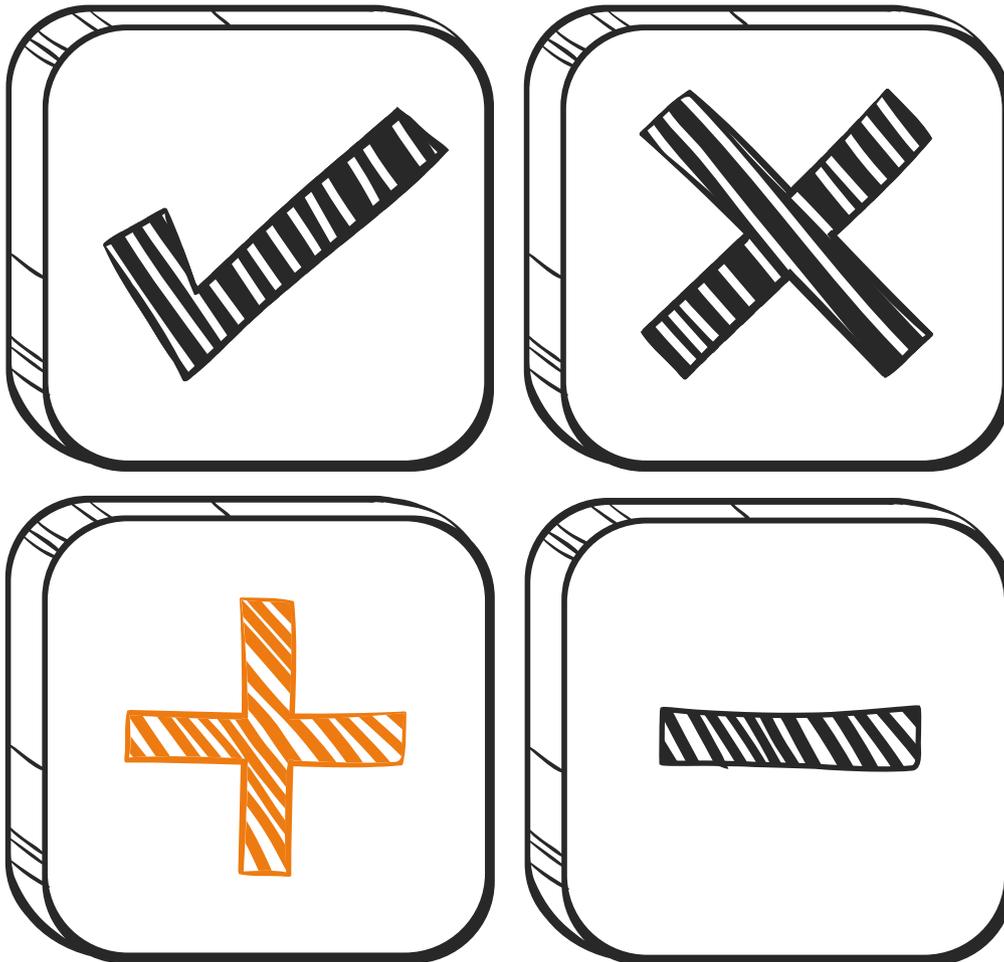


Regulierung im Wettbewerb

Herausforderung = Chance?



- ▶ **Auswirkung von makroökonomischen Szenarien**
SREP-Geschäftsmodellanalyse, ein völlig neues Thema
- ▶ **Erhöhung der Kapitalanforderungen in Sicht**
Überprüfung des Kreditrisiko-Standardansatzes

- 4 Auswirkung von makroökonomischen Szenarien**
SREP-Geschäftsmodellanalyse - ein völlig neues Thema

- 11 Das Meldewesen der zufriedenen Kunden**
Interview mit Dr. Alexander Schöne, BSM

- 14 Zinsrisikoberechnung 2.0**
Verbesserte Zinsrisikoberechnung durch
Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten - Teil 1

- 18 Erhöhung der Kapitalanforderungen in Sicht**
Überprüfung des Kreditrisiko-Standardansatzes

- 25 Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext**
Neue Situation in der Vertriebssteuerung

- 30 Center of Competence bei msgGillardon**
Konzentriertes Know-how für Experten

- 33 Themen und Termine**

- 34 Migrationen im Zeitraffer**
Stresstest für das Migrationsrisiko

- 40 Technische Schulden auf den Kopf gestellt**
Von technischen Schulden zu Investitionen
in Softwarequalität

- 46 Application Management bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall**
Bankfachlichkeit und technisches Know-how als
Erfolgsmodell - ein Praxisbericht



- 14 Zinsrisikoberechnung 2.0**
Verbesserte Risikoberechnung durch
Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten



- 25 Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext**
Neue Ausrichtung der Vertriebssteuerung

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, Dr. Jörg Schmidt

Redaktion: Karin Dohmann, Holger Suerken

Konzept und Layout: Maik Johnke, Eva Zimmermann

Bildnachweis: Shutterstock, Bildarchiv Schwäbisch Hall,
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,

es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Mit diesem Satz von Perikles freue ich mich, Ihnen die aktuelle Ausgabe unseres Kundenmagazins NEWS zu präsentieren.

Es bedarf ganz sicher keiner Kristallkugel, um zu prognostizieren, dass sich Banken auch in Zukunft auf strenge Regulierungen und aufsichtsrechtliche Herausforderungen vorbereiten müssen. Die Artikel „SREP – Geschäftsmodellanalyse“ und „Überprüfung des Kreditrisiko-Standardansatzes“ zeigen, welche regulatorischen Herausforderungen in nächster Zukunft auf die Banken zukommen. Und auch im Interview mit Dr. Alexander Schöne, seit Juli Geschäftsführer der msg-Tochter BSM, kommt immer wieder das Thema Regulierung zur Sprache.

Lesen Sie außerdem im Artikel „Technische Schulden auf den Kopf gestellt“, wie die „Technical-Debt-Metapher“ eingesetzt werden kann, um eine verbesserte Softwarequalität zu erreichen. Viele weitere Themen, wie zum Beispiel Zinsvolatilitäten, aktuelle Herausforderungen in der Vertriebssteuerung und ein Praxisbericht über Application Management bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall, runden das Themenspektrum ab.

Sie sehen, wir haben den Sommer genutzt, um Ihnen wieder ein anspruchsvolles und abwechslungsreiches Magazin zusammenzustellen.

Viel Spaß beim Lesen.

Dr. Jörg Schmidt

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

Wir freuen uns auch über Ihr Feedback an: > marketing@msg-gillardon.de



Auswirkung von makroökonomischen Szenarien

SREP-Geschäftsmodellanalyse – ein völlig neues Thema

von Dr. Guido Blady und Dr. Teo Jasic

Geschäftsmodellanalyse – Status quo: Am 19. Dezember 2014 übergab die European Banking Authority (EBA) eine Leitlinie zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP – Supervisory Review and Evaluation Process) an die Aufsichtsbehörden der EU-Staaten. Diese Leitlinie hat den Titel „Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process“. Die Implementierung soll zum 1. Januar 2016 erfolgen.

Ziel des SREP ist es, der Aufsicht eine umfassende Beurteilung der Risikosituation der Institute in den Bereichen (sogenannten SREP-Elementen) Geschäftsmodellanalyse, Internal Governance und Risikomanagement, Kapital- und Liquiditätsausstattung zu ermöglichen. Dazu werden Ratingnoten beziehungsweise Scoring-Ergebnisse von „1“ (geringes Risiko) bis zu „4“ (hohes Risiko) für die einzelnen SREP-Elemente jedes Instituts vergeben. Ein Gesamtrating dieser Elemente dient der Aufsicht als Indikation für die Perspektive und Lebensfähigkeit des Instituts sowie für gegebenenfalls notwendige frühzeitige aufsichtsrechtliche Interventionen. Damit ist der SREP standardisiert und vor allem quantitativ ausgerichtet. Als erstes Element der gesamten Beurteilung erhält die Geschäfts-

modellanalyse eine besondere Stellung. Die aufsichtsrechtliche Bewertung der Geschäftsmodelle (Geschäfts- und Risikostrategie) und ihre Operationalisierung mittels institutsspezifischer Kennzahlensysteme stellen Institute vor neue Herausforderungen. Dies wirkt sich auf die Datentransparenz und Datenverfügbarkeit/-bereitstellung insbesondere in Hinblick auf Planungsinstrumente (Szenarioanalysen, Stresstests) sowie die Methoden der Risikomessung aus. Zudem wird die Eigenkapitalanforderung der Säule 1 von Basel III als „Säule 1-Plus“ aufgewertet. Dieser Ansatz kann hohe ökonomische Auswirkungen haben. Darüber hinaus wird die Qualität der internen Risikomanagement-, Reporting- und Kontrollprozesse weiterhin einen hohen Stellenwert behalten.

Der SREP führt mit der Geschäftsmodellanalyse (**Business Model Analysis – BMA**) ein völlig neues Thema ein, auf das sich die Institute einstellen müssen. Der Hauptfokus liegt auf der Untersuchung der Nachhaltigkeit („Sustainability“) und Tragbarkeit („Viability“) des Geschäftsmodells gemessen an der Fähigkeit des Instituts, ausreichende Erträge in Zukunft zu generieren. Bei Vergabe des BMA-Scoring soll es keine „Vorverurteilung oder Bevorteilung“ von Geschäftsmodellen geben.

Der Umfang und die Häufigkeit der Berichterstellung über die Geschäftsmodellanalyse hängen vom Typ des Instituts ab. Die Institute werden dazu abhängig von ihrer Größe, Struktur und internen Organisation sowie von Art, Umfang und Komplexität ihrer Geschäftsaktivitäten in vier Kategorien eingeteilt:

- > global systemrelevante,
- > lokal systemrelevante,
- > mittelständische sowie
- > kleine, nichtkomplexe Institute.

Dementsprechend orientieren sich Häufigkeit, Intensität und Granularität der aufsichtsrechtlichen Beurteilung und Maßnahmen an dieser Kategorisierung: Die Begutachtung aller SREP-Elemente soll bei global-systemrelevanten Banken jedes Jahr erfolgen, bei lokal-systemrelevanten Banken hingegen nur alle zwei Jahre. Bei den anderen Instituten reicht eine dreijährige Bewertung aus. Aus dieser Kategorisierung wird deutlich, dass die Aufsicht nun verstärkt Benchmark-Vergleiche und Peergroup-Analysen einbeziehen wird.¹ Hauptziele der Business Model Analysis sind:

1. die Einschätzung der aktuellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells unter dem Aspekt des Erzielens ausreichender Erträge in den nächsten zwölf Monaten (Tz. 74 f.) und Bewertung folgender Kennzahlen: Return-on-equity, Cost-of-equity, RORAC-Kennziffern; Fundingstruktur (Konsistenz mit Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie); Risikoappetit.
2. die Bewertung der Nachhaltigkeit mit Blick auf das Erzielen ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren unter verschiedenen makroökonomischen Szenarien. Dabei sind die entsprechenden strategischen Pläne und Planungsrechnungen vorzulegen sowie der Risikogehalt der Strategie zu untersuchen (Tz. 76 f.).

Nach einer initialen Identifizierung der Hauptgeschäftsfelder und Marktpositionierung in der Vorprüfung folgt die Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Business Environment) auf-

grund von makroökonomischen Trends und Markttrends. Danach analysiert die Aufsicht nicht nur das aktuelle Geschäftsmodell in quantitativer (zum Beispiel Ertragsquellen, Ertragskonzentrationen) und qualitativer Hinsicht (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke), sondern vielmehr die zukunftsgerichtete Strategie samt diversen Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen (Tz. 71-73). Im Vordergrund steht dabei die Widerstandsfähigkeit des Instituts: auch unter wechselnden und sogar ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind stabile Erträge zu liefern.

Wir empfehlen den Instituten die Einrichtung eines integrierten Prozesses für die Geschäftsmodellanalyse. Dieser Prozess umfasst die Ausrichtung der Strategie und Definition von Zielen sowie die Übertragung auf konkrete Planwerte für einzelne Geschäftsbereiche und -felder. Dabei sollte die Ausrichtung der Strategie folgende Komponenten umfassen: eine Diagnose der Herausforderungen für die geschäftliche Entwicklung des Instituts, die Formulierung der Leitsätze zur Bewältigung der Herausforderungen und letztendlich das Design der Aktivitäten, deren Zusammenwirken die Leitsätze ausführt. Im Fokus der Geschäftsmodellanalyse steht nun die Stabilität dieser Planungen von Aktivitäten unter verschiedenen makroökonomischen Szenarien.

Orientierungspunkte vonseiten der Aufsicht

Im Bankgeschäft entstehen Herausforderungen durch Veränderungen und Wettbewerb. Die Veränderungen sind dabei maßgeblich geprägt durch Gesetzgebung, technischen Fortschritt und volkswirtschaftliche beziehungsweise makroökonomische Rahmenbedingungen. Jede dieser Faktoren wirkt sich auf die geschäftliche Entwicklung einer Bank sowie deren Kennzahlen und Zielgrößen aus, die nunmehr im Fokus der Aufsicht stehen. Wir konzentrieren

¹ NEWS 02/2015: SREP-Guidelines der EBA: Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht, Prof. Dr. Konrad Wimmer.

uns an dieser Stelle auf Veränderungen aufgrund makroökonomischer Trends, die sich mittels verschiedener Szenarien beschreiben lassen.

Die Geschäftsmodellanalyse ist als eigene Säule im aufsichtsrechtlichen Überwachungsprozess neu. Jedoch ist sie nur die Weiterführung des aktuellen Trends der Aufsicht zur Analyse von multiperiodischen Geschäftsentwicklungen der Institute. Als prominentes Beispiel können hier der EZB-Stresstest sowie die Bundesbankumfrage zur Niedrigzinssituation genannt werden. Die Rahmenparameter werden im Folgenden dargestellt.²

Szenarien der EZB-Stresstests

Der erste EZB-Stresstest 2011 umfasste acht Quartale zwischen 2011 und 2012. Dementgegen war der Betrachtungszeitraum für den EZB-Stresstest 2014 mit zwölf Quartalen zwischen 2014 und 2016 deutlich länger. Für alle Institute galt eine gemeinsame Methodik, die zugrunde liegenden Annahmen deckten ein breites Spektrum von Risiken ab, wie zum Beispiel Kredit- und Marktrisiken, Verbriefungsforderungen sowie Länder- und Refinanzierungsrisiken. Um eine Konsistenz unter den Instituten zu gewährleisten, wurde die Methodik einer Reihe von Restriktionen unterworfen. Dazu gehörten eine angenommene statische Bilanz, vorgeschriebene Ansätze für das Marktrisiko und Verbriefungen sowie eine Reihe von Begrenzungen des Zinsergebnisses, der risikogewichteten Aktiva und des Handelsergebnisses.

Das Länderrisiko wurde über niedrige Haircuts abgebildet, dabei wurde 2011 nur das Handelsbuch, im Jahr 2014 auch das Anlagebuch betrachtet. Ein Länderausfall zählte in keinem der beiden Stresstests zu den Annahmen. Das Liquiditätsrisiko wurde in beiden Stresstests nur indirekt über gestiegene Fundingkosten abgebildet.

² Quelle: Bundesbank-Umfrage „Ertragslage und Widerstandsfähigkeit deutscher Kreditinstitute im Niedrigzinsumfeld 2015“ sowie Ausfüllhinweise (Anlage B).

³ Quelle: Michael Hünseler, Credit Portfolio Management, A Practitioner's Guide to the Management of Credit Risks. Palgrave, 2013.

Dimension	EZB 2011	EZB 2014
Grundannahmen	(i) Persistente Staatsschuldenkrise (ii) Abwertung des US-\$ gegen alle Währungen	(i) Globales Ansteigen der Anleiherenditen (iv) Keine Möglichkeiten zur Bilanzerholung (ii) Weitere Verschlechterung der Kreditqualität in Ländern mit schwacher Nachfrage (iii) Anhalten aller politischen Reformen
EU-BIP	-0,4% (2011); 0% (2012) (Eurozone: -0,5%; -0,2%)	-0,7% (2014); -3,6% (2015); -5, % (2016)
EU-Inflation	1,5% (2011); 0,5% (2012)	
EU-Arbeitslosigkeit	0.3% (2011); 1.2% (2012)	0,6% (2014); 1,9% (2015); 2,9% (2016)
Aktienkurse	-14%	-15%
Immobilienpreise	Nicht veröffentlicht	-11%

Tabelle 1: EZB-Stresstest - Szenarien im Überblick

Im Rahmen des Aufbaus einer Geschäftsmodellanalyse werden die aufsichtsrechtlichen Parameter (vgl. Tabelle 1) einen wichtigen Orientierungspunkt zum Abgleich mit eigenen Szenarioannahmen darstellen.

Bundesbankumfrage zum Niedrigzinsumfeld

Als weiterer Orientierungspunkt zur Stabilität eines Geschäftsmodells kann die Bundesbankumfrage zur Niedrigzinsphase dienen. Während sich das Zinsniveau seit einigen Jahren auf einem sehr tiefen Stand befindet, sind in einigen Regionen die Immobilienpreise stark gestiegen. Diese makroökonomische Situation beinhaltet für Banken nicht zu vernachlässigende Risiken, die zukünftig schlagend werden können. Dazu hat die Bundesbank zum wiederholten Mal eine Umfrage initiiert. Wie 2013 soll auch die diesjährige Umfrage Informationen zur künftigen Entwicklung der Ertragslage deutscher Kreditinstitute liefern. Im Mittelpunkt des bankaufsichtsrechtlichen Interesses stehen insbesondere die Fragen:

- > Inwieweit könnte ein fortdauerndes Niedrigzinsumfeld die Ertragslage nachhaltig gefährden?
- > Was sind die Auswirkungen eines plötzlichen Zinsanstiegs?
- > Welche Folgen sind von negativen Zinssätzen zu erwarten?
- > Welche Risiken birgt ein plötzlicher Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit im Kreditgeschäft oder eine Erhöhung der Credit Spreads auf Marktrisikopositionen?

Für eine Analyse der zukünftigen Ertragslage werden die bankinternen Plandaten der Institute für die Jahre 2015 bis 2017, eine Ertragsprognose für die Jahre 2018 und 2019 sowie die Jahresabschlussdaten von 2014 erhoben. Zur Vergleichbarkeit werden zusätzlich die hierbei zugrunde liegenden Annahmen erfragt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die vorgegebenen Szenarien.

Dimension	Szenario
Plandaten	Dynamische Entwicklung der Bilanz
Niedrigzins	Ein im gesamten Prognosezeitraum andauerndes Niedrigzinsumfeld unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Positiver Zinsschock	Ein plötzlicher Zinsanstieg per 31.12.2014 um +200 Basispunkte parallel nach oben unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Negativer Zinsschock I	Eine plötzliche Zinssenkung per 31.12.2014 um 100 Basispunkte parallel nach unten unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Negativer Zinsschock II	Eine plötzliche Zinssenkung per 31.12.2014 um 100 Basispunkte parallel nach unten, jedoch ohne aufsichtsrechtliche Restriktionen hinsichtlich der Bilanzentwicklung
Kreditrisiko	Ein Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeiten der Schuldner in Verbindung mit einem Abschlag auf die Sicherheitenwerte (Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit; 60% beziehungsweise 155%; Haircut auf den Beleihungswert von Sicherheiten (10% beziehungsweise 20%)
Marktrisiko	Ein signifikanter Anstieg der Credit Spreads (dauerhafte „Credit Spreads“-Anstiege, zum Beispiel AAA = 30bps; CCC = +1500bps)

Tabelle 2: Szenarien der Bundesbankumfrage zur Niedrigzinsphase

Die Behandlung der in der Bundesbankumfrage thematisierten Fragestellungen sind geeignet, akuten Handlungsbedarf für die Institute zu ermitteln. Zur Risikoprävention empfiehlt sich eine gezielte Analyse des Portfolios nach regionalen Konzentrationen, der Bewertung der Sicherheiten und der Kreditvergabeprozesse. Dadurch wird erhöhten Ausfallrisiken vorgebeugt, und das Institut kann sich durch die Identifikation von schlummernden Kreditrisiken vor möglichen Krisenentwicklungen schützen. Dies kann in der Geschäftsmodellanalyse zum institutsspezifischen Nachweis der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells eingesetzt werden.

Wirkungsweise makroökonomischer Faktoren

Im vorangegangenen Abschnitt wurden zwei Beispiele für aufsichtsrechtliche Vorgaben zur makroökonomischen Entwicklung vorgestellt. Im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse müssen nun institutsindividuelle Szenarien und die Auswirkungen auf ein Institut abgeleitet und analysiert werden. Dazu sollte zunächst eine Einschätzung über den Stand des Konjunkturzyklus erfolgen. Dies kann anhand des Verhaltens von Zinsen und Aktienkursen sowie von Credit Spreads und Kreditrisiko in unterschiedlichen Phasen des Wirtschaftszyklus erfolgen (siehe dazu auch Abbildung 1):³

Expansion (Erholung): In dieser Phase sind steigende Zinsen und eine striktere Geld- und Fiskalpolitik zu beobachten. Ein höheres Konsumentenvertrauen geht mit positiven Frühindikatoren einher. Ein Anstieg von Firmenübernahmen kann registriert werden. Dies wirkt positiv auf die Zinsen und Aktienkurse, das Kreditrisiko und die Credit Spreads fallen.

Expansion (Überhitzung): In dieser Phase entstehen hohe Gewinnmargen, jedoch ist auch ein Ansteigen der Verschuldungskennzahlen zu verzeichnen. Anleiheschutzklauseln werden aufgeweicht, und es sind großvolumige kreditfinanzierte Firmenübernahmen zu beobachten. Dies führt zu einem weiteren Anstieg der Zinsen und Aktienkurse, jedoch steigen nun auch das Kreditrisiko und die Credit Spreads.

Kontraktion (Abschwung): Die Konjunktur bricht ein, und sowohl die Konsumgüternachfrage als auch die -preise gehen zurück. Es gibt mehr Wertberichtigungen, und die Anzahl notleidender Kredite steigt. Die Zahl der Rating-Herabstufungen übersteigt die der Heraufstufungen. In der Folge fallen Zinsen und Aktienkurse, das Kreditrisiko sowie die Credit Spreads steigen an.

Kontraktion (Wiederherstellung): Es erfolgt nur ein geringes Wirtschaftswachstum, dabei sind steigende Kreditsätze und hohe Ausfallraten zu beobachten. Das Neuemissionsvolumen ist hoch, und es werden Kapitalerhöhungen zur Verbesserung der Schuldendienstfähigkeit getätigt. Zinsen und Aktienkurse fallen dadurch weiter, jedoch sinkt das Kreditrisiko, und die Credit Spreads sinken.

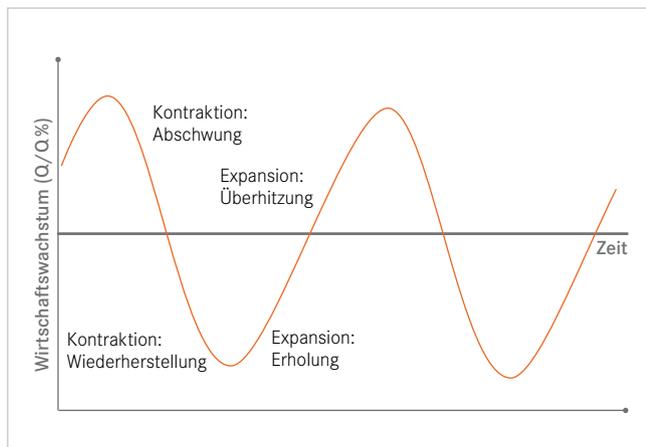


Abbildung 1: Wirtschaftswachstum im Konjunkturverlauf

Konkret kann die Konjunktur anhand verschiedener Indizes und wirtschaftlicher Faktoren analysiert werden. Tabelle 3 gibt eine Übersicht und führt gebräuchliche Faktoren in den drei Klassen auf.

Generelle Faktoren	Wirtschaftstreiber	Finanzmarktfaktoren
Arbeitslosenquote	Reales Bruttoinlandsprodukt	3M-Euribor
Inflation	Industrieproduktion	10J-Bundesanleihe
OECD-Rezessionsindikatoren	Verbraucherpreisindex	DAX
OECD-Frühindikatoren	Verbrauchervertrauen	VDAX-NEW
ifo-Geschäftsklimaindex		SDAX
ZEW-Konjunkturerwartungen		Renditedifferenz REX vs. 10J-Bundesanleihe

Tabelle 3: Szenarien der Bundesbank-Umfrage zur Niedrigzinsphase

Der ifo-Geschäftsklimaindex, die ZEW-Konjunkturerwartungen und Verbrauchervertrauen gehören zu den Frühindikatoren. Sie lassen Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des Konjunkturverlaufs zu, denn sie zeigen relativ früh, wie sich die Wirtschaft in Zukunft entwickeln könnte.

Zentrale Aufgabe ist es nun, anhand der historischen Entwicklungen der makroökonomischen Faktoren die Abhängigkeiten und Entwicklungen von institutsindividuellen Zielgrößen Volumenentwicklung und Zinsmarge sowie Parametern wie PD, LGD und weitere Performancekennzahlen aufzuzeigen.

Analyse der Faktoren und ihre Wirkung auf die Zielgrößen

Die Bewertung der Auswirkung makroökonomischer Faktoren auf Zielgrößen wie Zinsmarge, Provisionsüberschuss und Darlehensvolumen spielen eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Bilanz- und GuV-Planung. Der Einfluss makroökonomischer Faktoren auf die Margen lässt sich empirisch nachweisen. Die nachfolgenden Abschnitte betrachten Ergebnisse zu Untersuchungen über die Wirkung makroökonomischer Einflüsse auf die Zinsmarge in der deutschen Bankenwelt. Es zeigt sich eine deutliche Differenzierung im Geschäftsmodell und in der Region.



Abbildung 2: Übersicht über die Bestandteile der Modellbildung in der Geschäftsmodellanalyse

Die Einflussstärke der Faktoren auf die Zinsmarge hängt vom Geschäftsmodell der Institute ab. Daher muss eine institutsindividuelle Analyse der Zusammenhänge zwischen den Parametern „Zinsmarge“ und den makroökonomischen Faktoren erfolgen. Historisch wurde dieses Verfahren schon öfter angewendet – siehe die Veröffentlichung einer Untersuchung⁴ aller deutschen Banken vor der Finanzkrise 2008 (in der Periode 1995–2007). Es zeigen sich beispielhaft folgende wichtige Ergebnisse:

- > Die Marktmacht (gemessen an der Spanne zwischen Preisen und Grenzkosten) hat starken Einfluss auf die Zinsmarge.
- > Eine Minderung der operativen Kosten (gemessen an Cost-to-income-Ratio) ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Erholung der Zinsmarge.
- > Mehr Kreditvolumen führt nicht unbedingt zu einer höheren Zinsmarge, da die Banken niedrigere Raten akzeptieren, um Kunden zu gewinnen.

Es ist möglich, differenziertere Aussagen über den Einfluss makroökonomischer Faktoren auf die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Institute mit den Daten aus der Periode 1995–2007 zu treffen. Ob sich ähnliche Aussagen anhand aktueller Daten und für ein einzelnes Institut bestätigen lassen, muss individuell verifiziert werden.

Im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse sollten neben der Marge auch die Zusammenhänge mit weiteren Kennzahlen und Parametern analysiert werden.

Modellbildung für eine institutsindividuelle Analyse

Abbildung 2 stellt die Bestandteile der Modellbildung in der Geschäftsmodellanalyse dar. Ausgehend von der aktuellen Planung werden verschiedene geartete Szenarien definiert und die relevanten Risikoparameter dazu identifiziert und analysiert. Schlussendlich kann die Szenarioparametrisierung definiert werden.

Als Basisszenario wird die aktuelle Planung zugrunde gelegt. Dabei wird auf den aktuell geplanten Volumina und Margen aufgesetzt und die aktuellen PDs und LGDs sowie die Marktpreise herangezogen. Von diesem Basisszenario aus werden Negativszenarien abgeleitet.

⁴ Quelle: Andreas Buehn, Alexander Karmann, and Marco Pedrotti, What Determines the Interest Margin? An Analysis of the German Banking System, Credit and Capital Markets, 2013.

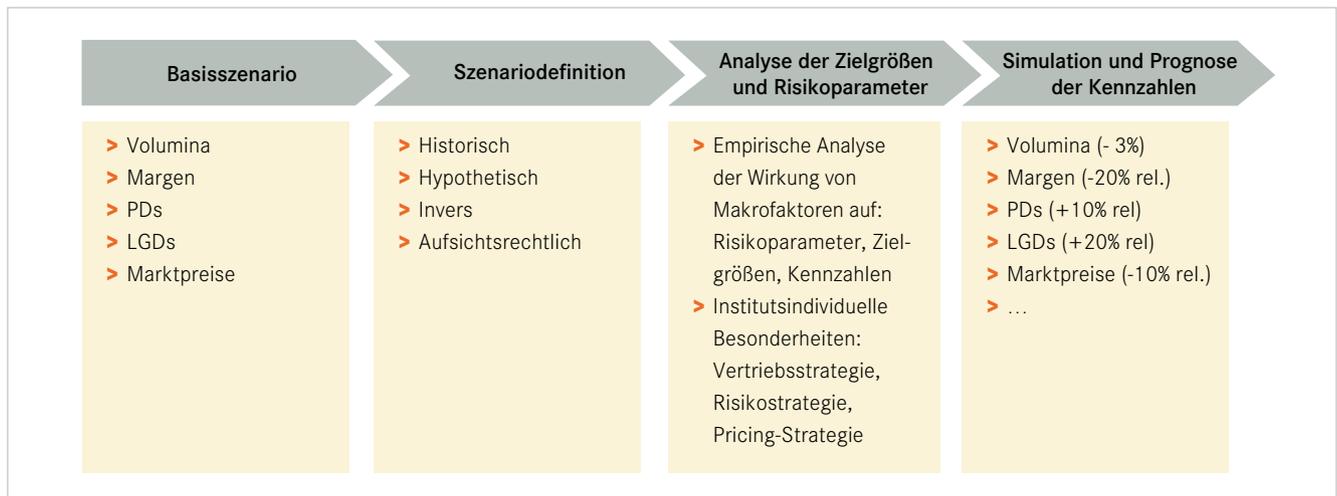


Abbildung 3: Beispielhaftes Vorgehen in der Modellbildung Geschäftsmodellanalyse

Im nächsten Schritt erfolgt die Analyse der Zielgrößen und Risikoparameter, dabei werden empirische Analysen ausgewertet, wie beispielsweise die Wirkung des BIP auf das Kreditrisiko oder die des Zinsniveaus auf die Marge. Auch institutsindividuelle Besonderheiten, zum Beispiel aus der Vertriebs- und der Risikostrategie, fließen hier ein. Abbildung 3 zeigt detailliert das Vorgehen auf.

Abbildung 3 zeigt detailliert das Vorgehen auf.

Aufgrund der Szenarioparametrisierung und der empirisch festgelegten Wirkungskoeffizienten werden abschließend die betrachteten Zielgrößen und Kennzahlen simuliert und prognostiziert. Die erhaltenen Kennzahlen können anschließend mit den Benchmark-Kennzahlen der Referenzgruppe des Instituts verglichen werden.

Wir unterstützen in der Analyse der relevanten Einflussfaktoren für das individuelle Geschäftsmodell und leiten passende Handlungsmaßnahmen ab, die prüfungssicher für die SREP-Anforderungen dokumentiert werden. Das Projekt gliedert sich in die Meilensteine: Profilanalyse der Bank, Umfeldanalyse, Modellierung, Simulation und Prognose sowie Auswertung und Dokumentation. Der Prototyp kann schnell Vorschaurechnungen erstellen, um das Zielbild der SREP-Geschäftsmodellanalyse zu schärfen, sodass ein Verfahren zur makroökonomischen Szenariomodellierung und der Analyse multiperiodischen Geschäftsentwicklung etabliert werden kann.

Autoren



Dr. Guido Blady

Lead Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 151 / 4610 6993
- > guido.blady@msg-gillardon.de



Dr. Teo Jasic

Principal Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 172 / 7312 092
- > teo.jasic@msg-gillardon.de

Das Meldewesen der zufriedenen Kunden



Herr Dr. Alexander Schöne, BSM, arbeitet jetzt seit acht Monaten unter dem Dach der msg. Warum eigentlich?

Interview mit Dr. Alexander Schöne

Weil die Vorteile sowohl für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und auch für die msg überwiegen!

Dr. Schöne, vielen Dank für das Gespräch. Alles andere hätte uns überrascht. Aber im Ernst: Es gab doch sicher weitere Gründe?

Natürlich, da kamen verschiedene Dinge zusammen. Ein zentraler Grund war, dass sich Anton König, einer der Firmengründer, altersbedingt aus dem Geschäft zurückziehen wollte und den beiden verbleibenden Geschäftsführern eine langfristige und stabile Nachfolgeregelung sehr wichtig war. Zum 1. Januar 2015 hat die msg systems ag 100 Prozent Anteile von BSM übernommen. Mit dem Übergang in die msg-Gruppe war für BSM sichergestellt, dass es weiter als eigenständiges Unternehmen am Markt bestehen bleibt – das ist meinen Kollegen und mir besonders wichtig –, gleichzeitig aber von der Ressourcenstärke, Produktentwicklungs- und Technologiekompetenz einer starken Unternehmensgruppe profitieren kann.

Für die msg-Gruppe wiederum bot BSM die Möglichkeit, ihre Kompetenz und ihr Leistungsportfolio in der Branche Financial Services um das Thema Meldewesen zu erweitern.

Da msgGillardon innerhalb der msg-Gruppe die Themen Risikocontrolling und Banksteuerung für Kreditinstitute abdeckt, boten sich eine enge strategische Zusammenarbeit und thematische Abstimmung beider Unternehmen geradezu an.

Sie kommen von msgGillardon.

Genau. Ich war 15 Jahre bei msgGillardon in verschiedenen Rollen tätig. Die letzten sechs Jahre hatte ich die Gesamtverantwortung für die Standardsoftware THINC und MARZIPAN sowie für die Fachberatung und produktnahe Beratung bei msgGillardon – eine Aufgabe, die mir sehr viel Spaß gemacht hat.

Auf Basis dieses Hintergrunds, insbesondere auch mit der langjährigen Erfahrung mit Standardsoftware, hatten Hans Zehetmaier und Dr. Stephan Frohnhoff als Vertreter des Vorstands der msg mir angeboten, die Nachfolge von Anton König anzutreten. Dieses Angebot hat mich sehr gefreut, und habe ich gerne angenommen.

Am 1. Juli 2015 haben Sie dann komplett den Staffelnstab von Anton König übernommen. Hat sich der Fokus dadurch noch einmal verändert?

Nachdem ich sechs Monate eine „Doppelrolle“ aus Geschäftsführung BSM und meinen Aufgaben bei msgGillardon innehatte, konzentriere ich mich seit dem Ausscheiden von Anton König aus der Geschäftsführung am 1. Juli 2015 nun voll auf die Geschäftsführung von BSM. Darüber hinaus kümmere ich mich um die übergreifende Koordination und Entwicklung des Themas Aufsichtsrecht und Meldewesen zwischen msgGillardon und BSM.

Für mich war das erste halbe Jahr an der Seite von Anton König sehr wertvoll und hilfreich. Er kennt das Unternehmen und die Kunden natürlich aus dem Effeff und hat es vom ersten Tag an aufgebaut und geprägt. Und nach so vielen Jahren hinterlässt er natürlich eine spürbare Lücke. Aber es ist auch sein Verdienst, dass er rechtzeitig damit begonnen hat, dafür zu sorgen, dass diese Lücke nicht nach außen spürbar wird.

Er unterstützt BSM auch weiterhin bis Anfang 2016 in Spezialthemen, sodass wir nicht Gefahr laufen, Wissen zu verlieren.

Auch oder gerade als Insider hat man ja den Eindruck: Die Anforderungen an das Meldewesen verändern sich ständig und werden immer komplexer. Kann man sagen, welche Herausforderungen hier in der nächsten Zeit auf die Banken zukommen?

Wir beobachten die Entwicklungen und Diskussionen natürlich sehr gründlich und setzen die Veränderungen kontinuierlich in unserer Meldewesensoftware BAIS um. Die hohe Zufriedenheit unserer BAIS-Kunden resultiert unter anderem aus der zeitnahen und qualitativ hochwertigen Umsetzung dieser Anforderungen, die wir in enger Abstimmung mit unseren Kunden umsetzen.

Lassen Sie es mich so sagen: Wir tun alles dafür, um die Meldefähigkeit schnell und zuverlässig sicherzustellen.

Derzeit erleben wir einen starken Anstieg der regulatorischen Vorgaben. Ist es vorstellbar, dass die Regulierungsmaßnahmen der vergangenen Jahre in absehbarer Zeit wieder zurückgefahren werden?

Wir dürfen nicht vergessen, dass die Regulierung und das Melden von Daten kein Selbstzweck sind. Die regulatorischen Anforderungen als eine der Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise sind berechtigt. So ist auch der regulatorische Tsunami der letzten Jahre zu erklären. Ob das Thema und die Fülle der Anforderungen auch dazu führen, dass mit den gemeldeten Daten vergleichbare Situationen früh be-

merkt und diesen gegengesteuert werden kann, muss sich jedoch noch beweisen.

Das Thema Meldewesen wird die Banken aber noch lange begleiten. Deshalb müssen wir uns vielmehr fragen, welche Möglichkeiten es gibt, mit der steigenden Regulatorik umzugehen. Eine Möglichkeit ist sicher die Automatisierung der Prozesse. Und hier sind wir als Anbieter gefordert. Wir müssen regulatorische Änderungen durch Standardprozesse vereinfachen. Transparente und jederzeit performant verfügbare Informationen und eine ebenso transparente Aufbereitung dieser Informationen sind ein erster Schritt auf dem Weg zu konsequent automatisierten und vernetzten Prozessen.

Wie schätzen Sie den zukünftigen Markt ein?

Es wird spannend bleiben. Das hängt zum einen mit der Marktsituation in Deutschland zusammen. Hier gibt es zwei Key-Player, die den deutschen Markt für Standardsoftware besetzen. Positiv für uns: BSM ist – nach Anzahl der Institute – der größte Anbieter.

Aber richtig spannend wird es, wenn wir über den Meldewesenprozess hinaus schauen, denn dann sind wir im Bereich der Bankanalytik und der Banksteuerung und damit in der Kernkompetenz von msgGillardon und der msg systems ag.

Es liegt ja auf der Hand, dass ein Meldewesenprozess, der zuverlässige Daten aus den Steuerungs- und Reportingsystemen erhält, noch schneller und reibungsloser Ergebnisse liefern kann. Wir arbeiten ja bereits eng mit msgGillardon zusammen, und ich kann mir sehr gut vorstellen, dass es zukünftig einige enge thematische Verknüpfungen mit Produkten von msgGillardon geben kann. Hier dürfen Sie sicher noch einige Innovationen erwarten.

An was denken Sie da?

Im ersten Schritt haben wir eine Gruppe von msgGillardon-Beratern fachlich und technisch in BAIS ausgebildet. Uns war es wichtig, dass auch die Experten bei msgGillardon unsere Software und die An-

forderungen unserer Kunden verstehen. Das führt dazu, dass wir gemeinsam als BSM und msgGillardon bei Kunden im Einsatz sind. BSM als Produkthanbieter und msgGillardon als Berater und in der Schnittstellenanbindung. Wir können hier nun quasi die Komplettlösungen aus einem Haus anbieten.

Sind auch Lösungen angedacht, die in der Wertschöpfungskette früher ansetzen – wie zum Beispiel in der Standardsoftware?

Ja, natürlich! Das erwartet auch ein Teil unserer Kunden von uns. Dazu haben wir zügig gemeinsame Produktworkshops etabliert. Am Anfang stand hier eine Evaluierung im Mittelpunkt, wo beide Produkthäuser fachlich, methodisch und in Bezug auf den Datenhaushalt beziehungsweise die Schnittstellen enger zusammenarbeiten können, um Mehrwerte für Kunden zu bieten.

Und gibt es schon Ergebnisse?

Ja, die gibt es. Als ein erstes Beispiel kann ich da unseren gemeinsamen LCR-Kompass nennen.

Wohin weist dieser?

Die Liquidity Coverage Ratio (LCR), das heißt die Mindestliquiditätsquote als Verhältnis des Bestands erstklassig eingestufte Aktiva zum gesamten Nettoabfluss der nächsten 30 Tage. Sie muss zwar nur monatlich gemeldet werden, aber deren Einhaltung wird taggenau kontrolliert. Unsere Berechnungen zeigen, dass die LCR sehr volatil und teuer in der Einhaltung ist. Es liegt also im Interesse der Bank, die Kennziffer vorausschauend zu berechnen und Steuerungsmaßnahmen zur Einhaltung der LCR unter Berücksichtigung der Konsequenzen für die Gewinn- und Verlust-Rechnung entwickeln zu können. Genau das wird der LCR-Kompass leisten. Also ein Produkt, das sowohl im Meldewesen als auch im Treasury in der Banksteuerung eingesetzt werden kann, genau in den Kernkompetenzen von BSM und msgGillardon. Wir befinden uns gerade mitten in der Konzeption und haben das Ziel, im vierten Quartal eine Lösung zu präsentieren, die mit beiden Produktwelten kompatibel ist.

Das sind ja interessante Aussichten, Herr Dr. Schöne, vielen Dank für das Gespräch.

Jederzeit gerne, ich bedanke mich ebenfalls.

➤ **Das Gespräch führte Holger Suerken, Leiter Marketing Financial Services.**



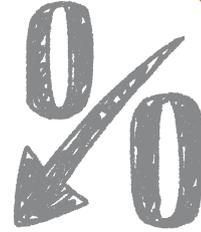
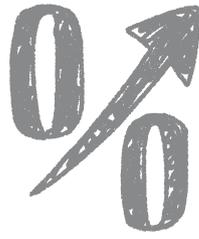
BSM GmbH

BSM Banking Systeme und Management Beratung GmbH ist seit 1992 das Software- und Beratungsunternehmen für Finanzinstitute im Thema Meldewesen. Mehr als 500 zufriedene Kunden der Finanzwirtschaft vertrauen auf das Know-how und die Softwarelösung BAIS von BSM.

BAIS (Banken-Aufsicht-Informationen-System)

BAIS ist die Standardsoftware von BSM für das Meldewesen von Banken, Finanzdienstleistern und Bausparkassen. Module für einzelne Meldungen für Versicherungen oder Leasing-Unternehmen stehen ebenfalls zur Verfügung. BAIS ist voll mandantenfähig, modular aufgebaut und geeignet für große Datenmengen. Das System entlastet die Anwender von komplizierten Abläufen und Änderungen des Meldewesens und erstellt die Meldungen abgabefertig entsprechend den Anforderungen der Aufsichtsbehörden.

www.bsmgmbh.de



Zinsrisikoberechnung 2.0

Verbesserte Zinsrisikoberechnung durch Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten – Teil 1

von Rainer Alfes und Christine von Bank

Im ersten Teil unserer Artikelreihe zeigen wir, warum die Berechnung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos durch die Berücksichtigung von Zinsvolatilitäten in vielen Banken wesentlich verbessert werden können.

Im zweiten Teil stellen wir 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.

Zinsbuchsteuerung

Zur Steuerung des Zinsbuchs, insbesondere zur Berechnung der Zinsänderungsrisiken, rechnen Banken mit verschiedenen Zinsszenarien, die in der Regel je Währungsraum auf die risikolose Zinskurve angewendet werden. Risiken in Form von potenziellen Gewinnen und Verlusten ergeben sich durch die Berechnung der Barwertänderungen oder der periodischen Ergebnisschwankungen, die solche Szenarien bewirken.

Typische explizite Szenarien sind die Zinsschocks um +200 BP und -200 BP und Verdrehungen der Zinskurve, die ad hoc oder sukzessive über einen Zeitraum simuliert werden können. Hinzu kommen implizite Zinsszenarien, die durch eine historische Simulation oder eine Monte-Carlo-Simulation automatisch aus vorgegebenen Parametern abgeleitet werden.

Für die Bewertung vieler Produkte im Zinsbuch spielen nicht nur die Zinsen, sondern auch die Volatilität der Zinsen eine wichtige Rolle. Dies gilt für die verschiedenen Arten von Zinsoptionen, etwa Caps, Floors oder Swaptions, die von einigen Banken für die Zinsbuchsteuerung verwendet werden.

Hinzu kommen die impliziten Optionen im Zinsbuch. Solche Optionen, beispielsweise Kündigungsrechte für Darlehen und Sparprodukte mit vereinbarter Laufzeit, finden sich in den Portfolien der meisten Banken. Sie bedeuten oft ein signifikantes Risiko und werden von vielen Kundengruppen zunehmend nach rationalen Kriterien ausgeübt, sobald Alternativprodukte aus Kundensicht einen Vorteil bieten. Rational ausgeübte implizite Optionen sollten mit Optionspreismodellen bewertet werden, falls sie ein wesentliches Risiko für die Bank darstellen.

Es gibt weitere Produkte, deren exakte Bewertung Zinsvolatilitäten erfordert. Besonders sind hier die Kapitalmarktfloater zu erwähnen, mit denen viele Häuser ihr Zinsbuch diversifizieren und einen Zusatzertrag erzielen, sobald die Zinskurve steiler wird. Ein anderes gängiges Produkt sind Anleihen mit Kündigungsrechten.

Um solche Produkte in der Zinsrisikoberechnung und in der Steuerung adäquat zu berücksichtigen, müssen die Szenarien neben Zinsänderungen auch Veränderungen der Zinsvolatilität abbilden. Somit stellt sich die Frage nach sinnvollen und sachgerechten Volatilitätsszenarien.

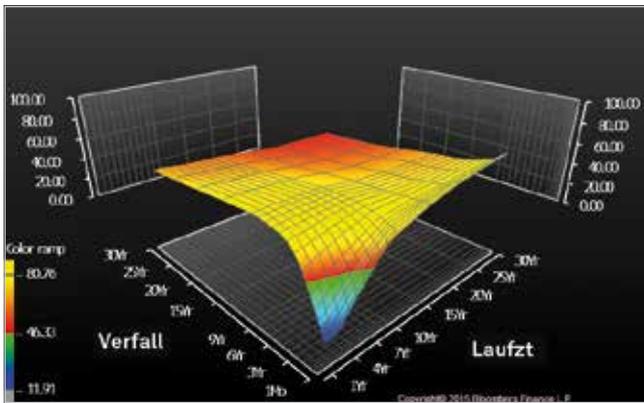


Abbildung 1: Normal-Volatilitäten für Swaptions am Geld, Quelle: Bloomberg, August 2015

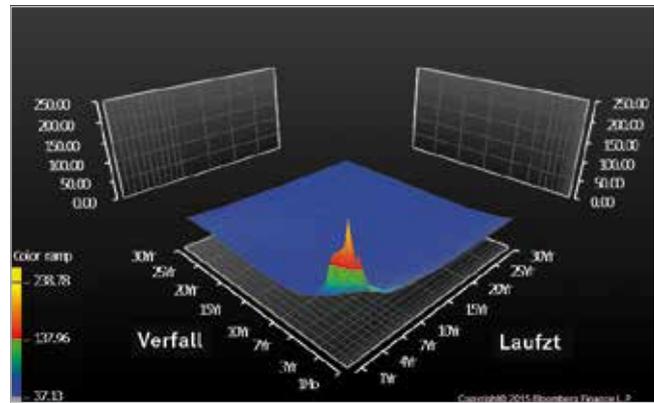


Abbildung 2: Log-Normal-Volatilitäten für Swaptions am Geld, Quelle: Bloomberg, August 2015

Es ist übrigens ein Irrtum, zu glauben, dass eine steigende Zinsvolatilität stets das Risiko der Bank erhöht, wie die folgenden Beispiele von Optionen und Kapitalmarktfloatern zeigen.

Zinsvolatilitäten

Zinsvolatilitäten werden von Marktdatenanbietern wie Bloomberg oder Reuters in der Regel als dreidimensionale Würfel angeboten: Eine Dimension beschreibt die Laufzeit des Zinses, die zweite die (Rest-)Laufzeit der Option und die dritte den Basispreis, also die Frage, ob die zugehörige Option am Geld ist, im Geld oder aus dem Geld.

Zinsvolatilitäten werden üblicherweise aus quotierten Optionspreisen, etwa für Swaptions, rückgerechnet. Es handelt sich also um implizit am Markt beobachtete Volatilitäten.

Eine Besonderheit stellen die sogenannten Parvolatilitäten dar. Hier handelt es sich um Zinsvolatilitäten, die aus Optionspreisen für Caps oder Floors rückgerechnet wurden. Sie berücksichtigen, dass ein Cap oder Floor aus einem Bündel von Optionen, den Caplets beziehungsweise Floorlets besteht, die eigentlich einzeln mit verschiedenen Zinsvolatilitäten bewertet werden müssten. Die aus den Preisen für Caps und Floors errechnete implizite Parvolatilität ermöglicht die Bewertung solcher Optionen mit einer einzigen Zinsvolatilität.

Für das Risikomanagement reicht es aus, Zinsvolatilitäten mit zwei Dimensionen zu verwenden, die implizit aus Optionen am Geld berechnet wurden. Hier stehen ja nicht die exakten Optionspreise im Vordergrund, sondern die potenziellen Gewinne und Verluste, die durch Änderungen der Marktparameter hervorgerufen werden.

In der aktuellen Phase niedriger und teilweise negativer Zinsen stellt sich zudem die Frage, wie die Zinsvolatilitäten zu berechnen sind.

In der Vergangenheit wurden Zinsvolatilitäten in der Regel aus Optionspreisen über das klassische Black76-Modell unter der Annahme einer Log-Normalverteilung der Zinsänderungen berechnet. Diese Volatilitäten beschreiben relative Zinsänderungen. Solche Volatilitäten werden aber beliebig groß, wenn die Zinsen gegen 0 gehen. Für Zinsen kleiner oder gleich 0 ist das Black76-Modell nicht ausgelegt.

Deshalb bieten Marktdatenanbieter heute auch Zinsvolatilitäten für absolute Zinsänderungen an, die mit einem modifizierten Optionspreismodell auf Basis einer Normalverteilungsannahme der absoluten Zinsänderungen errechnet wurden. Diese sogenannten Normal-Volatilitäten können auch für sehr kleine und negative Zinsen noch sinnvoll berechnet werden.

Da für Zinsen größer 0 die Log-Normal- und die Normal-Volatilitäten jeweils über den Optionspreis ineinander umgerechnet

werden können, gelten die Ergebnisse dieses Artikels für beide Quotierungen. Die Testrechnungen basieren auf den klassischen Log-Normal-Volatilitäten.

Caps und Floors

Viele Banken verwenden Caps und Floors in der Zinsbuchsteuerung, um sich gegen steigende bzw. fallende Geldmarktzinsen abzusichern. Ein solches Zinsbegrenzungsinstrument ist an einen Geldmarkt-Referenzzinssatz gekoppelt, für EURO-Positionen in der Regel an den EURIBOR.

Die Bank ist in der Long-Position, gewinnt daher mit steigender Volatilität.¹ Sie erhält eine Ausgleichszahlung, wenn der für ein Caplet gefixte Referenzzinssatz die festgelegte Zinsobergrenze übersteigt bzw. wenn der für ein Floorlet gefixte Referenzzinssatz die festgelegte Zinsuntergrenze unterschreitet.

Kapitalmarktfloater

Kapitalmarktfloater sind beliebte Anlageinstrumente, um das Zinsbuch zu diversifizieren und von einer steiler werdenden Zinskurve zu profitieren. Das Produkt hat in der Regel ein jährliches Zinsfixing bezogen auf eine Referenzzins-Laufzeit von meist fünf bis 20 Jahren. Es setzt also direkt auf eine Fristentransformation.

In Fachartikeln in der NEWS (Ausgabe 1/2013)² sowie in der Fachzeitschrift „Risikomanager“ (Ausgabe 16/2013)³ wurde ausführlich erläutert, dass über das Convexity Adjustment die Zinsvolatilität großen Einfluss auf die Bewertung von Kapitalmarktfloatern hat. Ein Kapitalmarktfloater gewinnt bei steigender Zinsvolatilität an Wert.

Implizite Optionen

Es ist gängige Praxis, rational ausgeübte implizite Optionen nach relevanten Kriterien wie Laufzeiten, Basispreis und weiteren zu Clustern zusammenzufassen, um eine große Anzahl impliziter Optionen im Risikomanagement effizient bewerten und steuern zu

können. Jedes Cluster wird im Optionsbuch über eine explizite Option abgebildet, beispielsweise eine europäische Swaption oder eine Bermuda-Zinsoption. Da die Bank die impliziten Optionen ihren Kunden eingeräumt hat, ist sie in der Short-Position.

Der Preis einer Short-Option fällt mit steigender Volatilität.⁴ Die Bank verliert also bei steigenden Volatilitäten.

Beispielrechnung

Das folgende Beispiel (siehe Abbildung 3) enthält exemplarisch und stark vereinfacht volatilitätssensitive Zinsbuchpositionen einer Bank. Die Beispielbank hält einen Cap zur Absicherung gegen steigende Zinsen, ist in einen Kapitalmarktfloater investiert und bildet zusätzlich rational ausgeübte implizite Optionen im Risikomanagement über Swaptions ab.

Der Beispiel-Cap begrenzt den Sechs-Monats-EURIBOR auf eine Zinsobergrenze (Strike) von 1 Prozent und hat eine Laufzeit von vier Jahren, besteht also aus acht Caplets.

Der Beispiel-Kapitalmarktfloater hat eine Laufzeit von vier Jahren mit jährlichem Fixing des 20-Jahres-Zinssatzes.

Das Beispiel-Optionsbuch wird über eine Payer-Swaption abgebildet, die in einem Jahr fällig wird. Der zugrunde liegende Payer-Swap (aus Sicht des Kunden) läuft fünf Jahre ab Optionsfälligkeit und bildet vereinfacht Kündigungsrechte auf der Passivseite ab.

1 Das Vega, das die Sensitivität des Optionspreises auf Volatilitätsänderungen beschreibt, ist für Long-Optionen positiv.

2 <http://www.msg-gillardon.de/presse-publikationen/fachartikel.html>

3 Abbildung von Kapitalmarktfloatern im Risikomanagement, Alfes, Oehm.

4 Das Vega ist für Short-Optionen negativ.

5 Dieses Beispiel wurde mit dem THINC-Modul sDIS+ berechnet.

Bezeichnung	Produkt	ISIN/ID	Gattungskurzbezeichnung	Barwert	Szenariowert	Risiko	Risiko in %
 Beispielportfolio				104.158.581,96	105.183.298,00	1.024.716,04	0,98
 Cap	Cap	Cap	Cap	1.058.044,95	1.736.875,94	678.830,99	64,16
 Kapitalmarktfloater	Kapitalmarktfloater	Kapitalmarktfloater	Kapitalmarktfloater	104.224.862,94	105.477.383,16	1.252.520,21	1,20
 Swaption	Swaption	Swaption	Swaption	-1.124.325,93	-2.030.961,09	-906.635,16	-80,64

Abbildung 3: Beispielrechnung

Für dieses Beispielportfolio wird ein Barwert von gut 104 Mio. Euro errechnet. Eine Verdoppelung der Zinsvolatilität (und der Parvolatilität) führt ceteris paribus zu einem Gewinn der Bank von rund 1 Mio. Euro.⁵

Man sieht bei Betrachtung der einzelnen Positionen sehr gut die unterschiedlichen oben beschriebenen Effekte: Während der Cap und der Kapitalmarktfloater durch den Volatilitätsanstieg deutlich gewinnen, erleidet die Bank einen hohen Verlust aufseiten der impliziten Optionen.

Der Effekt wäre analog, wenn eine Receiver-Swaption verwendet würde, um Kündigungsrechte auf der Aktivseite abzubilden, etwa für langlaufende Wohnbaudarlehen.

Fazit

Man sieht an den Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte, wie wichtig für viele typische Positionen des Zinsbuchs eine Betrachtung der Zinsvolatilität ist. Je nach Position kann aus sich ändernden Volatilitäten ein barwertiger Gewinn oder Verlust resultieren, selbst wenn alle anderen Marktparameter unverändert bleiben. Analoges gilt für Vorscheurechnungen der periodischen Kennzahlen.

Die Zinsvolatilität sollte in den oben beschriebenen Fällen 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.

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

In der nächsten Ausgabe der NEWS berichten wir, wie die Historie der Zinsvolatilitäten mit einem modernen GARCH-Verfahren sinnvoll verlängert und wie die Qualität der so berechneten Zinsvolatilitäten nachgewiesen werden kann. Die Ausführungen werden um Praxiserfahrungen aus einem erfolgreichen Kundenprojekt ergänzt.

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



Erhöhung der Kapitalanforderungen in Sicht

Überprüfung des Kreditrisiko-Standardansatzes

von Emiliano Rodriguez Villegas und Stephan Vorgrimler

Im März 2015 veröffentlichte der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Konsultationspapier d307 „Revisions to the Standardised Approach for credit risk“ Vorschläge zur Weiterentwicklung des jetzigen Kreditrisiko-Standardansatzes (KSA). Dieses Papier ist Teil einer größeren Initiative¹ mit dem Ziel, die Schwankungsbreite der Kapitalunterlegung für vergleichbare Portfolien zwischen verschiedenen Instituten zu reduzieren.

Gründe für die Anpassung des aktuellen Ansatzes

Der Ausschuss hat folgende Schwächen am derzeitigen Ansatz identifiziert und entsprechende Lösungen vorgeschlagen:

„**Blindes Vertrauen**“ in externe Ratings: Eine mechanische Verwendung externer Ratings und fehlende institutseigene Analysen können zu Schwächen im Risikomanagement und zu „Herdenverhalten“ führen – mit entsprechend negativen Folgen für die Finanzmarktstabilität. Der neue Ansatz ersetzt externe Ratings

durch eine, laut Basler-Ausschuss, geringe Anzahl an einfachen, intuitiven und verfügbaren Risikofaktoren.

Reduzierte Granularität und Sensitivität: Der Fokus des bisherigen KSA auf Einfachheit der Umsetzung hat zu einer vergleichsweise geringen Anzahl an Risikoklassen geführt. Der neue Ansatz sieht hier eine Erhöhung vor.

¹ In diesem Sinne wurden auch andere Papers für Operationelles, Adress- und Marktpreisrisiko veröffentlicht. Siehe Basel Committee on Banking Supervision:
- Operationelles Risiko: Revisions to the simpler approaches – consultative document, October 2014, www.bis.org/publ/bcbs291.htm
- Marktpreisrisiko: Fundamental review of the trading book – second consultative document, October 2013, www.bis.org/publ/bcbs265.htm
- Adressrisiko: The standardised approach for measuring counterparty credit risk exposures, March 2014, www.bis.org/publ/bcbs279.pdf sowie, Capital floors: the design of a framework based on standardised approaches www.bis.org/bcbs/publ/d306.pdf.

Veraltete Kalibrierung: Seit der Einführung des aktuellen Ansatzes haben sich die Finanzmärkte stark verändert; insbesondere die Volatilität hat sich erhöht. Daher schlägt das Konsultationspapier unter anderem Anpassungen bei den Haircuts von finanziellen Sicherheiten vor.

Mangel an Vergleichbarkeit zwischen KSA und IRB: Trotz grundlegender Unterschiede zwischen den Ansätzen sollte nach Ansicht des Basler Ausschusses ein Vergleich noch möglich sein. Die gegenwärtige Modellierung mit teilweise optimistischen Parametern und mögliche Modellrisiken erschweren aus der Sicht des Ausschusses einen „fairen“ Vergleich der Kapitalanforderungen unter den Banken. Der neue Ansatz soll die Vergleichbarkeit der Kapitalanforderungen verbessern und die Abweichungen zum IRB-Ansatz reduzieren.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass Anforderungen an Staaten, Zentralbanken und öffentliche Stellen nicht in diesem Ansatz dis-

kutiert und berücksichtigt werden, sondern später überarbeitet werden sollen.

Die Änderungen im Überblick

Ziel der vorgeschlagenen Änderungen des Standardansatzes (KSA) ist die Erhöhung der Risikosensitivität bei gleichzeitig geringerer Abhängigkeit von externen Ratings. Die Anpassung soll die bisherige Struktur des KSA erhalten, auch für kleinere Institute einfach umsetzbar sein und weiterhin auf selbstgeschätzte Parameter PD, LGD, CCF verzichten. Außerdem sollten relevante Definitionen mit dem IRBA harmonisiert werden.

Vor diesem Hintergrund wurden folgende wesentliche Risikotreiber für die Berechnung der Risikogewichte ausgewählt (siehe Tabelle 1).

Die Änderungen werden in den nächsten Abschnitten für die einzelnen Forderungsklassen betrachtet.

Forderungsklasse	Risikotreiber		RWA-Range	
	Früher	Neuer Ansatz	Früher	Neuer Ansatz
Banken	Externes Rating	<ul style="list-style-type: none"> > Kernkapitalquote > Asset Quality Ratio 	20% -150%	30% - 300%
Unternehmen	Externes Rating	<ul style="list-style-type: none"> > Umsatz > Leverage 	20% -150%	60% - 300%
Mengengeschäft	Gemäß Definition	Striktere Definition	75%	75% / 100%
Durch Wohnimmobilien besicherte Positionen	Gemäß Definition	<ul style="list-style-type: none"> > Beleihungsauslauf > Schulddienstfähigkeit 	35%/100%	25% - 100%
Durch gewerbliche Immobilien besicherte Positionen	Gemäß Definition	Beleihungsauslauf	50%/100%	25% - 120%

Tabelle 1: Überblick über den neuen Ansatz

Forderungen an Banken

Das Konsultationspapier definiert ein Bank-Exposure als eine Forderung gegenüber einem Finanzinstitut, das das Annehmen von Kundeneinlagen erlaubt und das abhängig ist von der Regulation gemäß der *International Practices*². Nicht zutreffende Forderungen werden als Unternehmen behandelt.

Entsprechend dem Ziel, die Abhängigkeit von externen Ratings zu verringern, wird zur Ermittlung des Risikogewichts nicht mehr auf das externe Rating der Bank oder des Sitzstaates abgestellt, sondern auf die Kernkapitalquote und die Qualität der Aktiva. Als Kernkapitalquote wird das Verhältnis aus Common Equity Tier 1 (CET1) zu den risikogewichteten Aktiva (RWA) gemäß den Definitionen von Basel III verwendet. Als Maßzahl für die Qualität der Aktiva wird die sogenannte NPA-Ratio verwendet, das heißt das Verhältnis von ausgefallenen Exposures (inklusive 90-Tage-Verzug oder anderen Kriterien, die zum Ausfall führen³) durch Total Exposure definiert. Vor der Berechnung werden alle entsprechenden Wertberichtigungen abgezogen. Für kurzfristige Interbank-Geschäfte mit Laufzeiten unter drei Monaten wird das Risikogewicht um 20 Prozent (aber nicht unter 30 Prozent) reduziert, um negative Auswirkungen auf die Liquidität im Interbanken-Markt zu vermeiden.

	CET Ratio ≥ 12%	12% > CET Ratio ≥ 9,5%	9,5% > CET Ratio ≥ 9,5%	7% > CET Ratio ≥ 5,5%	5,5% > CET Ratio ≥ 4,5%	CET Ratio < 4,5%
Net NPA Ratio ≤ 1%	30%	40%	60%	80%	100%	300%
1% < Net NPA Ratio ≤ 3%	45%	60%	80%	100%	120%	
3% < Net NPA	60%	80%	100%	120%	140%	

Tabelle 2: Risikogewichte von Banken

Banken sollten diese Komponenten als Teil der Säule III veröffentlichen. Um eine genaue Ermittlung dieser Information einzufordern, erhalten Banken, die diese Information nicht veröffentlichen, ein Risikogewicht von 300 Prozent, das die Attraktivität ihrer Instrumente deutlich reduzieren soll.

Forderungsklasse Unternehmen

Um die Granularität der Analyse bei Unternehmen zu steigern, werden im neuen Ansatz Senior- und Subordinate- (nachrangige) Positionen unterschiedlich behandelt.

Senior Exposures

RWAs bei Senior Exposures werden anhand einer Matrix ermittelt, in der die Faktoren Umsatz und Leverage⁴ (Kehrwert der Eigenkapitalquote) das Risikogewicht bestimmen. Beide Merkmale sollten dem letzten Jahresabschluss⁵ entnommen werden. Unternehmen, die diese Information nicht zur Verfügung stellen, werden der höchsten Risikoklasse zugeordnet.⁶

	Umsatz ≤ €5 Mio.	€5 Mio. < Umsatz ≤ €50 Mio.	€50 m < Umsatz ≤ €1 Mrd.	Umsatz > €1 Mrd.
Leverage: 1x-3x	100%	90%	80%	60%
Leverage: 3x-5x	110%	100%	90%	70%
Leverage: > 5x	130%	120%	110%	90%
Negative Equity	300%			

Tabelle 3: Risikogewichte von Unternehmen

Nachrangige Forderungen und Eigenkapitalinstrumente

Um KSA- und IRB-Anforderungen stärker zu vereinheitlichen, sieht der Basler Ausschuss folgende Risikogewichte vor:

- > 250 Prozent RWA für nachrangige Forderungen ohne Eigenkapitalcharakter,
- > 300 Prozent RWA für an der Börse gehandelte Aktien und ähnliche Instrumente,
- > 400 Prozent für alle Aktien und eigenkapitalähnliche Instrumente, die nicht an der Börse gehandelt werden.

Hierdurch erhöhen sich die Risikogewichte deutlich.

Forderungsklasse Mengengeschäft

Aktuell werden allen Positionen gegenüber Privatkunden oder kleinen Unternehmen risikogewichtete Aktiva von 75 Prozent zugewiesen. Der neue Ansatz führt eine strengere Definition für das „regulatorische Mengengeschäft“ ein: Eine Forderung gilt nur dann dem Retail zugehörig und weist 75 Prozent RWA auf, wenn alle der folgenden Kriterien zutreffen:

1. **Kunde:** Die Position besteht gegenüber einer natürlichen Person, einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU).
2. **Produkt:** Nur bestimmte Produkttypen sind anerkannt (revolvierende Kredite, persönliche Kredite und Leasingverträge, Kredite und Kreditzusagen gegenüber KMU). Immobiliendarlehen und Wertpapiere sind explizit ausgeschlossen.

3. **Betrag:** Exposure übersteigt nicht den Betrag von 1 Mio. Euro.

4. **Granularität:** Keine Einzelposition überschreitet 0,2 Prozent des gesamten Portfolio-Exposures.

Zusätzlich fügt das Komitee eine neue Kategorie „anderes Mengengeschäft“ mit Risikogewicht 100 Prozent für Privatkunden hinzu, die nicht alle diese Kriterien erfüllen. Kleine und mittlere Unternehmen, die nach der neuen Definition nicht mehr als regulatorisches Mengengeschäft klassifiziert werden können, werden als Unternehmen behandelt.

Unternehmen, die aufgrund der strikteren Definition nicht der Kategorie „Mengengeschäft“ zuzuordnen sind, werden als „normale“ Unternehmen behandelt. Dies stellt wahrscheinlich eine wichtige Quelle für erhöhte Kapitalanforderungen dar.

Das Granularitätskriterium war schon als Empfehlung in Basel II enthalten, wurde aber nicht in die europäische Umsetzung aufgenommen. Es ist besonders für Banken relevant, deren Retail-Portfolio kleiner als 500 Mio. EUR ist. Eine weitere Änderung betrifft den Anteil von Immobilienkrediten, der über die Beleihungsgrenzen nach §§ 125, 126 CRR hinausgeht: dieser ist nicht mehr als regulatorische Retail-Forderung anererkennungsfähig, sondern muss gegebenenfalls als „anderes Mengengeschäft“, das heißt mit 100 Prozent, unterlegt werden.

2 Siehe Annex 1, Abschnitt 12, im orig. Dokument: „A bank exposure is defined as a claim (including loans to, and senior debt instruments of, the bank) on any financial institution that is licensed to take deposits from the public, and is subject to the prudential standards and level of supervision in accordance with the international practices relevant for such an institution.“

3 Zum Beispiel 30-Tage bei „Debt Securities“.

4 Definiert als Total Assets/Total Equity basierend auf Accounting Standards.

5 Im besten Fall aus einem testierten Abschluss; in anderen Fällen soll die Bank die Angaben des Jahresabschlusses überprüfen.

6 Start-ups stellen eine Ausnahme dar und werden mit 110% RWA behandelt.

Forderungsklasse durch Immobilien besicherte Positionen

Beim aktuellen Ansatz dient einzig die Sicherungsart (gewerbliche Immobilie oder Wohnimmobilie) und nicht der Kontrahent als Treiber zur Differenzierung der RWA (100 Prozent und 35 Prozent). Im Rahmen der vorgeschlagenen Vorgehensweise sind wesentliche Aktualisierungen sowohl der Forderungsklassendefinition als auch der Kalibrierung der Risikogewichte geplant.

Wohnimmobilien

Positionen, die folgende Kriterien erfüllen, werden als „durch Immobilien besicherte Positionen“ behandelt:

- > Die Immobilie muss bereits vollständig gebaut sein.⁷
- > Die Grundpfandrechte Kredite müssen rechtlich durchsetzbar sein.
- > Die Immobilie wird unabhängig und vorsichtig bewertet; ihr Wert ist weitgehend unabhängig von der Bonität des Kreditnehmers.

Treffen nicht alle Bedingungen zu, ist die Forderung entweder als Forderung an Unternehmen, „other Retail“ oder als Spezialfinanzierung einzuordnen.

Der wichtigste Faktor bei der Ermittlung der RWA bei Immobilienkrediten ist der Beleihungsauslauf (Loan-to-Value, LTV). Um prozyklische Effekte zu vermeiden, wird der Immobilienwert (Nenner) festgehalten und nur aktualisiert, wenn das Restkapital (Zähler)

geändert wird. Für Privatkunden spielt außerdem die Schulddienstfähigkeit, ausgedrückt als sogenannte debt service coverage ratio (DSCR), eine wichtige Rolle. Das Komitee definiert die debt service coverage ratio als Quotient zwischen Kreditzahlungen (Zins und Tilgung) und dem Nettoeinkommen des Kreditnehmers.

Forderungen, die durch Wohnimmobilien besichert sind, werden folgende Risikogewichte zugeordnet:

	LTV < 40%	40% ≤ LTV < 60%	60% ≤ LTV < 80%	80% ≤ LTV < 90%	90% ≤ LTV < 100%	LTV ≥ 100%
Ggü. Personen (DSC < 35%)	25%	30%	40%	50%	60%	80%
Andere Kredite	30%	40%	50%	70%	80%	100%

Tabelle 4: Risikogewichte von Wohnimmobilienkrediten

Gewerbliche Immobilien

Durch gewerbliche Immobilien besicherte Forderungen erhalten in der EU bis zu einem bestimmten Beleihungsauslauf ein Risikogewicht von 5 Prozent.⁸ Nun sind eine Erhöhung des Risikogewichts sowie eine stärkere Differenzierung nach Beleihungsauslauf geplant. Aus diesem Grund beabsichtigt das Komitee einen, der folgenden Ansätze einzuführen:

- > entweder Weiterführung des bisherigen Ansatzes mit Aufteilung der Forderung in einen nicht besicherten Anteil (der typischerweise als Forderung gegenüber Unternehmen zu behandeln ist) und einen strengen Anforderungen unterliegenden besicherten Anteil, der mit 50 Prozent Risikogewicht unterlegt werden kann,
- > oder Zuordnung eines Risikogewichts zur gesamten Forderung anhand folgender Tabelle:

⁷ Mit bestimmten Ausnahmen für Wohnhäuser für maximal vier Familien.

⁸ Vgl. § 126 CRR.

⁹ Ein Kredit über 60 TEUR auf eine Immobilie im Wert von 100 TEUR bewirkt eine RWA von 45 TEUR (75% * 60 TEUR), ein Kredit von 75 TEUR auf die gleiche Immobilie eine RWA von 75 TEUR (100% * 70 TEUR). Diese Erhöhung um 30 TEUR entspricht einem Risikogewicht von 200% auf die Krediterhöhung um 15 TEUR.

	LTV < 60%	60% < LTV < 75%	LTV ≥ 75%	Keine Information vorhanden
Gewerbliche Immobilien	25%	30%	80%	120%

Tabelle 5: Risikogewichte von gewerblichen Immobilien

In diesem Fall dürfen die Forderungen nicht tranchiert werden, beispielsweise in einen Anteil unterhalb des Beleihungsauslaufs von 60 Prozent und einen Anteil darüber. Überraschend ist hierbei das implizite sehr hohe Risikogewicht (~200 Prozent) für Tranchen über 60 Prozent.⁹ Es scheint, als würde hierdurch die Aufteilung des Kredits in zwei Tranchen auf zwei Institute begünstigt.

Soweit die Anforderungen an die Behandlung als immobilienbesicherte Position nicht erfüllt sind (vgl. Abschnitt über Wohnimmobilienbesicherte Positionen), sind die Forderungen der Klasse Unternehmen oder Anderes Mengengeschäft zuzuordnen.

Auswirkungen des neuen Standardansatzes

Die genauen Auswirkungen des neuen Standardansatzes hängen von der Zusammensetzung des Portfolios sowie von den Details der Umsetzung des neuen Vorschlags ab. Jedoch deuten einige Indizien auf Erhöhungen der Kapitalanforderungen in den meisten Fällen hin.

Deutsche Banken haben bisher ein Risikogewicht von 20 Prozent. Nach dem neuen Ansatz würde es mindestens 30 Prozent betragen. Weiterhin hatten gemäß EZB-Stresstest elf von 25 getesteten deutschen Banken Ende 2013 eine harte Kernkapitalquote von unter 12 Prozent¹⁰ und dementsprechend ein Risikogewicht von mindestens 40 Prozent. Für diese Forderungen sind also Erhöhungen um (relativ) 50 Prozent bis 100 Prozent zu erwarten.

Bei Unternehmen sind die Effekte unklar. Legt man für ein „typisches Mittelstandsunternehmen“ eine Leverage von „3x-5x“ und einen Umsatz von 5 Mio. Euro bis 50 Mio. Euro zugrunde, so ergibt sich ein Risikogewicht von 100 Prozent, das genau dem bisherigen entspricht. Insgesamt sind anscheinend keine extremen Effekte zu erwarten.

Für durch Wohnimmobilien besicherte Positionen kommt es durch die Berücksichtigung der Kennzahlen vermutlich zu deutlichen Erhöhungen. Unterstellt man, dass die Grenze der Schulddienstfähigkeit von 35 Prozent in vielen Fällen nicht eingehalten wird, so kommt es bei einer Finanzierung von knapp 80 Prozent des Beleihungswerts zu einem Risikogewicht von 50 Prozent (also einer Erhöhung um ca. 40 Prozent gegenüber dem bisherigen Wert von 35 Prozent). Werden dagegen knapp 90 Prozent des Beleihungswerts finanziert, so beträgt das Risikogewicht 70 Prozent statt bisher ca. 40 Prozent, also eine relative Erhöhung um ca. 75 Prozent. Die in diesem Ansatz enthaltenen Cliff-Effekte könnten zu Verzerrungen im Markt für Immobilienkredite führen – insbesondere einer wieder stärkeren Aufteilung zwischen erst- und zweitrangigen Finanzierungen. Weiterhin sind ab 80 Prozent Beleihungsauslauf die Anreize eher gering, den Kredit als durch Wohnimmobilien statt als Mengengeschäft zu klassifizieren.

Die Änderungen an der Definition von regulatorischem Mengengeschäft mit einem Risikogewicht von 75 Prozent¹¹ sind unklar. Gemäß Wortlaut des Konsultationspapiers wäre ein Kredit für eine Wohnimmobilie, der nicht unabhängig bewertet wird, als

¹⁰ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/339722/umfrage/ergebnis-der-deutschen-banken-im-ebz-stresstest/>

¹¹ Bei dieser Berechnung wird im bisherigen Ansatz bspw. ein Immobilienwert von 100 TEUR und ein Kredit von fast 90 TEUR unterstellt, sodass sich als RWA 35.500 EUR (80 TEUR * 35% und 10 TEUR * 75% bei Ansatz des überschießenden Teils als Mengengeschäft) und mithin ein durchschnittliches Risikogewicht von 39,44% ergeben.

anderes Mengengeschäft einzustufen (Ziffer 39, Risikogewicht 100 Prozent). Dies würde einer Schlechterstellung gegenüber Blanko-Darlehen entsprechen. Insofern sind manche Auswirkungen des Konsultationspapiers noch unklar.

Empfehlungen und Fazit

Die wichtigste Frage bei der Umsetzung des neuen Ansatzes scheint die Datenverfügbarkeit zu betreffen. Für Banken sind NPL-Ratio und harte Kernkapitalquote zu erfassen, für Unternehmen Umsatz und Eigenkapitalquote, für durch Immobilien besicherte Darlehen Beleihungswert, monatliche Rate und Nettoeinkommen.

Auch wenn diese Werte in vielen Fällen bereits schon erhoben werden, ist auf Konsistenz zu den im Konsultationspapier angegebenen Definitionen zu achten. Das Nichtvorliegen dieser Informationen

führt in vielen Fällen zu „Straf-Risikogewichten“ von 300 Prozent. Um präventiv gegen Cliff-Effekte bei der Kapitalanforderung vorzugehen, wird empfohlen, die Datenverfügbarkeit zu überprüfen und die genauen Auswirkungen unter diversen Szenarien zu simulieren. Zusätzlich sollten alternative Maßnahmen entwickelt werden, falls bei Kontrahenten mit wesentlichen Portfoliokonzentrationen deutlich höhere RWA-Belastungen zu erwarten sind.

Eines zeichnet sich deutlich ab: Die Weichen für Basel IV wurden bereits gestellt. Änderungen in den unterschiedlichen Standardansätzen für alle Risikoarten stellen nicht nur eine große Herausforderung für KSA-Banken, sondern auch für IRB-Banken dar, da die mögliche Einführung von Capital Floors auch eine große Wirkung auf solche Institute haben kann.

Autoren



Emiliano Rodriguez Villegas

Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 89 / 943011 - 0
- > emiliano.rodriquez.villegas@msg-gillardon.de



Stephan Vorgrimler

Principal Business Consultant,
Business Consulting

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 186
- > stephan.vorgrimmler@msg-gillardon.de



Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext

Neue Situation in der Vertriebssteuerung

von Thomas Geißdörfer und Dr. Konrad Wimmer

Die Vertriebssteuerung betrifft das Kerngeschäft der Banken und Sparkassen. Angesichts der mit der Niedrigzinsphase verbundenen Margenreduktion sowie steigender regulatorischer Kosten steht die Bankpraxis vor zahlreichen neuen Herausforderungen, um eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

In diesem Artikel werden Herausforderungen wie Bestimmung von Kundenpotenzialen, geeignete Festlegung der Zielgrößen für den Vertrieb sowie Ausgestaltung der Vertriebssteuerung als Frühwarnsystem im Zusammenhang mit der Steuerung des Vertriebsrisikos näher erläutert. Aber auch der Handlungsbedarf beim Aufbau eines Verrechnungspreissystems zur Abbildung der Liquiditätskosten ist zu erwähnen.¹

Die genannten Themen müssen in einen ganzheitlichen Vertriebssteuerungsansatz eingeordnet werden, der – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in Abbildung 1 skizziert wird.

Potenzialanalyse und Kundensegmentierung

Besonders wichtig ist es, auf Basis einer aussagekräftigen **Kundensegmentierung** unter Beachtung der Beraterkapazität und einer methodisch gestützten **Potenzialanalyse** sowie der Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen Ziele auf Bereberebene (allgemein Vertriebskanalebene) abzuleiten. Dazu werden die Kunden mithilfe der Kundensegmentierung in möglichst homogene Gruppen, bezogen auf Produktbedarfe, Serviceerwartungen und Beratungskonzepte, aufgeteilt. Dies ermöglicht eine differenzierte Marketingpolitik und eine hinreichend zutreffende Einschätzung des Ertragspotenzials. Während bei Privatkunden in der Regel **ökonomische Kriterien** wie Einkommen und

¹ Vgl. hierzu Wimmer: MaRisk: Das neue Liquiditätstransferpreissystem und seine mutmaßlichen Folgen für Kalkulation und Preispolitik, in: BI 12/2012.



Abbildung 1: Prozesse und Themen der Vertriebssteuerung²

Vermögen zur Segmentierung verwendet werden, sind dies bei Firmenkunden häufig Kreditvolumen, Jahresumsatz oder Mitarbeiteranzahl. Als Grundsegmentierung ist diese Methode auch durchaus geeignet. Bei der Berücksichtigung von in der Zukunft liegenden Ertragspotenzialen stößt sie indes an ihre Grenzen.

Alternative Ansätze gibt es im Bereich sogenannter **Lebensphasenmodelle**. Die Konzepte basieren im Kern auf der Annahme, dass Kunden im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Phasen durchlaufen, die hinsichtlich der auftretenden Produktbedarfe relativ leicht typisierbar sind. Das Konzept ermöglicht die Bildung von lebensabschnittsgerechten Produktbündeln und damit eine bedarfsorientierte Planung und Steuerung des Vertriebs, bei der die Qualität der Beratung und die Kundenzufriedenheit stets im Vordergrund stehen.

Die ADG-Trendstudie „Bankentrends 21“ von 2011 zeigte auf, dass eine Kundensegmentierung nach ökonomischen Merkmalen von 76 Prozent der befragten Genossenschaftsbanken als für den Erfolg der Bank bedeutend eingeschätzt wird. Immerhin noch 68 Prozent halten eine Segmentierung auf Basis der Lebensphasen des Kunden ebenfalls für bedeutend.³ Letztlich werden beide Methoden isoliert voneinander keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern: die Einschätzung von in der Zukunft liegenden Potenzialen kann mit der ökonomischen Segmentierung nicht gelingen und eine Segmentierung ausschließlich nach Lebensphasen die tatsächliche Vermögenslage nicht berücksichtigen.

Für die Praxis bietet sich daher eine **duale Kundensegmentierung** an, bei der die Vorteile beider Methoden genutzt werden. Sie wird im Folgenden vorgestellt.

Alter	0-14	15-24	25-34	35-49	50-64	ab 65
Lebensphase	Kindheit Jugend Schulzeit	Ausbildung Abitur Studium	Berufliche Etablierung Heirat	Familien- gründung Kinder	Realisierung des Lebensplans	Ruhestand
Top-Privatkunden	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Verm. Privatkunden	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Privatkunden	C1	C2	C3	C4	C5	C6

Abbildung 2: Duale Kundensegmentierung

Im ersten Schritt wird eine ökonomische Grundsegmentierung in Form der klassischen ABC-Analyse durchgeführt. Anschließend werden die Kunden nach Lebensalter segmentiert und in sogenannte Kundencluster aufgeteilt. Abbildung 2 zeigt exemplarisch eine duale Kundensegmentierung mit 18 Clustern.

Im Rahmen einer **bankspezifischen Vertriebspotenzialrechnung**⁴ wird auf Grundlage der dualen Kundensegmentierung das Ertragspotenzial mithilfe einer internen Benchmark (Best Five) ermittelt. Hierbei handelt es sich um einen theoretischen Wert, der die Vertriebsleistung eines synthetischen Vertriebsmitarbeiters widerspiegelt. Dieser ergibt sich aus den erfolgreichsten Mitarbeitern jedes Beratungssegments. Damit ist der Best-Five-Wert zwar eine theoretische Konstruktion, zugleich aber ein konkreter

Wert, der in der Bank tatsächlich erreicht wurde – nur eben nicht von einem einzelnen Mitarbeiter. Faktisch erreichbar erscheint der Wert, wenn ein Berater in jeder von ihm betreuten Kundenklasse fachlich hochspezialisiert und empathisch optimal auf diese ausgerichtet wäre (Individualkundenbetreuer).

Das Kundenpotenzial wird dann im Rahmen einer **Gap-Analyse** bestimmt. Hierzu werden die Ergebnisse der Benchmark-Analyse mit den zugeordneten Kunden eines Beraters oder Profitcenters verdichtet. Eine Unterscheidung von Neu- und Bestandsgeschäften ist ebenso möglich wie die Analyse von Abschmelzungsvorgängen. Das Vertriebspotenzial kann in Stück, Volumina oder wertorientierten Deckungsbeiträgen (nach Abzug von Bonitätsprämien und Prämien für implizite Optionen) auf Produkt-, Kunden-, Kundensegment-, Berater-, Profitcenter- oder Gesamtbankebene ermittelt und geplant werden.⁵ Darüber hinaus sind Auswertungen zum Potenzialnutzungsgrad und zur Berater-Cost-Income-Ratio möglich.

Die segmentspezifische Abstimmung der Ertragspotenziale mit den Personalkapazitäten schafft gleichzeitig die Grundlage zur **marktorientierten Personalbedarfsrechnung**. Die Anzahl der von den jeweiligen Vertriebsmitarbeitern zu betreuenden Kunden ergibt sich aus der Relation zwischen Ergebnisanspruch und durchschnittlichem Deckungsbeitragspotenzial pro Kunde und Segment. Diese Vorgehensweise gewährleistet einerseits den er-

2 Vgl. Wimmer: Geschäftserfolg durch Bankinnovationen, in: BIT 3/2008.
 3 Vgl. Kring, T./Lister, M (2011): ADG-Perspektiven – Bankentrends 21, 1. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 80 f.
 4 Vgl. Geißdörfer, T. (2012): Bankspezifische Vertriebspotenzialrechnung (bVr) als Grundlage barwertorientierter Vertriebssteuerung, in: Aktuelle Herausforderungen der Kreditgenossenschaften 2012, S. 3–18.
 5 Vgl. hierzu Wimmer, Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl. Stuttgart 2013, S. 420–423.

tragsoptimalen Einsatz der in der Regel knappen Beraterzeit. Andererseits wird mithilfe der Potenzialbestimmung auf Beraterebene auch die Akzeptanz von zentral ermittelten Ertragsansprüchen erhöht. Nachdem die Vertriebsmitarbeiter nicht nur wie üblich nach Ertrag, sondern auch in Relation zum zugeordneten Kundenpotenzial beurteilt werden können, ist bei Zielabweichungen eine aussagekräftige Abweichungsanalyse gewährleistet.

Aktivitätensteuerung und barwertige Erfolgsmessung

Um die Zielerreichung zu unterstützen, setzen viele Banken auf die genannte **Aktivitätensteuerung**, die geeignete Gesprächsanlässe generiert. Sie erlaubt es zwar, die Abschlusseffizienz der Berater zu messen, nicht aber, ob überhaupt ein Erfolg erzielt wurde. Daher müssen der Neugeschäftserfolg und damit die aktuelle Wertschöpfung der Vertriebsseinheiten ermittelt werden. Dies geschieht im Rahmen der barwertigen **Deckungsbeitragsrechnung**, die auch als Frühwarnsystem bei der Steuerung des Vertriebsrisikos dient. **Vertriebsrisiko** bezeichnet dabei das Risiko, die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten Neugeschäftsziele, insbesondere Margenbarwerte (nach Adressrisikoprämien), Provisionsbarwerte und Rentabilitätsziele (Marge %), nicht erreichen zu können.⁶

Die Aktivitätensteuerung erhöht bildlich gesprochen die „Torschussfrequenz“ der Vertriebsmitarbeiter und damit die Wahrscheinlichkeit, Tore – sprich Abschlüsse – zu erzielen. Jedoch liefert erst die Erfolgsmessung Klarheit darüber, ob auch das Spiel gewonnen werden konnte.

Die Praxis benötigt ein aussagekräftiges Reporting, das eine beliebige Aggregation der Vertriebsseinheiten in Abhängigkeit vom Berichtsempfänger zulässt. Hier ist die wertorientierte Deckungsbeitragsrechnung um Berichtsgrößen zu ergänzen, die die Zielerreichung bei den strategischen Zielen zum Ausdruck bringen. Da der Margenbarwert bisweilen strategische Ziele, zum Beispiel im Jugendmarkt, infolge der Datenlage nur unzu-

reichend zum Ausdruck bringt, müssen Ersatzgrößen herangezogen werden, die die strategische Zielsetzung unterstreichen. Im Beispiel des Jugendmarkts lautet demnach die Zielvorgabe nicht „Margenbarwert“, sondern beispielsweise „Zahl der Neugeschäftsabschlüsse“. Darin ist allerdings keine Abkehr von der geforderten Wertorientierung zu sehen, vielmehr trägt dieser Steuerungsansatz einer nachhaltigen Sichtweise Rechnung. Für die Vertriebssteuerung ist im Beispiel folglich nicht der objektiv ermittelte operative Margenbarwert relevant – der in der Regel negativ ausfällt –, sondern die Ersatzzielgröße, die das Kundenpotenzial, das sich kaum als Margenbarwert quantifizieren lässt, ausdrückt.

Zur besseren Kommunikation einer nachhaltigen Werteorientierung im Zielsystem kann ein bestehendes Reportingsystem mithilfe einer zusätzlichen Balanced-Scorecard-Perspektive um eine CSR-Sichtweise nach dem Corporate-Social-Responsibility-Konzept erweitert werden. Dort sollten aus der Gesamtstrategie abgeleitete Performancemaße zur sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit verankert und gesteuert werden.

Von besonderer Bedeutung ist in der Praxis das variable Geschäft, das mithilfe der gleitenden Durchschnitte kalkuliert wird. Bei der Nachkalkulation sind in der Bankpraxis zwei verschiedene Varianten vorzufinden.

Variante 1 besteht darin, die Ablauffiktion auf konkrete Kundengeschäfte zu übertragen. Angenommen wird dabei, dass sich der Kapitalverlauf des Kundengeschäfts entsprechend der für die Produktart gültigen Ablauffiktion darstellt. Wird – vereinfacht gesprochen – bei einem Produkt der Gleitzins „drei Jahre“ verwendet, so wird entsprechend der Margenbarwert für diese Fristigkeit (und dem damit verbundenen Abschmelzen des Bestandes) kalkuliert.

⁶ Vgl. Wimmer, Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen (Hrsg.: K. Wimmer), 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 552.

Problematisch an dieser Variante ist, dass die Ablauffiktion auf die Grundgesamtheit (Summe der Geschäfte der betrachteten Produktart) zutrifft, nicht aber auf das einzelne Geschäft. Aus Sicht der Vertriebssteuerung muss konsequenterweise auf Einzelgeschäftsbasis monatlich untersucht werden, ob sich gegenüber der Ablauffiktion – was der Regelfall sein dürfte – eine Änderung ergeben hat. Folglich müssen faktisch permanent außerplanmäßige Ereignisse berechnet werden. Den Beratern werden zunächst Barwerte gutgeschrieben, die schon im nächsten Monat (gegebenenfalls erheblich) korrigiert werden müssen. Diese beträchtlichen Barwertschwankungen von Profitcentern auf Beraterenebene erschweren eine vernünftige Vertriebssteuerung.

Variante 2, die von den Verfassern präferiert wird, verzichtet auf die Umsetzung der Margenbarwertberechnung auf Basis der einzelgeschäftbezogenen Ablauffiktion. Die pragmatische Lösung besteht darin, monatlich im Zuge der Nachkalkulation das pro Produktart gebundene Kapital mit der Marge in Prozent zu multiplizieren.

Insofern wird monatlich das „nachgewiesene“ gebundene Kapital bewertet. Diese Rechnung wird auch einzelgeschäftbezogen durchgeführt. Unterstellt wird damit letztlich, die Marktbereiche würden permanent Neugeschäft einkaufen/verkaufen. Das bedeutet auch, dass das Halten der Bestände als Neugeschäft gilt – siehe das Beispiel Tagesgeld: die Bestände könnten ja jederzeit abfließen.

Resümee

Die Bedeutung einer modernen, hier skizzierten Vertriebssteuerung unterstreicht die Leitlinie zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP) der EBA. Die Aufsichtsbehörden werden nämlich künftig das aktuelle Geschäftsmodell in quantitativer (zum Beispiel Ergebnisquellen, Ergebniskonzentrationen) und qualitativer Hinsicht (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke), aber auch die zukunftsgerichtete Stra-

tegie samt strategischer Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen analysieren. Damit ist auch eine wichtige Querverbindungen zur Risikotragfähigkeit (vgl. MaRisk AT 4.1 Ziffer 1-8) und zur zukunftsgerichteten Kapitalplanung zu beachten (vgl. MaRisk AT 4.1 Ziffer 9). Die Vertriebsergebnisse sind dabei insbesondere bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen von großer Bedeutung für die Eigenkapitalbildung.

Autoren



Thomas Geißdörfer, MBA

Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen
Spar- + Kreditbank eG Lauf a.d. Pegnitz/
Nürnberger Land



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,
Business Consulting

> +49 (0) 89 / 943011 - 1539

> konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Center of Competence bei msgGillardon

Konzentriertes Know-how für Experten

von Karin Dohmann

Die IT in Finanzinstituten ist längst zu einer Kernfunktion geworden, die im höchsten Maße zuverlässig funktionieren muss. Außerdem muss sie flexibel sein, sodass sie den sich stetig ändernden Anforderungen aus der Regulatorik und dem Markt Rechnung tragen, sich neuen Technologien und Prozessen anpassen und dadurch nach Möglichkeit auch noch effizienter und kostengünstiger werden kann. Aufgaben – für die ein umfassendes Know-how der aktuellen und zukünftigen Entwicklung erforderlich ist.

Die msgGillardon AG ist darauf spezialisiert, ihren Kunden neben Beratung und Unterstützung in bankbetriebswirtschaftlichen Fragestellungen auch moderne Banken-IT-Lösungen bereitzustellen. Also ein Themenspektrum, das sowohl fachlich als auch fachüber-

greifend Kontinuität und Tiefe erfordert. Um diese vielfältigen Entwicklungen angemessen berücksichtigen und einordnen zu können, ist die Clusterung von Kompetenzträgern und Multiplikatoren zu Kompetenzzentren, sogenannten Center of Competence – kurz: CoC – ein weitverbreiteter Ansatz.

Konzentrierte Köpfe – Konzentriertes Know-how

Center of Competence sind in der Regel temporäre Organisationsformen, in denen flexibel Kompetenzen zu aktuellen Themen und Anforderungen des Marktes zusammengefasst werden können und Anpassungen an neue Themengebiete jederzeit schnell möglich sind. Bei msgGillardon ist das Know-how der IT-Spezialisten aktuell in fünf unternehmensübergreifenden Centern of Competence (CoC)

IT-Excellence gebündelt. Durch diese Zusammenführung von Experten erreichen wir eine interdisziplinäre Kompetenz in den relevanten IT-Themen, erweitern kontinuierlich unser Know-how und sorgen für den Wissenstransfer innerhalb unseres Unternehmens. So entsteht Expertenwissen, aus dem neue Beratungsansätze oder Dienstleistungen entwickelt werden können:

- > Application Management,
- > IT Strategy & Governance,
- > Point of Sale,
- > Software Engineering,
- > Project Management.

Die gute Vernetzung der Center of Competence untereinander und mit den Beratern des Business Consultings sorgt zusammen mit der Integration in das Unternehmen dafür, dass IT-Know-how optimal mit detaillierter Branchenkenntnis verbunden wird.

Grund genug, Ihnen die Center of Competence kurz vorzustellen. In weiteren Folgen berichten wir über die Arbeit der CoC in Kundenprojekten.

CoC IT-Excellence

CoC Application Management

Im CoC verbindet sich bankfachliches Wissen, IT-Expertise und Methodik zur Definition von IT-Services für ein intelligentes Application Management für Finanzapplikationen und msgGillardon-Softwarelösungen aus einer Hand.

Dabei reicht das IT-Servicemanagementportfolio von der IT-Service-Beratung über den professionellen Betrieb und Hosting der Anwendung bis zur Optimierung von bankfachlichen Anwendungen mit hohem Betriebsrisiko - vor Ort, remote oder nearshore.

CoC IT Strategy & Governance

Die im CoC entwickelten Beratungsansätze zeigen, wie die IT beziehungsweise der Datenhaushalt eines Unternehmens optimal auf-



„Durch unsere bankfachliche Expertise kombiniert mit IT-Kompetenz bringen wir die Erfolgsfaktoren der fachlichen und technischen Anwendungsbetreuung zusammen: die anfordernden Fachbereiche unserer Kunden und deren Dienstleister aus den IT-Bereichen. Mit dem entsprechenden Weitblick auf die Applikationslandschaft unserer Kunden unterstützen wir sie über alle Aspekte des IT-Servicemanagements hinweg.“

Ramon Frank, Leiter Center of Competence Application Management

gestellt sein muss, um die Unternehmensziele zu erreichen (Alignment). Der dabei erzielte Wertbeitrag von IT beziehungsweise Datenhaushalt für das Unternehmen ist bei Weitem nicht auf die Automatisierung von Geschäftsprozessen beschränkt, sondern umfasst insbesondere auch Strategien für die Erweiterung des Geschäfts um neue Geschäftsmodelle. Dabei stehen Themen wie regulatorische Anforderungen an die IT, IT-Strategie, Projekt-Portfoliomanagement, IT-Kostenmanagement oder Analyse- und Konsolidierungsthemen im Fokus.

CoC Point of Sale

Das CoC verbindet bankfachliche und technische Expertise zu effizienten Produkt- und Lösungsstrategien für die Prozesse der Absatzfinanzierung mit Fokus auf die Automotive-Branche. Dies umfasst sowohl die Beratung zum Management von PoS-Prozessen und deren Softwarelösungen als auch die Modellierung von Anwendungsarchitekturen und Frontend-Systemen. Darüber hinaus ist das CoC Impulsgeber bei der Optimierung und Umsetzung von Angebots- und Antragsprozessen bis hin zur Konzeption zentraler Dienste zum Produkt- und Kampagnenmanagement im Rahmen einer IT-Be-



„Wir unterstützen unsere Kunden praxisorientiert und mit ‚hochgekrempelten Ärmeln‘ in allen Aspekten der individuellen Softwareentwicklung – von der Architektur über Entwicklung bis zur Automatisierung des Release-Prozesses.

Und das am liebsten in kleinen Iterationen.“

Wolfgang Werner, Leiter Center of Competence Software Engineering

bauung für Finanz-, Versicherungs- und Serviceprodukte. Dabei bieten die methodische Erhebung von fachlichen Anforderungen in diesem Themengebiet oder die spezifische Analyse und Ausarbeitung von Fach- und Designkonzepten einen Mehrwert für PoS-Projekte.

CoC Software Engineering

Mit einem Leistungsportfolio aus Coaching, Code- und Architektur-Reviews für Implementierungsprojekte, Projektunterstützung sowie der Beratung zu Software-Entwicklungsprozessen und -Infrastruktur sorgt das CoC für modernes und nachhaltiges Software-Engineering.

CoC Project Management

Das CoC fördert Methoden und Erfahrungen in den Disziplinen Projekt-, Test- und Qualitätsmanagement. Dabei kommen im Projektmanagement sowohl agile Methoden (Scrum, Kanban etc.) als auch klassische Projektmethoden zum Einsatz. Erfolgsgrundlage sind unsere – nach internationalen Standards (IPMA, PMI) – zertifizierten Projektmanager.

Unser Projektmanagement ist MaRisk-konform und auf Anforderungen von Finanzdienstleistern an Projektsteuerung spezialisiert. Schwerpunkte des Leistungsportfolios sind Programm-Management, Project-Office sowie Projektaudits und -reviews.



„Die Erwartungen der Kunden steigen, die regulatorische Vorgaben ebenfalls. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen Institute ihre Projekte zielgerichtet und effizient durchführen. Unser CoC schafft die

nötige Kooperation zwischen den Fachbereichen und der IT und unterstützt Projektmanager dabei, die immer komplexeren Zusammenhänge zu verstehen und die steigenden technische Anforderungen zu erfüllen.“

Christian Schmitz,

Leiter Center of Competence Project Management

Branchentreffs

13.10.2015	Frankfurt am Main	Expertenworkshop IFRS 9 – Impairment
05.11.2015	Frankfurt am Main	3. Trendkonferenz Aufsichtsrecht
17.–18.11.2015	Frankfurt am Main	msgGillardon Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2015

15.–17.09.2015	Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
07.–08.10.2015	neu: Validierung von Risikomodellen und Umgang mit Modellrisiken
20.–21.10.2015	neu: Aktuelle Herausforderungen von CRR, CRD IV und MaRisk
29.10.2015	neu: Finanzmathematische Grundlagen und Statistik
02.–04.11.2015	Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken – Schwerpunkt Zinsänderungsrisiko
16.–17.11.2015	neu: Geschäftsfeldsteuerung und -strategie, Kapitalplanung und Vertriebssteuerung effizient verbinden
30.11.–01.12.2015	neu: Liquiditätskostenmanagement: Transferpreissystem und Ergebnisspaltung
02.12.2015	neu: Liquiditätskostenmanagement: Steuerung Verrechnungspreissystem und Preispolitik
03.–04.12.2015	Steuerung von Liquiditätsrisiken

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



Migrationen im Zeitraffer

Stresstest für das Migrationsrisiko

von Kurt Annen und Peter Jacob

Vor dem Hintergrund eines dynamischen und komplexen Umfelds nutzen Banken, Versicherungen und andere Akteure der Finanzbranche Migrationsmatrizen zur Steuerung und Risikomessung des Kreditportfolios. Bei den gängigen Kreditportfoliomodellen CreditMetrics von JPMorgan und McKinsey's CreditPortfolioView sind Migrationsmatrizen wesentliche Bestandteile der Risikomessung.

Migrationsmatrizen geben die Wahrscheinlichkeiten an, mit der ein Schuldner innerhalb eines Zeitraums in der gleichen Ratingklasse verbleibt, ein neues Rating erhält oder in den Ausfall wandert. Je höher die Wahrscheinlichkeit für einen Downgrade eines Papiers ist, desto größer ist dementsprechend das Migrationsrisiko.

Die verwendeten Migrationsmatrizen beruhen hauptsächlich auf empirischen Schätzungen aus beobachteten Ratingmigrationen und können aus internen und externen verfügbaren Daten er-

mittelt werden. Darüber hinaus veröffentlichen die großen Ratingagenturen S&P und Moody's Migrationsmatrizen (engl.: Transition Matrix) für den US-amerikanischen Anleihenmarkt.

Für die robuste Schätzung einer Migrationsmatrix sind statistische Anforderungen zum Stichprobenumfang zu berücksichtigen. Durch die Schätzung einer langfristigen Ein-Jahres-Migrationsmatrix umgeht man das Problem der zu geringen Stichprobe. Eine langfristige Migrationsmatrix stellt den Steady-State-Zustand der Ratingmigration dar. Moody's stellt beispielsweise Migrationsmatrizen zur Verfügung, die auf historischen Daten seit 1970 beruhen. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums ändert sich die Migrationsmatrix im Zeitablauf nur sehr langsam. Selbst sehr extreme Ereignisse wie die Finanzmarktkrise wirken sich nur marginal auf die durchschnittlichen Migrationswahrscheinlichkeiten seit 1970 aus.

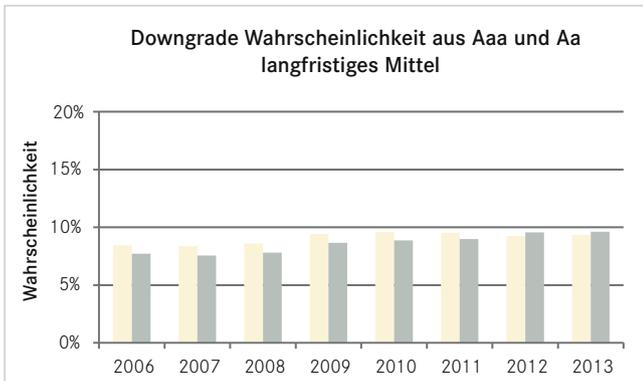


Abbildung 1: Wahrscheinlichkeiten für einen Downgrade, Quelle: Moody's

Für beide Ratingklassen ist die Wahrscheinlichkeit für eine Verschlechterung des Ratings zwischen 8 Prozent und 10 Prozent. Das zeigt, dass selbst nach der Finanzmarktkrise die Wahrscheinlichkeiten nicht nennenswert gestiegen sind.

Da volatile Migrationsphasen durch ruhige Phasen gedämpft werden, eignen sich die langfristigen Migrationsmatrizen nicht für Stressszenarien. Insbesondere im Stresstest dürfen Migrationsrisiken nicht unberücksichtigt bleiben. Spätestens seit Inkrafttreten der MaRisk sind Stresstests zu einem zentralen Element der Risikoüberwachung geworden. Das Ziel eines Stresstests besteht darin, die Wirkung von noch nicht dagewesenen, aber plausiblen Szenarien der Marktparameter auf das Portfolio zu bestimmen.

Die naheliegende Idee, für einen Stresstest die Migrationsmatrix aus einer Krisenzeit zu verwenden, ist allerdings nicht zielführend. Aufgrund der geringen Anzahl an Beobachtungen ist die statistische Aussagekraft infrage zu stellen. Im Extremfall ist die Migrationsmatrix dünn besetzt, das heißt, Migrationswahrscheinlichkeiten von 0 sind nicht ausgeschlossen.

Für die Implementierung eines Stresstests für das Migrationsrisiko stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da auf der einen Seite konsistente und plausible Daten verwendet, andererseits eine kurzfristige Stressphase simuliert werden müssen. Dieser Artikel

beschreibt ein Verfahren, kurzfristige Stressmigrationsmatrizen aus langfristigen Migrationsmatrizen und Marktvolatilitäten abzuleiten. Dabei nutzt das Verfahren zwei Sachverhalte:

- > Die langfristige Migrationsmatrix wird aufgrund des Stichprobenumfangs als Basis genutzt, und
- > die langfristige Migrationsmatrix wird mithilfe ökonomischer Überlegungen durch liquide und aktuelle CDS-Daten skaliert.

Die Skalierung erfolgt über die Volatilitätsänderungen der CDS-Daten, die als Frühwarnindikator verwendet werden.

Grundidee

Für Risikofaktoren, die direkt quotiert werden, beispielsweise Zinssätze oder Aktienkurse, lassen sich Stressszenarien aus vergangenen Krisenzeiten ableiten. Krisenzeiten sind gekennzeichnet durch einen Anstieg der Volatilität gegenüber der langfristigen Volatilität beziehungsweise der vor der Krisenzeit beobachteten Volatilität. In einem Stressszenario kann dieser Volatilitätsanstieg auf die aktuelle Marktsituation angewendet und so ein Stressszenario abgeleitet werden. Der Volatilitätsanstieg kann als ein schnelleres Ablaufen der Zeit interpretiert werden.

Beispiel: Hierzu betrachten wir den Value-at-Risk mit unterschiedlichen Volatilitäten:

Value at Risk 95%		
Haltedauer / Vola	10%	20%
3 Monate	8,22%	16,45%
12 Monate	16,45%	32,90%

Für den Stresstest ist es nicht relevant, ob die Volatilität verdoppelt oder die Haltedauer vervierfacht wird - beide Verfahren führen zu einem identischen Ergebnis. Allerdings bedingt eine Erhöhung der Volatilität einen schnelleren Ablauf der Zeit, den sogenannten Zeitraffereffekt der Volatilität.

Diesen Zeitraffereffekt nutzt man für die Ableitung der Stressmigrationsmatrix aus der langfristigen Migrationsmatrix. Hierzu wird die langfristige Migrationsmatrix mit der Volatilität von Credit Spreads skaliert. Der Credit Spread stellt eine Risikoprämie für die übernommenen Risiken einer Investition in eine risikobehafteten Anleihe dar. Dabei besteht das übernommene Risiko aus dem Liquiditäts-, dem Spread- und dem Kreditrisikos. Das Kreditrisiko ist ein vom Kapitalmarkt antizipiertes Maß für das Migrations- und Ausfallrisiko. Zwangsläufig geht eine Erhöhung des Credit Spreads ceteribus paribus mit einer Erhöhung des Migrationsrisikos einher.

Die Idee für Migrationsmatrizen besteht darin, eine Volatilitäts-erhöhung aus CDS-Zeitreihen abzuleiten und daraus eine Verlängerung der „Haltedauer“ zu berechnen. Anschließend kann eine einjährige Migrationsmatrix auf den gestressten Zeitraum skaliert werden.

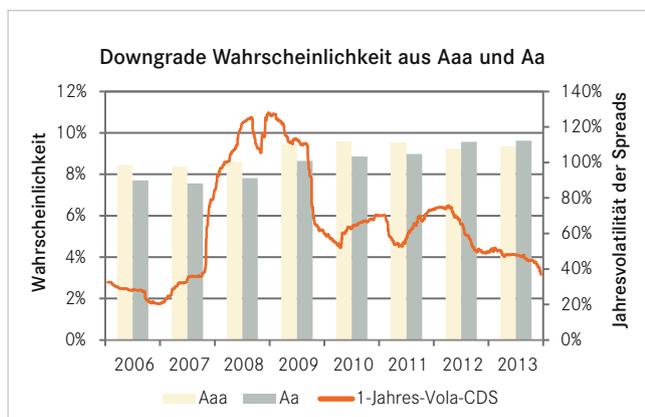


Abbildung 2: Vergleich Daimler CDS Volatilität zu Moody's jährlichen Migrationswahrscheinlichkeiten, Quelle: Moody's und Bloomberg

Die Verwendung von CDS-Zeitreihen hat zwei Vorteile:

- > Der CDS-Markt ist sehr liquide, und anders als bei den Migrationswahrscheinlichkeiten werden CDS-Kurse quotiert.
- > Die CDS-Spreads laufen den Migrationen voraus und eignen sich ideal für die Schätzung von zukünftigen Migrationswahrscheinlichkeiten („Forward Looking“).

Der Verlauf der CDS-Volatilitäten zu den Migrationswahrscheinlichkeiten ist in der folgenden Grafik dargestellt. Besonders deutlich erkennt man den Vorlaufeffekt in der Finanzkrise 2008.

Der Stressfaktor ermittelt sich als Verhältnis der maximal beobachtbaren kurzfristigen Volatilität zu der langfristigen Volatilität.

$$\text{Stressfaktor} = \left(\frac{\max(VOLA_{i \text{ Jahr}})}{VOLA_{\text{langfristig}}} \right)$$

Aus dem Stressfaktor lässt sich der Zeitrafferfaktor ableiten.

Beispielrechnungen

Aus der CDS-Zeitreihe von Daimler ergibt sich auf Basis der Daten vom 3.8.2001 bis 30.9.2014 ein Zeitfaktor von 3,85:

- > Maximale Jahresvolatilität: 128,06 Prozent
- > Langfristige Volatilität: 65,26 Prozent
- > Zeitrafferfaktor: 3,85

Um die gewünschte Stressmigrationsmatrix zu ermitteln, wird die langfristige Migrationsmatrix mit dem Zeitrafferfaktor potenziert. Dies entspricht analog den getroffenen Vorüberlegungen einer Verlängerung der Haltedauer.

Die drei Wahrscheinlichkeiten auf der rechten Seite aggregieren die Zeilen der Migrationsmatrix. Die Spalte „Up“ ist die Summe aller Wahrscheinlichkeiten der Zeile für eine Migration in eine bessere Ratingklasse. Analog ist die Spalte „Down“ die Wahrscheinlichkeit für eine Migration in eine schlechtere Ratingklasse.

	Langfristige Migrationsmatrix 1970-2013									Wahrscheinlichkeiten		
	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	Caa	Ca-C	D	Up	=	Down
Aaa	90,65%	8,67%	0,65%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%	90,6%	9,4%
Aa	0,95%	89,43%	8,95%	0,54%	0,07%	0,02%	0,01%	0,00%	0,02%	1,0%	89,4%	9,6%
A	0,05%	2,56%	90,73%	5,86%	0,58%	0,11%	0,03%	0,00%	0,06%	2,6%	90,7%	6,7%
Baa	0,04%	0,18%	4,20%	90,27%	4,17%	0,78%	0,16%	0,02%	0,18%	4,4%	90,3%	5,3%
Ba	0,01%	0,06%	0,37%	6,17%	83,46%	8,06%	0,65%	0,07%	1,16%	6,6%	83,5%	9,9%
B	0,01%	0,03%	0,12%	0,34%	5,08%	82,90%	6,69%	0,65%	4,18%	5,6%	82,9%	11,5%
Caa	0,00%	0,02%	0,02%	0,12%	0,42%	9,74%	71,07%	4,06%	14,55%	10,3%	71,1%	18,6%
Ca-C	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,43%	2,37%	10,58%	42,36%	44,20%	13,4%	42,4%	44,2%

Abbildung 4: Langfristige Migrationsmatrix 1970-2013, Quelle: Moody's

Sowohl die Down- als auch die Upgrade-Wahrscheinlichkeiten steigen im Stressfall durch die Skalierung.

Da die Auswirkung auf das Migrationsrisiko hauptsächlich durch die gestiegenen Migrationswahrscheinlichkeiten in eine schlechtere Ratingklasse getrieben wird, stellt die berechnete Migrationsmatrix trotz gestiegener Upgrade-Wahrscheinlichkeiten einen echten Stressfall dar.

Backtesting für die Jahre 2008 und 2009

In den Jahren 2008 und 2009 war die Finanzmarktkrise auf ihrem Höhepunkt. Im Folgenden wird gezeigt, wie der Stresstest für diesen kritischen Zeitraum ausgesehen hätte.

Die Volatilität der CDS-Kurse, exemplarisch durch die CDS-Zeitreihe von Daimler dargestellt, ist ab Mitte 2007 signifikant gestiegen. Aus den CDS-Volatilitäten war schon frühzeitig zu erkennen, dass Downgrades wesentlich wahrscheinlicher werden.

Im Jahr 2008 wurde normalerweise die langfristige Migrationsmatrix verwendet, die auf Beobachtungen von 1970 bis Ende 2007 basiert. In einem Backtesting wird diese Matrix verwendet, um eine gestresste Migrationsmatrix zu erzeugen. Diese Matrix wird der tatsächlich eingetretenen Migrationsmatrix aus dem Jahr 2008 gegenübergestellt.

Die langfristige Volatilität der CDS-Zeitreihe lag Ende 2007 bei ca. 56,15 Prozent. Demgegenüber ist die maximale Jahresvolatilität auf ca. 100 Prozent gestiegen. Das Maximum der Jahresvolatilität lag bis Mitte Dezember 2007 bei 100,25. Übertragen auf die Migrationsmatrix, bedeutet dies, dass innerhalb von einem Jahr das passiert ist, was in „normalen“ Zeiten 3,19 Jahre dauert.

In Abbildung 6 sind die Downgrade-Wahrscheinlichkeiten für die einzelnen Ratingklassen dargestellt. Aus der langfristigen Migrationsmatrix war das Risiko eines Downgrades relativ klein gemessen zu dem im Jahr 2008 tatsächlich eingetretenen Downgrade. In sämtlichen Ratingklassen bedingte die gestresste Migrationsmatrix eine höhere Wahrscheinlichkeit für die Migration in eine schlechtere Ratingklasse.

	Gestresste Migrationsmatrix									Wahrscheinlichkeiten		
	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	Caa	Ca-C	D	Up	=	Down
Aaa	68,90%	24,90%	5,44%	0,54%	0,15%	0,04%	0,01%	0,00%	0,02%	0,0%	68,9%	31,1%
Aa	2,76%	66,46%	25,88%	3,95%	0,58%	0,18%	0,05%	0,01%	0,13%	2,8%	66,5%	30,8%
A	0,28%	7,43%	70,95%	17,33%	2,64%	0,77%	0,18%	0,02%	0,39%	7,7%	71,0%	21,3%
Baa	0,14%	1,02%	12,41%	69,72%	11,17%	3,51%	0,73%	0,08%	1,23%	13,6%	69,7%	16,7%
Ba	0,04%	0,27%	2,17%	16,31%	52,57%	19,10%	3,25%	0,36%	5,93%	18,8%	52,6%	28,6%
B	0,03%	0,12%	0,53%	2,26%	11,93%	52,61%	12,86%	1,45%	18,22%	14,9%	52,6%	32,5%
Caa	0,01%	0,06%	0,14%	0,58%	2,66%	18,65%	29,99%	3,54%	44,37%	22,1%	30,0%	47,9%
Ca-C	0,00%	0,02%	0,12%	0,19%	1,08%	5,45%	9,23%	4,44%	79,46%	16,1%	4,4%	79,5%

Abbildung 5: Mit Zeitrafferfaktor gestresste Migrationsmatrix

Erst im Jahr 2009 führte die Finanzmarktkrise dazu, dass viele Firmen downgeratet wurden und dementsprechend das Migrationsrisiko schlagend wurde. Die Rechnung für das Jahr 2009 führte zu folgenden Ergebnissen:

- > Stressexponent für die Migrationsmatrix Ende 2008: 3,4
- > Maximale Jahresvolatilität bis Ende 2008: 128,06 Prozent
- > Langfristige Volatilität Ende 2008: 69,45 Prozent

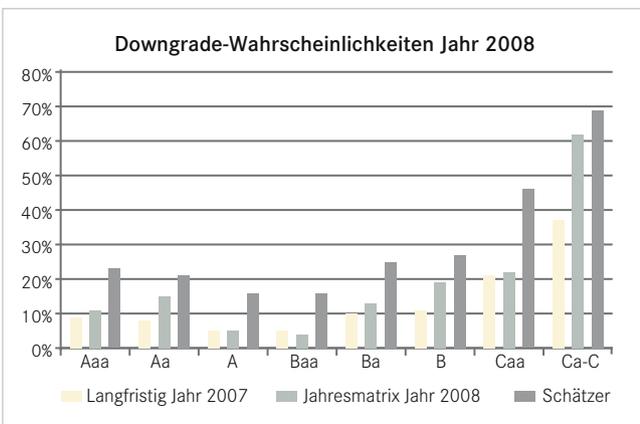


Abbildung 6: Vergleich der Downgrade-Wahrscheinlichkeiten für das Jahr 2008

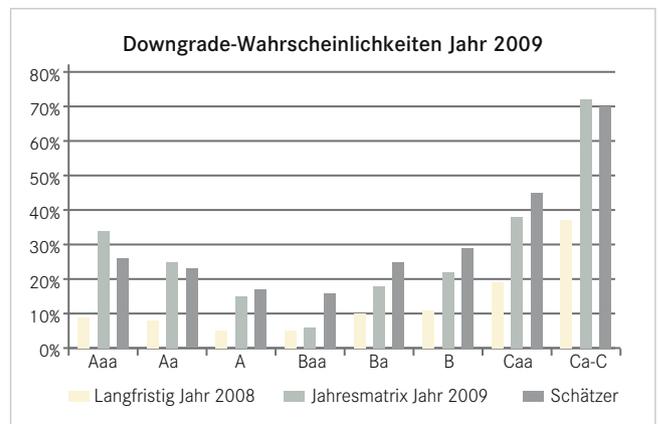


Abbildung 7: Vergleich der Downgrade-Wahrscheinlichkeiten für das Jahr 2009

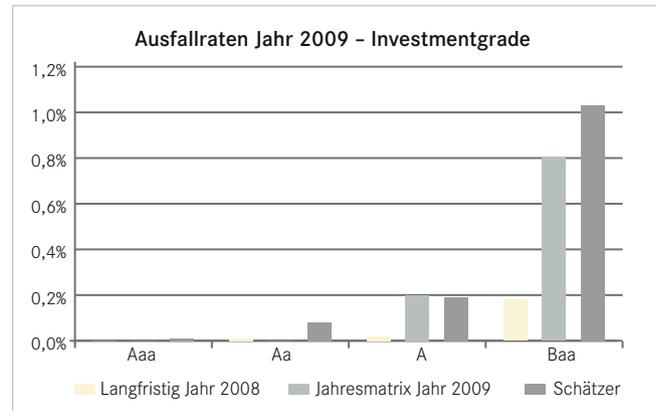
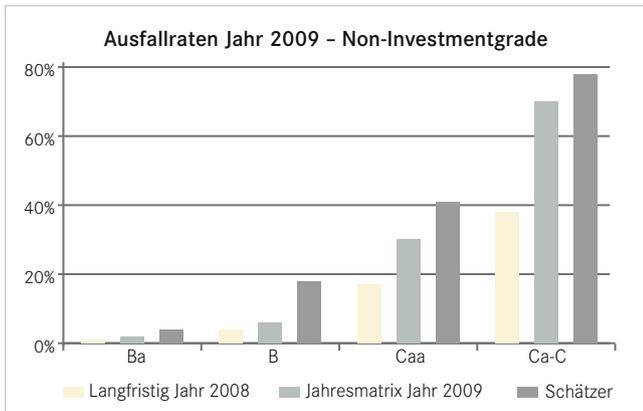


Abbildung 8: Vergleich gestresste Ausfallrate mit gemessener Ausfallrate

Abbildung 7 stellt die Wahrscheinlichkeiten für einen Downgrade der berechneten Migrationsmatrix wieder gegen die im Jahr 2009 gemessene Migrationsmatrix dar. In allen Ratingklassen führte die langfristige Migrationsmatrix zu einer deutlichen Unterschätzung des Risikos. Die gestresste Migrationsmatrix liegt relativ nahe an den tatsächlich beobachteten Migrationswahrscheinlichkeiten.

Mit den Migrationswahrscheinlichkeiten werden gleichzeitig auch die Ausfallraten gestresst, da die Wahrscheinlichkeit für eine Migration in die Ausfallklasse gleichzusetzen ist mit der Ausfallrate. Der Vergleich der gestressten Ausfallraten mit den im Jahr 2009 gemessenen Ausfallraten zeigt ebenfalls sehr deutlich, dass die CDS-Kurse ein erhöhtes Migrationsrisiko vorwegnehmen.

Fazit

CDS-Volatilitäten sind ein Frühwarnindikator für ein erhöhtes Migrationsrisiko. Dies ist zum einen dadurch zu erklären, dass auf der einen Seite der CDS-Markt sehr liquide ist und auf der anderen Seite relativ viel Zeit vergeht, bis eine Verschlechterung der Firmensituation zu einem Downgrade durch Ratingagenturen führt. Die Verwendung einer Migrationsmatrix auf Basis von langfristigen Beobachtungen aus den letzten vierzig Jahren führt zu statistisch stabilen Auswertungen für alle Ratingklassen, bildet aber in keinem Fall Stresszeiten ab, wie dies 2008 seit der Finanzmarktkrise der Fall ist.

Die vorgestellten gestressten Migrationsmatrizen bauen auf statistisch stabilen Daten auf und sind ein sehr guter Schätzer für tatsächlich eingetretene Stresszeiten. Die Migrationsmatrix aus dem Jahr 2009 zeigt, dass das Migrationsrisiko im Jahr 2009 deutlich höher war, als aus der langfristigen Migrationsmatrix prognostiziert. Erst die Skalierung der Matrix anhand der CDS-Kurse führt zu einer guten Abschätzung des Migrationsrisikos.

Autoren



Peter Jacob
 Lead Business Consultant,
 Business Consulting
 > +49 (0) 172 / 6075770
 > peter.jacob@msg-gillardon.de



Kurt Annen
 Senior Business Consultant,
 Business Consulting
 > +49 (0) 173 / 7365 343
 > kurt.annen@msg-gillardon.de



Technische Schulden auf den Kopf gestellt

Von technischen Schulden zu Investitionen in Softwarequalität

von Wolfgang Werner

Am 8. Juli 2015 musste der Handel an der New Yorker Börse für einen halben Tag aufgrund technischer Probleme eingestellt werden¹ – die längste ungeplante Unterbrechung in der Geschichte der NYSE. Am gleichen Tag war die Website des Wall Street Journals zeitweise nicht erreichbar.² Und ebenfalls am 8. Juli musste United Airlines wegen Problemen in der Netzwerkkommunikation 3500 Flüge streichen.³

Diese Vorfälle wurden nicht durch Angriffe von außen ausgelöst. In allen drei Fällen waren die Ursache Fehler in Softwaresystemen oder deren Konfiguration. Die NYSE wurde durch ein Konfigurationsproblem nach einem Update lahmgelegt,⁴ bei United Airlines löste ein defekter Router eine Kettenreaktion aus, die mehrere Systeme (darunter das Reservierungssystem) ausfallen ließ,⁵ und die Server des Wall Street Journals waren schlicht und einfach überlastet – die Probleme der New Yorker Börse haben wohl zu einer deutlich höheren Anzahl von Anfragen geführt.

Bemerkenswert ist vor allem das zeitliche Zusammenfallen der Ausfälle – dabei sind Störungen von etwas kleinerem Ausmaß längst keine Seltenheit mehr. Ein Grund für die Häufung solcher und ähnlicher Probleme ist, dass große Systeme, die den Betriebsablauf von Konzernen steuern, inzwischen ein relativ hohes Alter erreicht

- 1 <http://www.zeit.de/wirtschaft/boerse/2015-07/nyse-handel-unterbrechung-technische-probleme>
- 2 <http://www.ibtimes.com/wall-street-journal-homepage-wsjcom-down-nyse-stops-trading-computer-glitch-1999756>
- 3 <http://www.nbcnews.com/business/travel/united-airlines-passengers-say-flights-grounded-nationwide-n388536>
- 4 <http://www.theguardian.com/business/live/2015/jul/08/new-york-stock-exchange-wall-street>
- 5 <http://money.cnn.com/2015/07/08/news/companies/united-flights-grounded-computer/?iid=EL>

haben. Diese Systeme werden nur selten in Gänze ausgetauscht oder rundum erneuert. Neue Funktionalität wird in zusätzlichen Schichten über bestehenden Systemen abgebildet, Fehler werden oft umgangen statt behoben, und geänderte Anforderungen werden unter hohem Zeitdruck umgesetzt. Dies sind nur einige der Gründe, die zur Erosion von Softwaresystemen führen.

Höchste Zeit also, sich strukturiert mit Softwarequalität auseinanderzusetzen. Der vorliegende Artikel vermittelt einige Grundgedanken zur Qualität von Software und bietet einige Metaphern, die Überlegungen zu diesem und die Kommunikation über dieses Thema vereinfachen.

Interne und externe Qualität

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zwischen interner und externer Qualität von Software zu unterscheiden. Die externe Qualität ist für den Nutzer der Software sichtbar, die interne Qualität nur für Entwickler und – wenn auch in etwas geringerem Maße – für Betreiber des Systems.

Externe Qualität beschreibt das Maß, in dem Software in der Lage ist, die ihr zugedachten Aufgaben effizient und fehlerfrei auszuführen. Folgende Eigenschaften sind externen Qualitätsanforderungen zugeordnet.^{6,7} Das System ...

- > erfüllt die Erwartungen des Nutzers.
- > arbeitet zuverlässig und genau.
- > ist komfortabel zu bedienen.
- > arbeitet robust und ohne Ausfälle.
- > ist einfach an geänderte Anforderungen anpassbar.

Externe Qualität kann durch Integrations-, User-Acceptance-, Regressions- und Performance-Tests, im Idealfall automatisiert, überwacht werden. Ein hoher Grad externer Qualität zeigt, dass das rich-

tige System implementiert wurde. Investitionen in externe Qualität zahlen sich unmittelbar aus, da der unterstützte Geschäftsprozess direkt optimiert wird.

Interne Qualität ist für einen Nutzer oder externen Beobachter des Systems nicht wahrnehmbar; sie ist ausschließlich für Entwickler und Architekten sichtbar, die an dem System arbeiten. Hier bietet sich der bekannte Vergleich mit einem Eisberg an: er liegt größtenteils unter Wasser (interne Qualität), während seine sichtbare Spitze nur ein Achtel der Gesamtmasse ausmacht (externe Qualität).

Interne Qualität umfasst alle wünschenswerten Eigenschaften, die die effiziente Implementierung, Wartung und Weiterentwicklung eines Systems unterstützen.



Abbildung 1: Interne Softwarequalität – für Nutzer nicht wahrnehmbar

6 <http://c2.com/cgi/wiki/InternalAndExternalQuality>

7 McConnell, Steve (1993), Code Complete (First ed.), Microsoft Press.

- > **Wartbarkeit** – Auftretende Fehler sind einfach zu beheben und benötigte Anpassungen einfach und risikoarm durchzuführen.
- > **Verständlichkeit** – Die Funktion der Anwendung ist aus dem Source Code klar erkennbar; neue Teammitglieder werden schnell produktiv.
- > **Testbarkeit** – Module der Anwendung können einfach automatisiert getestet werden.
- > **Flexibilität** – Das System lässt sich aufwands- und risikoarm auf geänderte Rahmenbedingungen anpassen.
- > **Einfachheit** – Einzelne Module/Klassen/Methoden der Anwendung haben genau eine Aufgabe.
- > **Analysierbarkeit** – Die Anwendung stellt die Informationen bereit, die es möglich machen, Probleme effizient zu analysieren.
- > **Portabilität** – Die Anwendung ist in unterschiedlichen Umgebungen lauffähig und trifft nur minimale Annahmen über externe Abhängigkeiten

Für die Messung einzelner Gesichtspunkte interner Qualität von Software steht eine Vielzahl von Metriken zur Verfügung: Testabdeckung (zum Beispiel Line and Branch Coverage, Code to Test Ratio), Komplexität (zum Beispiel McCabe Cyclomatic Complexity), Kohäsion und Kopplung (zum Beispiel LCOM4 und RFC), um nur einige zu nennen. Diese Metriken können mit Werkzeugen zur statischen Code-Analyse, wie zum Beispiel SonarQube⁸ oder Coverity Scan⁹, gemessen werden und geben Entwicklern und Architekten wichtige Hinweise auf mögliche Schwachstellen im Code.

Interne Qualität zielt also darauf ab, das System richtig zu implementieren. Investitionen in interne Qualität zahlen sich mittel- bis langfristig aus, da die Wartungs- und Weiterentwicklungskosten gesenkt und die Flexibilität gegenüber neuen Anforderungen erhöht wird.

Diskussionen über interne Qualität sind inhärent hoch technisch, was die Kommunikation zwischen Fach- und IT-Bereich oft erschwert. Um dem entgegenzuwirken, entwickelte Ward Cunningham¹⁰ die „Debt“-Metapher^{11, 12}.

Die „Technical-Debt“-Metapher

Angenommen sei beispielhaft der Fall, dass eine neue Funktionalität zu einem bestehenden System hinzugefügt werden soll: Eine Möglichkeit, dies zu realisieren, kann zwar kurzfristig umgesetzt werden, ist aber technisch oder architektonisch nicht sauber und wird dazu führen, dass zukünftige Änderungen aufwendiger umzusetzen sind. Ein anderer Weg führt zwar zu sauberem Design, erfordert aber initial höheren Aufwand. Hier bietet die Debt-Metapher eine Analogie an, um über diese Abwägung nachzudenken.

Die Metapher beschreibt technische Schulden analog zu finanziellen Schulden. Die Aufnahme eines Kredits erlaubt es uns, Investitionen zu tätigen, die ohne Kredit erst später oder gar nicht möglich wären. Im Gegenzug dazu verpflichten wir uns, zukünftig Zins- und Tilgungszahlungen zu leisten. Während finanzielle Zinsen monetär beziffert werden können, schlagen sich technische Schulden in verlangsamer Entwicklungsgeschwindigkeit, höheren Entwicklungsaufwänden und größeren Regressionsrisiken nieder. Je länger die Schulden bestehen, umso höher ist der kumulierte zu begleichende Zins. Sind und bleiben die anfallenden Zinsen niedrig, so kann es der sinnvollste Weg sein, diese Zinsen weiterhin zu begleichen. Ebenso kommt Technical Debt nur dann zum Tragen, wenn Änderungen an dem mit Schulden behafteten System vorgenommen werden. Arbeitet das System fehlerfrei und wird nicht mehr angepasst, so entstehen keine Nachteile durch technische Schuld. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies nur in

8 <http://www.sonarqube.org/>

9 <https://scan.coverity.com/>

10 Unter anderem bekannt für die Entwicklung des ersten Wikis.

11 <https://www.youtube.com/watch?v=pqeJFYwnkJE>

12 <http://martinfowler.com/bliki/TechnicalDebt.html>

13 Leider endet die Analogie hier; das aktuelle Zinsniveau bleibt auf den Finanzmarkt beschränkt.

14 <http://martinfowler.com/bliki/TechnicalDebtQuadrant.html>

wenigen Fällen eintritt. Ist ein Anstieg der Zinsen durch einen weiteren Ausbau des Systems absehbar, so kann es sinnvoll sein, die Tilgung in Angriff zu nehmen.¹³

Es besteht also die Möglichkeit, durch die Aufnahme technischer Schulden die neue Funktionalität schneller an den Markt zu bringen, etwa um das neue Feature vor Wettbewerbern anbieten zu können. Ist absehbar, dass dadurch neue Kunden gewonnen werden können oder eine neue Einnahmequelle erschlossen wird, so ist das eine wertvolle Option. Ist jedoch kein unmittelbarer ROI sichtbar und existieren keine stichhaltigen Gründe für eine übereilte Implementierung, so sollte die interne Qualität der Software nicht belastet werden. Eine konkrete Abwägung stellt Schätzungen der zu erwarteten Mehreinnahmen den erwarteten Zusatzaufwänden möglicher zukünftiger Implementierungen gegenüber.

Ursachen für Technical Debt

Technische Schulden haben ihren Ursprung in verschiedenen Sachverhalten. Sie können bewusst eingegangen werden, um eine kürzere Time-to-Market zu erreichen, oder versehentlich entstehen. Letzteres birgt die Gefahr, dass fällig werdende Zinsen nicht in der Planung berücksichtigt sind und nicht oder nur unter deutlich erschwerten Bedingungen beglichen werden können. Typischerweise wächst während der Implementierungsphase das Wissen um das zu erstellende System, die dazugehörige Geschäftsdomäne und die abgebildeten Prozesse rasant an.

Diese Erkenntnisse müssen wiederum in die Entwicklung einfließen, um die interne Struktur des Systems optimal auf die Anforderungen abgestimmt zu halten. Ein Versäumnis, dieses zu tun, erhöht wiederum die technische Schuld. Veränderungen in der Technologielandschaft können ebenfalls zu technischen Schulden führen. Neue Möglichkeiten, Probleme eleganter und effizienter zu lösen, können individuell entwickelte Systemteile obsolet machen. So altern Softwaresysteme auch ohne direkte Weiterentwicklung. Um in der Analogie zu bleiben, könnte man in diesem Fall von technischer Inflation sprechen.

Weitere Gründe für Technical Debt können folgende sein:

- > zu hohe Kopplung einzelner Komponenten,
- > zu geringes Prozess- oder Domänen-Verständnis,
- > mangelnde Zusammenarbeit zwischen Fach- und IT-Seite,
- > zu hohe Parallelisierung der Entwicklung,
- > mangelnde Standardisierung (intern wie hinsichtlich Industriestandards),
- > mangelnde (automatisierte) Tests,
- > mangelndes Wissen bei Entwicklern.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Technical Debt in Entwicklungsprojekten entstehen wird – eine vollständige Vermeidung ist nicht realistisch. Um die Entwicklung nicht zu gefährden, muss technische Schuld aktiv, bewusst und professionell adressiert werden.

Sowohl bei der Einschätzung, ob die technische Schuld getilgt oder akzeptiert werden sollte, als auch bei der Risikobewertung bietet es sich an, die oben genannten Gründe zu klassifizieren. Martin Fowler hat dazu 2009 den „Technical Debt Quadrant“ entwickelt, der die Achsen „leichtsinnig-vernünftig“ und „absichtlich-versehentlich“ abbildet.¹⁴



Abbildung 2: Technical Debt Quadrant

Technical Debt messen

Leider lassen sich technische Schulden nicht so klar quantifizieren wie finanzielle Schulden, da immer nur Schätzungen der erwarteten Entwicklungsaufwände herangezogen werden können. Eine Möglichkeit ist, nach der Implementierung eines Features eine Schätzung vorzunehmen, wie lange die Implementierung in einem sauberen System – also in einem System frei von Technical Debt – gedauert hätte. Das Ergebnis entspricht den bezahlten Zinsen. Diese Methode hat jedoch den Nachteil, dass die Schätzung auf einem imaginären Stand des Systems basiert und daher wenig objektiv ist, wie folgendes Beispiel zeigt: „Wenn das Benutzerrollen-Modell feingranularer konfigurierbar wäre (das entspräche dem ‚sauberen Stand‘), hätte auf die Einführung zwei weiterer Rollen verzichtet und so drei Tage Aufwand eingespart (was den gezahlten Zinsen entspricht) werden können.“ Dennoch ist das Ergebnis ein guter Indikator des Qualitätsstandes der Code Base, der für nichttechnische Mitarbeiter greifbar ist.

Um die Ergebnisse der Schätzungen zu verbessern, bietet es sich an, in der Retrospektive nach jeder Implementierungsiteration zu schätzen, wie viel debt-bedingter Zusatzaufwand während dieser Iteration angefallen ist und diesen anhand der bekannten Problemfelder zu klassifizieren. Dies hat den Vorteil, dass sich die Schätzung auf gerade fertiggestellte Aspekte bezieht und so genauer ist. Auch in nicht formal agil gesteuerten Projekten ist es oft sinnvoll, die Implementierung in funktional eigenständige Phasen aufzuteilen, diese iterativ durchzuführen und im Nachgang Retrospektiven abzuhalten.

Daneben kann auch die Behebung (Tilgung) bestimmter Problemfelder geschätzt und als Arbeitspaket eingeplant werden. Zusätzlich dazu sollte der wegfallende Mehraufwand geschätzt und der Behebung gegenübergestellt werden.

Werkzeuge zur statischen Code-Analyse bieten oft die Möglichkeit, Technical Debt zu errechnen, indem Verletzungen des Regelwerkes pro Regel mit einem ungefähren Behebungsaufwand hin-

terlegt werden. Die resultierenden Zahlen sind jedoch nicht genauer als die Resultate der oben genannten Schätzungen. Im Gegenteil, es fehlen die Risikobewertung und die Einschätzung des Einflusses einzelner Regelverletzungen. Interessant ist aber zu beobachten, wie sich der errechnete Wert im Lauf der Zeit verändert – nimmt die interne Qualität zu oder ab? Welche der oben genannten Gründe könnte dies verursachen? Wie sind die Gründe im Technical-Debt-Quadranten zu verorten? Die Beantwortung dieser Fragen hilft, versehentliches Entstehen technischer Schuld frühzeitig erkennen zu können.

Die SQUALE-Methode^{15, 16} ist eine Methode zur Evaluierung von Softwarequalität mit besonderem Fokus auf das aktive Management von Technical Debt. SOALE bietet ein umfangreiches Qualitäts- und Analysemodell an. Der Aspekt der Remediation-/Non-Remediation-Kosten aus SOALE entspricht den zuvor beschriebenen Kosten für Zinsen (Non-Remediation-Cost NRC), die bei Änderungen in einer mit technischer Schuld behafteten Code Base anfallen, und Tilgung (Remediation-Cost RC), also dem Aufwand, der notwendig ist, um die technische Schuld zu beseitigen.

Investition statt Schulden

Bisher standen Schulden und deren Tilgung im Fokus – eine hilfreiche Analogie, strukturiert über Defizite in interner Qualität nachzudenken und zu kommunizieren. Diese Metapher lässt sich jedoch auch invertieren: Statt über in der Vergangenheit entstandene Schulden kann man auch über Investitionen in die Qualität, die sich in der Zukunft auszahlen werden, sprechen.

Diese Interpretation der Debt-Metapher ist eine relativ neue Entwicklung, die maßgeblich von Eberhard Wolff und Felix Müller geprägt wurde.^{17, 18, 19}

Hilfreich ist hier eine Definitionen aus SOALE: Der ROI unserer Investition in Qualität ist damit Non-Remediation-Costs (NRC) minus Remediation-Costs (RC). Eine Investition zahlt sich also nur aus, wenn die NRC über einen gewissen Zeitraum größer sind als die RC.

Dadurch erhält man – genauso wie oben beschrieben – eine Entscheidungsgrundlage für die Investition.

Die Unterschiede beider Metaphern sind inhaltlich minimal. Während jedoch das Management von Schulden einen reaktiven Charakter hat, stellt der Begriff der Quality Investments eine proaktive Herangehensweise in den Vordergrund. „Schulden“ betont die Rückwärtsgewandtheit: „Wir haben uns Schulden aufgeladen, jetzt müssen wir damit fertig werden.“ Im Gegensatz dazu betont der Ausdruck „Investition in Qualität“ die Zukunftsorientierung und Strategie: „Eine Investition in die Verbesserung der Qualität wird in der nächsten Iteration zu einem positiven ROI führen.“

Das einfache „Auf-den-Kopf-Stellen“ der Debt-Metapher betont den positiven Aspekt: die verbesserte Qualität und die zielgerichtete Investition. Man bewegt sich gedanklich weg von der Konzentration auf die Defizite und konzentriert sich stattdessen darauf, verfügbare Ressourcen zu stärken und auszubauen. Während die negativ konnotierte Schuldmetapher eher konservative Entscheidungen hervorruft, ermutigt die zukunftsorientierte Metapher der Investition dazu, die interne Qualität von Software als strategisches Asset zu betrachten.

15 <http://www.sqale.org/>

16 <https://en.wikipedia.org/wiki/SQALE>

17 <http://www.se-radio.net/2015/04/episode-224-sven-johann-and-eberhard-wolff-on-technical-debt/>

18 <http://www.infoq.com/articles/no-more-technical-debt>

19 [http://www.sigs-datacom.de/fachzeitschriften/objektspektrum/online-themenspecials/artikelansicht.html?tx_mwjournal_pi1\[pointer\]=0&tx_mwjournal_pi1\[mode\]=1&tx_mwjournal_pi1\[showUid\]=7714](http://www.sigs-datacom.de/fachzeitschriften/objektspektrum/online-themenspecials/artikelansicht.html?tx_mwjournal_pi1[pointer]=0&tx_mwjournal_pi1[mode]=1&tx_mwjournal_pi1[showUid]=7714)

Autor



Wolfgang Werner

Lead IT Architect,

CoC Software Engineering

> +49 (0) 89 / 943011 - 1854

> wolfgang.werner@msg-gillardon.de



Application Management bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall

Bankfachlichkeit und technisches Know-how als Erfolgsmodell – ein Praxisbericht

von Thomas Gentner und Gerhard Hentschel

Industrie 4.0, Internet der Dinge – Internet of Things, Continuous Integration, DevOps, Big Data – das alles sind Schlagwörter, mit denen sich auch die Finanzbranche mehr und mehr auseinandersetzen muss. Dennoch darf man bei all diesen neuen Herausforderungen die wesentlichen Dinge nicht aus dem Auge verlieren, wie zum Beispiel die Sicherstellung und die Weiterentwicklung der laufenden Applikationen. Und gerade die Bereitstellung von „Managed Services“ im Sinne von „Run the bank – change the bank“, die stabil und zuverlässig, aber auch wirtschaftlich, effektiv und effizient funktionieren müssen, gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Im Rahmen des Application Managements bietet msgGillardon die professionelle Wartung, den Betrieb und die Optimierung von Prozessen und bankfachlichen Anwendungen mit einem hohen Betriebsrisiko an. Unterstützt wird dieses Leistungsangebot rund um das IT-Service-Management (ITSM) durch ITIL-Spezialisten, die durch ihr bankfachliches und IT-technisches Know-how kompetente Ansprechpartner für Fachabteilungen und Rechenzentren sind. Bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall (BSH) führt msgGillardon seit mehr als fünf Jahren das Application Management im Bereich der Gesamtbanksteuerung durch. Eine gute Gelegenheit für eine Zwischenbilanz und einen Blick auf die vergangenen Jahre.

Motivation seitens der Bausparkasse für die Einführung des Application Managements waren der anstehende Umbau der Banksteuerungslandschaft, eine neue Architektur und die Bindung interner Ressourcen innerhalb eines auf mehrere Jahre ausgelegten Großprojekts. Dabei sollten jedoch in jedem Fall die betriebliche Kontinuität und Stabilität aller betroffenen Komponenten sichergestellt

werden. Darüber hinaus war es erforderlich, die kompetente und kontinuierliche Wartung und Pflege aller betroffenen Programme zu gewährleisten. Gerade im Bereich der Gesamtbanksteuerung und im Besonderen im Bereich „aufsichtsrechtliches Meldewesen“ kommt es permanent zu neuen fachlichen Anforderungen, die durch Einbindung eines erfahrenen Partners mit sehr gutem Fachwissen umgesetzt werden sollten.

Warum msgGillardon?

„Was war für Sie ausschlaggebend, das Applikationsmanagement für bankfachlich komplexe Anwendungen an msgGillardon zu vergeben?“ Diese Frage hat Thomas Gentner von der BSH bereits Ende 2010 wie folgt beantwortet.

„Die Zusammenarbeit mit msgGillardon besteht bereits seit Ende der 1990er-Jahre. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat msgGillardon-Produkte im Einsatz und greift seit Jahren auf die bankfachliche und IT-Umsetzungskompetenz von msgGillardon zurück. Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind die Themen Risikomanagement (Basel II), Rechnungswesen und eine enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung von IT-Lösungen. Mitentscheidend, msgGillardon als unseren Geschäftspartner auszuwählen, waren die in der Vergangenheit erzielten positiven Ergebnisse. Ausschlaggebend war die vermittelte Kompetenz im durchgeführten Vorprojekt und dass hier ein Team über Jahre hinweg eng verzahnt zusammenarbeitet und gute Ergebnisse erzielt.“¹

¹ Vgl. msgGillardon News 01/2011.

In der langjährigen Zusammenarbeit und im Einsatz der msgGillardon-Standardprodukte zeigt sich die Stärke der bankfachlichen Expertise. Aber diese beiden Faktoren allein stellen noch keinen reibungslosen Ablauf im Application Management sicher. Dieser reibungslose Ablauf wird durch das msgGillardon-Servicemodell gewährleistet, in das methodisches Fachwissen im Bereich des IT-Service-Managements eingebunden ist und das eine transparente Steuerung des Application Managements ermöglicht. Dabei werden unter anderem über eine Service-Level-Abwicklung die Aufgaben

in Betrieb und Wartung (Change und Run) über Best-Practice-Prozesse nach ITIL gesteuert. Wesentliche Quick-Wins, die nach dem Etablieren eines effektiven Service-Controllings und Reportings entstehen, sind eine transparente Kostenstruktur sowie die Identifikation von Optimierungsmaßnahmen mit entsprechendem Einsparpotenzial. Die Tatsache, dass msgGillardon ein breitgefächertes technisches und bankfachliches Know-how bereitstellen kann und über fundiertes methodisches Fachwissen in IT-Service-Managementprozessen (ITIL) verfügt, macht es zum Partner der Wahl.

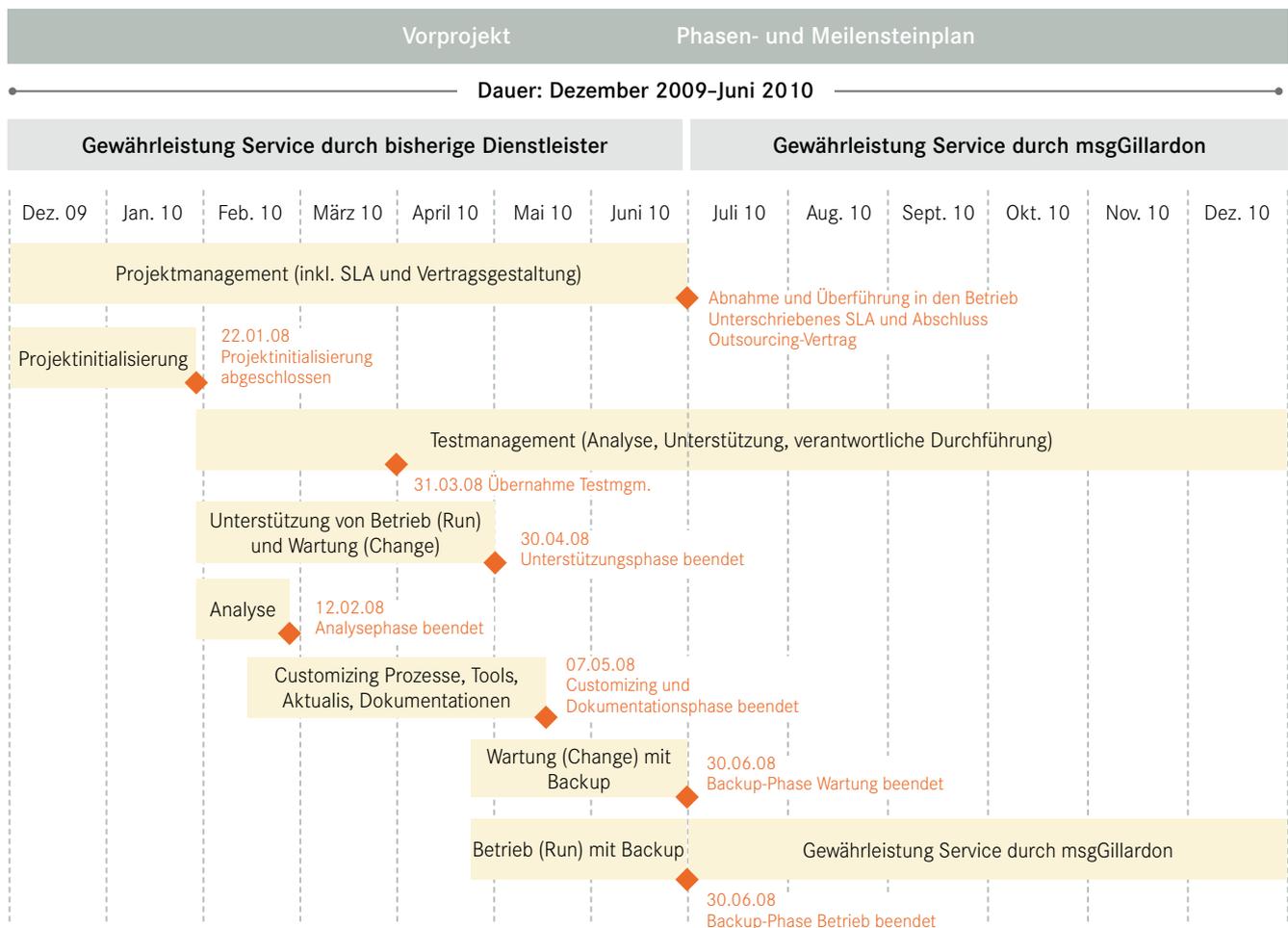


Abbildung 1: Darstellung der Transitionsphase

Im Oktober 2009 startete msgGillardon im Rahmen eines Vorprojekts das Application Management für den Bereich Gesamtbanksteuerung. Dabei war die Vorgehensweise für die Transition konkret geplant und folgte unter anderem nachstehenden wesentlichen Zielen:

- > effizienter Wissenstransfer von bisherigen Wissensträgern,
- > frühzeitige operative Unterstützung durch das msgGillardon-Team,
- > zum definierten Zeitpunkt nur noch fallweise Unterstützung durch bisherige Wissensträger,
- > Einsatz erprobter Methodik,
- > Aufbau und Nutzung einer Wissensdatenbank,
- > garantierte Service-Levels ab Abschluss des Vorprojekts.

msgGillardon: „Was waren aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, die es zu meistern galt?“

Thomas Gentner: „*Da ist aus meiner Sicht zuerst das Spannungsfeld zwischen Regulatorik und Innovation zu nennen. Zum einen bauen wir auf einer neuen Architektur ein Banksteuerungssystem von Grund auf neu, zum anderen nehmen die umzusetzenden bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen permanent zu. Über einen gewissen Zeitraum mussten Lösungen in zwei Systemen implementiert werden.*

Die zweite große Herausforderung war die Zusammenstellung eines Kernteams, das über mehrere Jahre hinweg Kontinuität sicherstellt – bei gleichzeitig zunehmender Dynamik. Nicht zuletzt verändert sich die Welt um uns herum, aber auch die Organisationen selbst und die Menschen entwickeln sich weiter. Hier mussten wir immer wieder neue Lösungsräume öffnen – was uns rückblickend betrachtet gemeinsam sehr gut gelungen ist. ...“

Eine weitere Herausforderung war, dass Bereiche der Gesamtbanksteuerung nach wie vor verantwortlich von BSH-Mitarbeitern betreut werden. Das bedeutete, dass innerhalb des Application Managements eine sehr enge und schnittstellenübergrei-

fende Zusammenarbeit nötig war, deren Aufgabenverteilung klar geregelt werden musste und somit Teil des Servicemodells wurde.

Das msgGillardon-Servicemodell

Ein wesentlicher und wichtiger Ansatz bei der Umsetzung des Application Managements war die Bildung von Servicemodulen. Bei der Verarbeitung im Bereich Gesamtbanksteuerung handelt es sich um einen komplexen Gesamtprozess, dessen Abwicklung und Ergebnisse vom Zusammenspiel einer größeren Anzahl von Komponenten/Programmen abhängt. Daher erschien es uns sinnvoll, die servicerelevanten Anforderungen nicht nur pauschal für die Verarbeitung der Gesamtbanksteuerung festzulegen, sondern explizit für die einzelnen Komponenten. Wesentliche Vorteile sind:

- > Bildung von überschaubaren Einheiten,
- > Reduzierung von möglichen Komplexitäten,
- > Identifizierung kritischer Schnittstellen,
- > Zusammenfassung kompatibler Techniken,
- > Bündelung von Know-how im Bereich Wartung/Betrieb,
- > Festlegung von Schnittstellenkontrakten zwischen Service-Modulen,
- > Festlegung von Service Levels (SLA/OLA) zur Messung der Betriebsqualität,
- > Implementierung von Best-Practice-Prozessen nach ITIL für Aufgaben des Application Managements,
- > kontinuierliche Optimierung in den Prozessabläufen (Continual Service Improvement).

Die Charakteristik der einzelnen Servicemodule wurde in Leistungsscheinen spezifiziert. Darin wurden die Zielsetzung des Servicemoduls innerhalb der Verarbeitung im Bereich der Gesamtbanksteuerung, seine Rolle im Geschäftsprozess und die Service und Operation Levels erläutert, die für den Betrieb und den Support des Servicemoduls gelten sollen.

Die Umsetzung im täglichen Betrieb

msgGillardon: „Hat sich das Application-Modell von msgGillardon aus Ihrer Sicht bewährt?“

Thomas Gentner: „Wenn wir uns anschauen, vor welcher Herausforderung wir 2009 beim Start des Vorprojekts standen und was sich in den vergangenen gut sechs Jahren mit der gemeinsamen Umsetzung verschiedenster Themenstellungen daraus entwickelt hat, war das gewählte Kooperationsmodell für unseren Bedarf genau die richtige Lösung. Zwei entscheidende Faktoren für den Erfolg möchte ich herausstellen: Unser Management hat von Beginn an das Modell mitgetragen und bis heute unterstützt. Und msgGillardon war immer ein verlässlicher und berechenbarer Partner, mit dem auch schwierige Themen diskutiert und entschieden werden konnten. ...“

Der Dalai Lama sagt: „Die Dinge laufen nun einmal nicht so, wie wir uns das vorstellen.“ Der Wahrheitsgehalt dieses Zitats zeigte sich im operativen Betrieb. Hier war eine gewisse Anlaufzeit nötig, bis sich alle Abläufe eingespielt hatten – gerade bei der Aufgabenverteilung oder der Verantwortlichkeit und den Schnittstellen. Aber das liegt in der Natur der Dinge und ist somit ein vollkommen natürlicher Prozess.

Was dem Application Management entgegenkam, waren die bereits vorhandenen Prozesse sowie die Prozessstreuung seitens der BSH. Auf diese konnte aufgesetzt und nach dem Best-Practice-

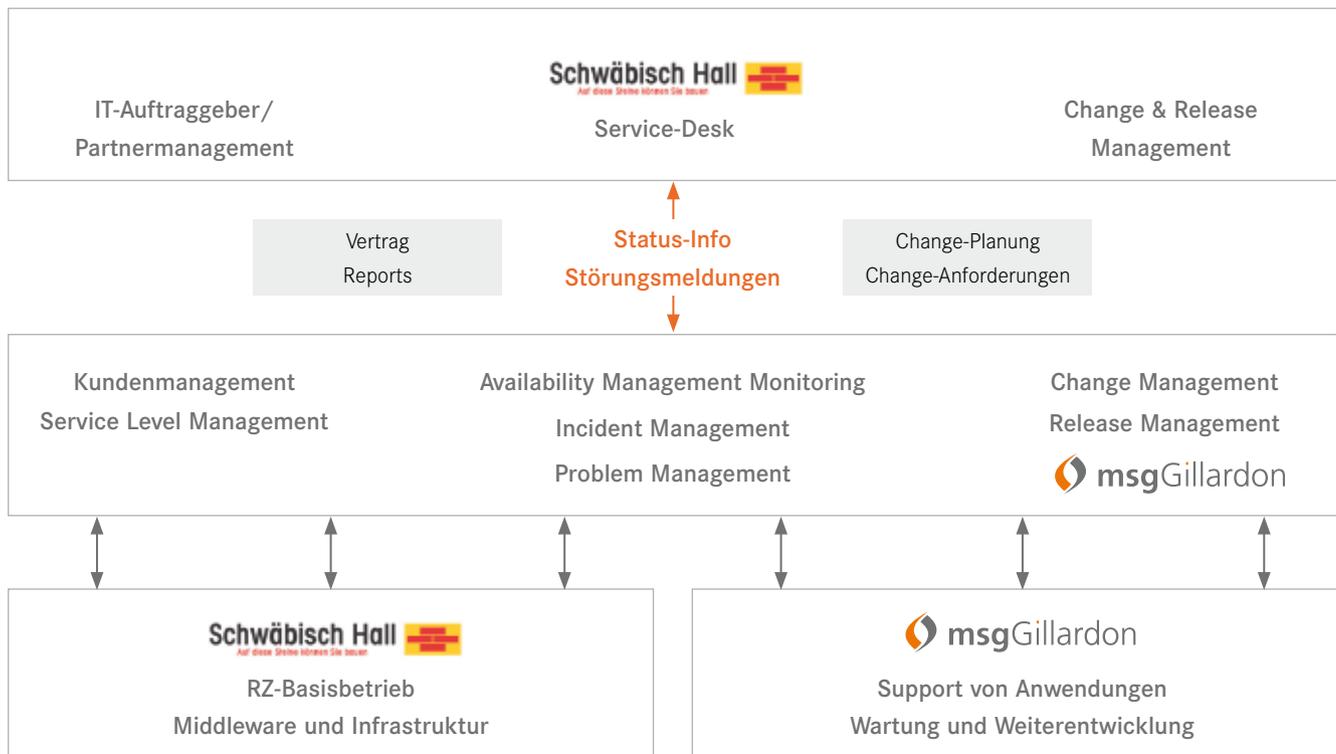


Abbildung 2: Kooperationsmodell

Eckdaten des Projekts

Zeitraum Vorprojekt: Oktober 2009 bis April 2010

Produktivphase: Seit Mai 2010

Leistungsumfang:

- > Application Support (2nd Level) für die festgelegten Systeme und Applikationen im Rahmen der Verarbeitung „Gesamtbanksteuerung“
- > Change-Leistungen (Wartung und Weiterentwicklung) für festgelegte Systeme und Applikationen (Servicemodule) im Bereich der Gesamtbanksteuerung
- > Umsetzung von Projekten sowie Projekt-/Teilprojektleitung in den Bereichen
- > Finanz- und Risikocontrolling
- > Controlling/Nachkalkulation
- > Meldewesen
- > Projektleitung bei Change-Anforderungen
- > Releasemanagement
- > Prozessberatung/Prozessoptimierung
- > Fachliche und technische Unterstützung bei der Konzeption „Neue GBS-Architektur“

Technisches Umfeld:

- > APS, Cobol
- > DB2, Oracle
- > UNIX/Linux
- > SAS/SAS E-Guide
- > msgGillardon Produkte
- > Abacus/DaVinci
- > HP-QC/-ALM/-Servicemanager

Teamstärke: ca. 10 Mitarbeiter

Leistungsaufwand: ca. 1000 PT/Jahr

Ansatz gemeinsam optimiert werden. So wurde beispielsweise im Bereich der fachlichen Anforderungen der Change-Prozess entsprechend optimiert und wichtige Schnittstellen in den Bereichen Projektmanagement bezüglich Ressourcenplanung sowie Release-Management geschaffen. Gerade hier zeigte sich, wie wichtig es ist, Change-Anforderungen konkret zu bewerten, zu priorisieren und in das Release-Management zu überführen. Dabei legt die BSH großen Wert auf eine sehr enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen. Dazu gehörte auch, dass die Koordination, die Steuerung und die Begleitung bis zur Inbetriebnahme der Changes sichergestellt wurden.

Neben den täglichen operativen Themen und den fachlichen Change-Anforderungen kamen auch laufende Projekte dazu, die entsprechend mit internen und externen Mitarbeitern abgedeckt werden mussten. Dies wurde in der BSH durch eine gemeinsame, übergreifende und regelmäßig durchgeführte Ressourcenplanung erreicht, womit die jeweiligen Projektleiter sowie die jeweiligen Change-Verantwortlichen zusätzlich in ihrer Tätigkeit unterstützt wurden. Geplant wurde nach dem Best-fit-Ansatz und der jeweiligen Verfügbarkeit. Hier kommt die hohe Flexibilität von msgGillardon, bei Bedarf entsprechend Experten zur Verfügung zu stellen, zum Tragen. Im Laufe der Zeit wuchsen die Teams zusammen, es entstand ein eingespieltes Kernteam mit Fokus auf Kontinuität. Die Zusammenarbeit bei der Umsetzung komplexer Projekte erfolgte ohne große Schwierigkeiten.

Aber auch die bestehenden und neu eingeführten Prozesse standen im täglichen operativen Betrieb auf dem Prüfstand, was eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zur Folge hatte.

Wie eingangs erwähnt, findet bei der Bausparkasse derzeit ein Umbau der Banksteuerungslandschaft statt, der große Fortschritte macht. Zwischenzeitlich konnten bereits Bereiche in die Produktion überführt werden, sodass hier der Rückbau von Elementen der bestehenden IT-Landschaft ein Thema ist.

Fazit

msgGillardon: „Wenn Sie auf die vergangenen Jahre zurückblicken: Welchen Mehrwert und welche Erkenntnisse in Bezug auf das Application Management haben Sie gewonnen?“

Thomas Gentner: „Wir sind auf dem Weg zu unserem Ziel in den vergangenen Jahren ein großes Stück vorangekommen. Dies schlägt sich darin nieder, dass wir die aufsichtsrechtlichen Themenstellungen systemseitig vollumfänglich auf neue Beine gestellt haben. Viele Systeme, die das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben, konnten wir deaktivieren.“

Rückblickend betrachtet war das Application Management zunächst eine Idee, eine Hülle, die erst von den agierenden Menschen mit Leben gefüllt werden musste, um die erwartete Wirkung zu entfalten. Wesentlich aus meiner Sicht waren dabei die Ausgestaltung von klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten, ein kontinuierliches Review auf das Modell selbst sowie die partnerschaftliche und respektvolle Zusammenarbeit der Mitarbeiter.“

Die Ergebnisse und Erfahrungen, die die BSH rückblickend gewonnen hat und die den Erfolg ausmachen, können in folgenden Punkten kurz zusammengefasst werden:

- > eine Stabile Ausführung der Verarbeitung „Gesamtbanksteuerung“ mit dem Resultat einer fehlerfreien Verarbeitung,
- > effektive Zusammenarbeit mit der BSH über etablierte Prozesse in Run und Change,
- > Einbindung des Fachbereichs, abgestimmt mit der IT,
- > definierte Service-Levels für mehr Transparenz und Kontrolle des vereinbarten Leistungsumfanges,
- > kompetentes, erfahrenes AM-Team mit fachlichem und technischem Spezialwissen,
- > effizienter Einsatz des AM-Teams vor Ort und remote,
- > sehr hohe Flexibilität bei Bereitstellung von Experten,
- > Leistungspartnerschaft mit Modellcharakter,

- > Prozessberatung und -optimierung nach ITIL,
- > Releasemanagement,
- > Ticket-, Wartungs-, Change-Prozess,
- > Continual Service Improvement CSI.

msgGillardon: „Würden Sie sich wieder für eine Zusammenarbeit mit msgGillardon entscheiden?“

Thomas Gentner: „Ich denke, der bis heute laufende Vertrag zwischen unserem Institut und der msgGillardon zum Application Management gibt die Antwort. Letztendlich ist es immer eine Frage der Problemstellung, mit der man sich beschäftigt, und dem damit verbundenen Lösungsraum, den man in Betracht zieht.“

Wir gehen unsere Themen analytisch an und bewerten Lösungsmöglichkeiten mit der Zielsetzung, die beste Lösung für ein Problem zu finden. Für unsere Themenstellung war dieses Kooperationsmodell in genau der gewählten Ausgestaltung die beste Lösung.“

Autoren



Thomas Gentner

Manager AIB
Gesamtbanksteuerung
Bausparkasse Schwäbisch Hall



Gerhard Hentschel

Lead IT Consultant,
CoC Application Management
> +49 (0) 89 / 943011 - 1227
> gerhard.hentschel@msg-gillardon.de



banking insight

Unter Kontrolle

Was der neue SREP für die Banken bedeutet

Durch die SREP-Leitlinien zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess verspricht sich die Aufsicht eine umfassende Beurteilung der Risikosituation der Institute. Die Implementierung ist zum 01.01.2016 vorgesehen.

Die aktuelle Studie überprüft, welche Konsequenzen die Leitlinie für die Geschäftsmodelle und Steuerung der Institute hat und inwieweit sie darauf vorbereitet sind.

Nähere Informationen und Vorbestellung unter:

> www.msg-gillardon.de/srep-studie-2015

Neuerscheinung: Herbst 2015