

Im Datendschungel

Richtungsweisendes Risikomanagement basiert auf riesigen Datenmengen: Wie ist das noch handhabbar?



- ▶ Am Limit – Sind niedrige Zinsen und steigende Immobilienpreise der Beginn einer Immobilienblase?
- ▶ IFRS-9-Berechnung der Risikovorsorge – Lösungsszenarien für neue Anforderungen und deren Umsetzung
- ▶ Praxisbericht Sparkassenverband Niedersachsen – Technische Unterstützung beim Kapitalplanungsprozess

4 **Im Datenschungel**

Metadatenmanagement - Thema gelöst
oder doch noch Handlungsbedarf?

8 **Kernaufgabe**

Die Beherrschung von Modellrisiken als eine
wesentliche Anforderung an das Risikomanagement

12 **Risiken im Blick**

Ganzheitliche Integration impliziter Optionen in die
Risikosteuerung von Sparkassen

17 **IFRS 9: Berechnung der Risikovorsorge**

Wie die neuen Anforderungen und deren Umsetzung
einfach gelöst werden können

22 **Am Limit**

Sind niedrige Zinsen und steigende Immobilienpreise
der Beginn einer Immobilienblase?

26 **Zweimal rechnen**

Vorfälligkeitsentschädigung und
Sondertilgungsoptionen

29 **Grenzen überwinden - Teil IV**

Strategie als Dirigent des Produktmanagements

34 **Praxisbericht**

Technische Unterstützung eines Kapitalplanungs-
prozesses beim Sparkassenverband Niedersachsen

38 **msg - mehr als drei Buchstaben**

Was die drei Buchstaben im Namen von
msgGillardon bedeuten und was dahintersteckt

40 **Was kommt auf die Banken zu?**

Rückblick auf die SREP-Trendkonferenz am
11. November 2014 in Frankfurt am Main

42 **Themen und Termine**



8

Kernaufgabe

Die Beherrschung von Modellrisiken als eine
wesentliche Anforderung an das Risikomanagement



29

Grenzen überwinden - Teil IV

Strategie als Dirigent des Produktmanagements

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

Bildnachweis: Shutterstock, Bildarchiv msgGillardon AG
Produktion: meisterdruck GmbH, Kaisheim

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

Liebe Leserinnen und Leser,

jedes neue Jahr bringt immer auch Veränderungen mit sich, und das ist gut so. Denn nur wenn wir offen sind für Neues, können wir uns weiterentwickeln und Visionen umsetzen.

So werden wir auch im neuen Jahr wieder flexibel auf Neues reagieren, aktuelle Themen aufgreifen, auf Veränderungen im Markt eingehen. Ein Beispiel ist die Trendkonferenz SREP, mit der wir im Herbst 2014 schnell auf die aktuelle Entwicklung im Thema Aufsichtsrecht reagiert und frühzeitig informiert haben – einen Rückblick finden Sie in dieser NEWS-Ausgabe. Im März 2015 findet eine Folgekonferenz zu den aufsichtsrechtlichen Änderungen statt.

Auch beim Thema IFRS 9 haben wir schnell auf die neuen Anforderungen aus dem finalen Text der Rechnungslegungsstandards reagiert – in diesem Heft stellen Ihnen unsere Autoren ein Lösungsszenario für die Umsetzung der Neuerungen vor.

Neben Veränderungen ist jedoch auch ein gewisses Maß an Kontinuität wichtig – gerade in der Finanzbranche. Daher freue ich mich, Ihnen bereits die sechste, in Kooperation mit dem Handelsblatt erschienene Studie *banking insight* zu präsentieren. Unter dem Titel „BCBS 239 – Überregulierung oder Impuls für ein richtungsweisendes Risikomanagement?“ haben wir nachgefragt, wie Banken auf die regulatorischen Anforderungen an die IT-Architektur, das Datenmanagement und die Risikoberichterstattung im Sinne von BCBS 239 vorbereitet sind. Lesen Sie in dieser Ausgabe unserer NEWS mehr dazu.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und einen guten Start in ein erfolgreiches neues Jahr.

Ihr Dr. Stephan Frohnhoff
Vorstandsvorsitzender, msgGillardon AG

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



Im Datendschungel

Metadatenmanagement – Thema gelöst oder doch noch Handlungsbedarf?

von Markus Nicklas

An Artikeln mit Beschreibungen und Erfahrungsberichten zum Thema Metadaten und Metadatenmanagement herrscht kein Mangel – zumeist im Kontext von Business Intelligence oder Data Governance –, und auch in der NEWS 01/2014¹ haben wir bereits auf die innovativen Einsatzmöglichkeiten von Metadaten zur Unterstützung der Businessanalyse und Spezifikation in Datawarehouse-Projekten aufmerksam gemacht. Zudem bietet der Markt eine Vielzahl von Standardlösungen, die zumindest damit werben, ein umfassendes und konsistentes Metadatenmanagement zu ermöglichen.

Das Thema, so will es scheinen, wurde mittlerweile hinreichend umgesetzt. Dies spiegelt auch die Ersteinschätzung des Umsetzungsstands zum Thema Metadatenmanagement in den Instituten wider. Eine tiefer gehende Befragung im Rahmen unserer aktuellen, in Kooperation mit dem Handelsblatt erstellten Studie **banking insight. BCBS 239 – Überregulierung oder Impuls für ein richtungsweisendes Risikomanagement?** zeichnet jedoch – zumindest teilweise – ein anderes Bild: Je intensiver die Beschäftigung mit dem Thema in den jeweiligen Instituten erfolgte, desto kritischer fiel die Selbsteinschätzung aus.



Metadaten beschreiben nicht nur Daten

Der Begriff „Metadaten“ wird häufig als „Daten über Daten“, also Beschreibungen zu Daten, definiert. Diese Definition, so prägnant sie auch ist, gibt jedoch nur einen Teil der Reichweite des Themas Metadaten wieder. Neben den Beschreibungen von Tabellen und Attributen durch Informationen wie etwa technische Formate, fachliche Bedeutung, Wertebereiche oder mögliche Ausprägungen müssen für ein vollständiges Metadatenmanagement zwingend auch Beschreibungen zu Datenflüssen erfolgen.

Datenflüsse – Metadaten „zwischen Daten“

Datenflüsse entstehen immer dann, wenn Daten von einer Architekturebene in eine andere Architekturebene transferiert werden. Hierbei handelt es sich häufig nicht um einfache Eins-zu-eins-Übernahmen. Stattdessen erfolgen Filterungen, Aggregationen und Transformationen oder Kombinationen daraus.

- > **Filterung:** Datensätze mit bestimmten Ausprägungen werden nicht weiter berücksichtigt, zum Beispiel werden Objektsicherheiten mit Länderschlüssel <> Deutschland nicht weiterverarbeitet.
- > **Aggregation:** Mehrere Datensätze mit gleichem Schlüssel werden zu einem neuen Datensatz verdichtet, zum Beispiel werden alle Buchungen auf ein Konto zum Saldo summiert.
- > **Transformation:** Die durchzuführende Geschäftslogik beschreibt, wie aus Eingangsdaten ein Ergebnisdatum erzeugt wird. Zum Beispiel erfolgt abhängig von der Geschäftsart ein Ab- oder Aufschlag auf den anzusetzenden Geschäftswert.

Filterungen und Aggregationen werden dabei, wie bereits aus den Beispielen hervorgeht, auf Datensatzebene beschrieben. Das heißt: Zur Befüllung einer Zieldatentabelle in einer höher liegenden Architekturschicht werden zunächst die benötigten Quelldatentabellen identifiziert und im Anschluss daran Filterkriterien für beizubehaltende oder nicht weiter zu verwendende Datensätze fachlich beschrieben und technisch spezifiziert. Nachfolgend wird der fachliche Schlüssel gekennzeichnet, über den gegebenenfalls Aggregationen durchgeführt werden müssen. Für die zu aggregierenden Informationen werden Aggregationsfunktionen wie zum Beispiel SUMME, ANZAHL, MIN, MAX, Durchschnitt oder Median definiert.

Auf Feld- beziehungsweise Attributebene werden dann die granularsten Transformationsvorschriften beschrieben. Ein Datenfluss auf Attributebene besteht daher immer aus einem Zielattribut und kann mehrere eingehende Quellattribute besitzen. Diese eingehenden Quellattribute können über einfache (z. B. Bildung einer Prüfziffer per Quersumme) oder komplexe Funktionen und Logiken (z. B. Errechnung LGD) zur Zielinformation verarbeitet werden.

Die vollständige Metadatenerfassung zu bestehenden oder geplanten Datenflüssen ermöglicht sogenannte Data-Lineage-Analysen, die unter anderem einen erheblichen Anteil zur Erfüllung der BCBS-239-Anforderungen leisten können.

Vollständige Data Lineage

Wurden die Datenflüsse zwischen sämtlichen Architekturebenen vollständig erfasst, kann mit einer Abfrage (im msgGillardon-Tool MetaMaster „Impact Analyse“) eines beliebigen Attributs dessen Data Lineage nachverfolgt werden. Abbildung 1 visualisiert die Bedeutung von Data Lineage: Angezeigt werden sämtliche mit einem Attribut über Datenflüsse verbundenen weiteren Attribute. Somit kann auf Knopfdruck ein Geflecht von Wechselwirkungen über Architekturschichten hinweg dargestellt werden – eine wesentliche Fähigkeit, wenn es darum geht, die in BCBS 239 formulierten Anforderungen zur Risikoaggregation beziehungsweise den Aggregations- und Ermittlungsverfahren transparent zu machen.

1 Daten über Daten – Ballast oder Vorteile durch Metadaten, Markus Nicklas, NEWS 01/2014.

► Top-Story

Ausgehend von einer beliebigen Kennzahl im Gesamtrisikobereich kann zurückverfolgt werden, aus welchen Eingangsdaten diese gebildet wurden. Bei den Eingangsdaten zu einer einzelnen hoch verdichteten Kennzahl handelt es sich in der Regel ebenfalls um bereits ermittelte Werte. Auch zu diesen zuvor ermittelten Werten werden deren originäre Eingangsdaten angezeigt. Dieses Verfahren wird so lange iteriert, bis die tatsächlichen Basisinformationen im Regelfall also in der Architekturschicht der operativen juristischen Systeme erreicht sind. Die so sichtbar gemachte Kette von Abhängigkeiten übersteigt den Informationsgehalt eines „einfachen Metadatenansatzes“ mit ausschließliche fachlich ergänzten Feld- oder Kennzahlbeschreibungen an Umfang und Aussagekraft deutlich.

Vorteile auch außerhalb regulatorischer Anwendungsszenarien

Neben der exemplarisch für BCBS 239 erläuterten Vorgehensweise, um die Eingangsdaten einer Risikokennzahl bis hin zu den operativen Ursprüngen zurückverfolgen zu können, ergibt sich eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten. Werden beispielsweise in einem Operativsystem Änderungen an einer Datentabelle, etwa die Vereinheitlichung von bisher in Cent gespeicherten Beträgen in EUR, vorgenommen, so können per Knopfdruck die bestehenden Abhängigkeiten angezeigt werden. Ohne eine solche Analysemöglichkeit entsteht oftmals ein beträchtlicher Aufwand zur Identifikation sämtlicher historisch gewachsener Abhängig-

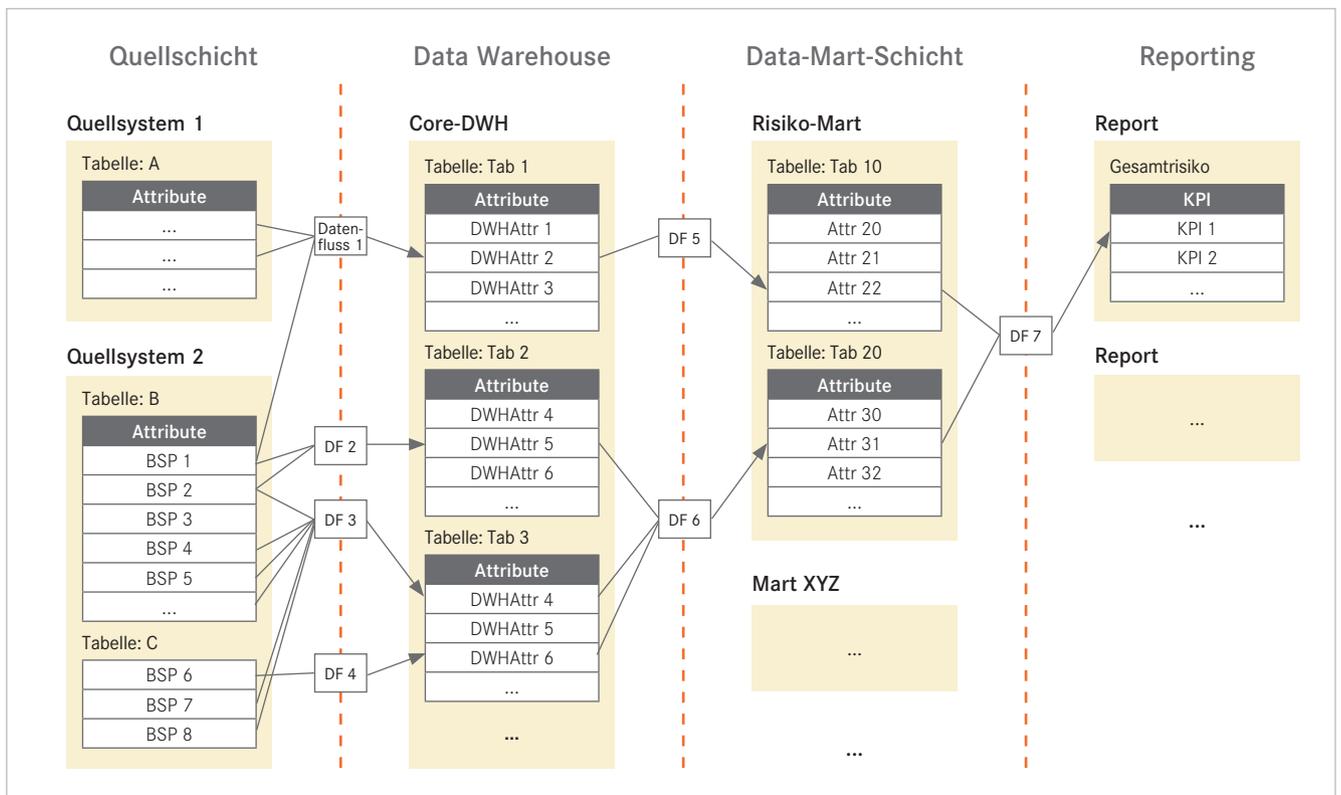


Abbildung 1: Vollständige Data-Lineage für eine beispielhafte Risikokennzahl

keiten. Weiterhin besteht die Gefahr, dass einzelne auf das Feld zugreifende Transformationen nicht angepasst werden, wodurch Fehler und Datenqualitätsprobleme entstehen.

Lesen Sie mehr zu diesem Thema in unserer aktuellen Studie **banking insight. BCBS 239 – Überregulierung oder Impuls für ein richtungsweisendes Risikomanagement?**. Erfahren Sie, welchen Umsetzungsstandard die von uns befragten Institute nach eigener Einschätzung haben, wo sie noch vom Zielbild abweichen und wie sie dem gegensteuern können.

Inhalt der Studie (Auszug)

- > **Data Governance:** Noch hapert es bei vielen Banken an der Grundvoraussetzung für BCBS 239: der Data Governance. Sie sorgt für eine Datenstrategie, die vom Vorstand aus alle Ebenen durchzieht. Problematisch: Der Vorstand selbst verantwortet die Steuerung der Daten in über der Hälfte der Fälle gar nicht, in über einem Viertel kennt er sie nicht im Detail.
- > **Datenqualitätsmanagement – Von einem Randthema zu hoher Relevanz:** BCBS 239 geht gleich an mehreren Stellen auf die Datenqualität ein – und rückt das Thema damit stärker ins Rampenlicht des Risikomanagements. So essenziell es ist, so groß sind hier auch die Defizite.
- > **Risikoberichterstattung:** Im Bankgeschäft lauern viele Wagnisse. Regelmäßige Risikoberichte sollen einen Überblick über die Lage geben. Viele Kreditinstitute kommen dabei aber den Zeitvorgaben der Aufsicht nicht hinterher und berichten unvollständig.
- > **Vier Fragen an drei Experten:** Wie Dirk Jäger vom Bankenverband, Ralf Goebel vom Sparkassen- und Giroverband und Andreas Leonhard von der BayernLB zu BCBS 239 stehen, wo sich die Fachleute einig sind und an welchen Stellen sich ihre Antworten unterscheiden.

msgGillardon-Metamaster – Vorgehen

1. Schritt: Datenkataloge erfassen: Zu sämtlichen Architekturschichten – im einfachsten Aufbau Quellsysteme, Datawarehouse und Berichte – sind alle Tabellen und Attribute vollständig zu erfassen.

2. Schritt: Fachliche Beschreibungen und Parameterlisten hinterlegen: Die Basis für jedes Metadatenmanagement, anders als häufig angenommen jedoch noch nicht das Zielbild, ist die Ergänzung fachlicher Beschreibungen und Ausprägungsmöglichkeiten zu Tabellenfeldern.

3. Schritt: Datenflussgruppen auf Tabellenebene anlegen: technische und fachliche Beschreibung von Verbindungsregeln zwischen Quelltabellen, Filtern und Aggregationsvorschriften für Datensätze.

4. Schritt: Datenflüsse auf Attributebene anlegen: Erfassung der geschäftlichen Transformationslogik auf granularster Ebene als Basis für die Data Lineage.

5. Schritt: Optionale Kopplung an die technische Realisierung: Kopplung zwischen Datenflussbeschreibungen (Metadaten) und tatsächlicher Realisation durch zum Beispiel ETL-Jobs (Extract – Transform – Load).

Autor



Markus Nicklas

Partner Business Analyse & Prozessmanagement,
msgGillardon AG

> +49 (0) 6196 / 7750 - 5453

> markus.nicklas@msg-gillardon.de



Kernaufgabe

Die Beherrschung der Modellrisiken als eine wesentliche Anforderung an das Risikomanagement

von Rainer Alfes und Daniela Bommelitz

Der Umgang mit Modellrisiken darf keineswegs als akademische, weit von der Praxis entfernte Aufgabe gesehen werden. Vielmehr handelt es sich um eine Kernaufgabe des Risikomanagements, die durch die Finanzkrise erheblich an Bedeutung gewonnen hat und in den Fokus der Aufsicht gerückt ist. Banken müssen als Konsequenz einen regelmäßigen Prozess der Modellvalidierung in ihren Häusern etablieren, der die Modellannahmen und -grenzen transparent macht.

Ausgangssituation

Spätestens seit der Finanzkrise steht die adäquate Modellierung von Risiken mithilfe von Risikomodellen im Fokus der Bankenaufsicht und wird seither in deren Anforderungen besonders adressiert – siehe Basel III und die MaRisk-Novelle von 2012. Im Vordergrund stehen die sachgerechte Parametrisierung und Verwendung von Risikomodellen, aber auch die Beachtung ihrer Annahmen und Beschränkungen. Die vielfältigen Fragestellungen rund um den Einsatz von Risikomodellen, verbunden mit der Gefahr einer nicht sachgerechten Verwendung der Modelle, werden mit dem Begriff „Modellrisiko“ bezeichnet.

Im folgenden Artikel werden die Charakteristika von Risikomodellen, die wesentlichen Modellrisiken sowie die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zum Umgang mit Modellrisiken beleuchtet.

Risikomodelle

Im modernen Bankgeschäft spielt die Finanzmathematik eine zentrale Rolle. Sie stellt die Werkzeuge zur Verfügung, mit denen Sachverhalte mathematisch beschrieben und berechnet können, und leistet so die Übersetzung von der realen Welt in mathematische Modelle. Solche Modelle dienen zunächst der Bewertung von Finanzprodukten und im nächsten Schritt der Messung der Risiken des Bankgeschäfts, beispielsweise der Marktpreis-, Kredit-, Liquiditäts- und operationellen Risiken. Institute benötigen mathematische Modelle auch, um die Anforderungen der Aufsicht zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung und zur Risikoabdeckung mit ökonomischem Kapital zu erfüllen.

Da Risikomodelle die Wirklichkeit immer nur vereinfacht abzubilden versuchen, resultieren aus der Modellierung von Risiken wiederum Risiken und Unsicherheiten, die transparent gemacht werden müssen, damit sie gesteuert werden können.

„Alle Modelle sind falsch, doch manche sind nützlich.“

(original: *“All models are wrong, but some are useful.”*)

George Box, britischer Statistiker (1919-2013)

Mit jedem mathematischen Modell sind Annahmen verbunden, die die Wirklichkeit vereinfachend beschreiben und so einer Modellierung zugänglich machen. Dies können zum Beispiel Annahmen zum Verhalten der relevanten Akteure sein, die Annahme, dass sich aus Beobachtungen der Vergangenheit das Risiko für die nahe Zukunft ableiten lässt, oder auch die Annahme, dass Modellparameter einer Simulation normalverteilt sind.

Da Risiken aus der Unsicherheit über künftige Entwicklungen entstehen, simulieren die in der heutigen Bankpraxis verwendeten Risikomodelle solche Entwicklungen auf Basis verschiedener Pa-

rameter. Die benötigten Parameter, beispielsweise Zinssätze, Ausfallwahrscheinlichkeiten oder Volatilitäten, werden meist wieder mit mathematischen Modellen und Verfahren ermittelt.

Letztlich umfasst ein Modell im weiteren Sinn auch seine Anwendung in der Praxis, d. h. die Integration der prognostizierten Kennzahlen in die Risikomanagementprozesse und das Berichtswesen des Instituts. Das Modellrisiko ist somit der potenzielle Verlust, der durch Modellfehler und -schwächen entsteht oder durch die unsachgemäße Anwendung eines Modells verursacht werden kann. Es umfasst nicht nur die Beschränkungen und Unzulänglichkeiten des eingesetzten Modells, sondern auch die Gefahr einer nicht sachgerechten Verwendung.

Lehren aus der Finanzkrise

Die verstärkte Betrachtung des Modellrisikos durch die Bankenaufsicht ist eine der zentralen Lehren aus den Krisenjahren seit 2007. So haben vielfach die Bewertungs- und Analysemodelle für komplexe Produkte, allen voran für Verbriefungen, versagt. Darauf aufbauende Risikomodelle haben Kreditrisiken häufig unterschätzt. Auch bei der Messung von Marktpreisrisiken wurde ein der Finanzkrise entsprechendes globales Krisenszenario oft nicht berücksichtigt. Liquiditätsrisiken wurden in vielen Häusern nicht einmal als wesentlich eingestuft, geschweige denn adäquat gemessen und gesteuert.

Aber nicht nur die Risikoeinschätzung, sondern auch der Umgang mit den Ergebnissen war in einigen Kreditinstituten mangelhaft, sodass nicht genügend Eigenkapital zur Verfügung stand, um die in der Finanzkrise aufgelaufenen Verluste aus eigener Kraft zu tragen. Solche Fehleinschätzungen wurden in vielen Fällen auch von den Prüfern der Bankenaufsicht nicht erkannt.

Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen

Basierend auf diesen Erfahrungen der Finanzkrise wurden alle wesentlichen Rahmenwerke der Bankenaufsicht zum Risikoma-

nagement überarbeitet, unter anderem die internationalen Basel-Standards und in Deutschland die Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Ein wichtiger Aspekt war dabei die stärkere Betonung der Modellrisiken.

Die vierte MaRisk-Novelle 2012 hat die Bedeutung der Modellrisiken an verschiedenen Stellen besonders hervorgehoben, insbesondere in AT 4.1 Tz. 8 im Kontext der Risikotragfähigkeitsanalysen. Die Aufsicht fordert jetzt, „den Grenzen und Beschränkungen, die sich aus den eingesetzten Methoden und Verfahren, den ihnen zugrunde liegenden Annahmen und den in die Risikoquantifizierung einfließenden Daten ergeben, hinreichend Rechnung zu tragen.“

Weiter wird von den Banken gefordert, die Aussagekraft ihrer Risikomodelle und der gemessenen Risiken „kritisch zu analysieren“, die Risikomodelle also zu validieren. Risikomodelle müssen aus Sicht der Regulierer das Proportionalitätsprinzip erfüllen: Die eingesetzten Methoden und Verfahren müssen für die Komplexität und den Risikogehalt der Bankgeschäfte angemessen sein. Gleiches gilt auch für die Behandlung der Modellrisiken.

Validierung von Risikomodellen

Die Validierung von Risikomodellen dient verschiedenen Zielen. Die Validierung soll vor allem sicherstellen, dass

- > die eingesetzten Risikomodelle für ihren jeweiligen Verwendungszweck angemessen sind,
- > die Bank sich der Einschränkungen und Grenzen ihrer Risikomodelle bewusst ist,
- > diese Einschränkungen und Grenzen adäquat im Risikomanagement berücksichtigt werden,
- > die Risikomodelle und die Prozesse des Risikomanagements und allgemeiner der Banksteuerung kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden.

Entsprechend ist die Validierung von Risikomodellen ein umfassender und dauerhafter Prozess und keine einmalige Angelegen-

heit. Sie beginnt mit der Überprüfung der Inputdaten, also der Geschäftsdaten und Parameter, die teilweise selbst mit Modellen ermittelt werden. Anschließend betrachtet die Validierung, ob das Modell mit der gewählten Parametrisierung für den Verwendungszweck geeignet ist. Zudem muss geprüft werden, ob das Modell korrekt implementiert wurde. In einem vierten Schritt sollte der gesamte operative Verwendungsprozess validiert werden, von der Datenbelieferung über die Modellrechnung bis zur Verwendung der Ergebnisse einschließlich adressatengerechtes Berichtswesen und Backtesting.

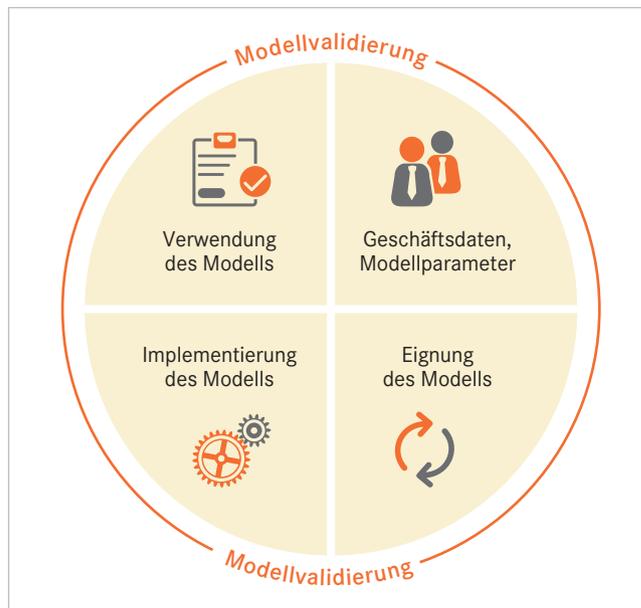


Abbildung 1: Aspekte der Modellvalidierung

Seminartipp aus „Themen & Termine 2015“

- > Validierung von Risikomodellen und Umgang mit Modellrisiken vom 07.-08.10.2015 in Würzburg

Kontakt: seminare@msg-gillardon.de

Aus den hier skizzierten Schritten der Modellvalidierung ergibt sich, dass die zuständigen Mitarbeiter finanzmathematisch und methodisch besonders qualifiziert sein müssen. Außerdem müssen sie über eine umfassende Erfahrung im Risikomanagement verfügen, um die Auswirkungen von Modellannahmen, Parametern und anderen Festlegungen im Risikomanagementprozess einschätzen zu können.

Übergreifendes Modellrisikomanagement

Neben den modellspezifischen Aspekten müssen auch modellübergreifende validiert werden, vor allem die vollständige Abdeckung aller wesentlichen Risiken der Bank und die korrekte Aggregation von Risiken im Rahmen von Risikotragfähigkeitsanalysen. Wichtig ist, dass die Validierung der Risikomodelle als kontinuierlicher Prozess mit klar definierten Zuständigkeiten und Berichtswegen im Unternehmen verankert wird, dessen Ergebnisse umfassend und nachvollziehbar dokumentiert werden. Einschränkungen und Mängel, die im Rahmen der Validierung erkannt werden, müssen den betroffenen Mitarbeitern und Verantwortlichen erläutert werden, um sicherzustellen, dass sie bei der operativen Verwendung der Modelle adäquat berücksichtigt werden.

Unter Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips kann es erforderlich sein, dass Maßnahmen aufgesetzt werden, um solche Einschränkungen und Mängel zu reduzieren oder zu beheben. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen ist bei der nächsten Modellvalidierung zu überprüfen.

Der Umgang mit Modellrisiken ist eine Kernaufgabe

Der Umgang mit Modellrisiken kann keineswegs als akademische, weit von der Praxis entfernte Aufgabe gesehen werden. Vielmehr

handelt es sich um eine regelmäßige Kernaufgabe des Risikomanagements, die durch die Finanzkrise erheblich an Bedeutung gewonnen hat und in den Fokus der Aufsicht gerückt ist.

Banken werden in Zukunft detailliert nachweisen müssen, dass die verwendeten Bewertungs- und Risikomodelle im Haus mit ihren Annahmen und Einschränkungen verstanden werden und dass diese angemessen sind in Bezug auf die Komplexität und den Risikogehalt der Bankgeschäfte. Sie müssen einen regelmäßigen Prozess der Modellvalidierung in ihren Häusern etablieren und dokumentieren, der sowohl die Modellannahmen an sich als auch die Modellverwendung und deren Grenzen transparent macht. Ein gutes Modellrisikomanagement hat damit einen konkreten Nutzen für die Institute, weil es die Qualität des Risikomanagements erhöht, unerwartete Verluste vermeiden und sogar verborgene Ertragspotenziale ans Licht bringen kann.

Autoren



Rainer Alfes

Principal Business Consultant
Product Management, msgGillardon AG

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



Daniela Bommelitz

Lead Business Consultant, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 269
- > daniela.bommelitz@msg-gillardon.de



Risiken im Blick

Ganzheitliche Integration impliziter Optionen in die Risikosteuerung von Sparkassen

von Tanja Gerling

Die MaRisk identifizieren implizite Optionen als wesentliche Risiken, die im Rahmen der Gesamtbanksteuerung von Finanzinstituten zu berücksichtigen sind. Zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen sind die Institute zum einen laut Bafin-Rundschreiben 11/2011 zur Integration der impliziten Optionen in die Berechnung des Basel-Zinsrisikokoeffizienten aufgefordert. Zum anderen müssen laut MaRisk die impliziten Optionen auch einer Wesentlichkeitsprüfung hinsichtlich des vorhandenen Risikos unterzogen und in die Risikosteuerung integriert werden.

In diesem ganzheitlichen Prozess stehen somit die folgenden Handlungsfelder im Fokus: Datenhaltung und Analyse des Bestandes impliziter Optionen, Vor- und Nachkalkulation inklusive Pricing, Vertriebssteuerung, wert- und periodenorientierte Zinsänderungsrisikosteuerung sowie Liquiditätsrisikosteuerung.

Dieser Artikel betrachtet die wichtigsten Herausforderungen, vermittelt kurz wesentliche Hintergrundinformationen und geht auf die erforderlichen Prozessschritte zur Integration der impliziten Optionen in der Sparkassenpraxis ein. Die Basis bilden die aktuellen von Finanz Informatik und msgGillardon bereitgestellten systemseitigen Möglichkeiten.

Implizite Optionen und deren Problematik

Implizite Optionen sind zusätzlich vereinbarte Optionen, die in einem klassischen Produkt verankert sind. In der Regel handelt es sich um frühzeitige Kündigungs- oder um Sondertilgungsrechte bei Festzinsprodukten, die dem Gläubiger oder dem Schuldner eingeräumt werden. Diese Rechte sind zwischen den beiden Vertragspartnern vertraglich festgelegt.

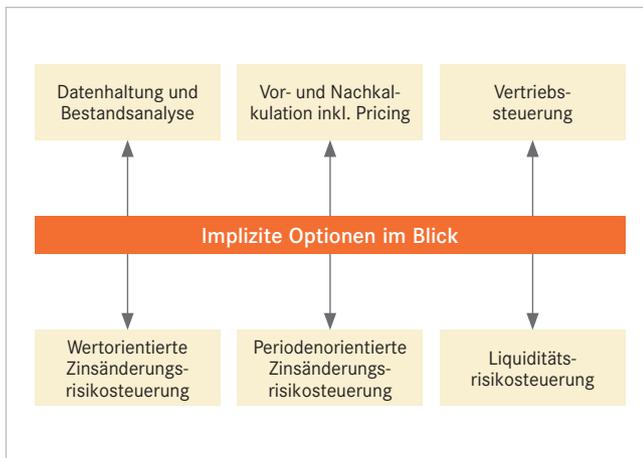


Abbildung 1: Handlungsfelder impliziter Optionen

Zum anderen können implizite Optionen durch gesetzliche Vorgaben zum Tragen kommen, wie zum Beispiel im Rahmen privater Baufinanzierungen mit Zinsbindungen, die über 10,5 Jahre hianusgehen. In diesem Fall entsteht für den Schuldner nach Ablauf von zehn Jahren ein gesetzliches Kündigungsrecht nach § 489 BGB, das ihm optional die Möglichkeit bietet, unabhängig von seiner Zinsbindung jederzeit unter Einhaltung der sechsmonatigen Kündigungsfrist sein Darlehen in voller Höhe zurückzuzahlen.

Auf der Aktivseite verfügen Sparkassen vor allem im Darlehensbereich – und hier insbesondere in der Kategorie Wohnungsbau und gegebenenfalls Firmenkredite – über wesentliche Volumina impliziter Optionen. Auf der Passivseite konzentriert sich das wesentliche Volumen in der Regel auf das Produkt „Zuwachssparen“. Dabei handelt es sich grundsätzlich um eine mehrjährige Anlageform, die der Gläubiger nach Ablauf einer Kündigungssperrfrist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist jederzeit kündigen und abrufen kann. Sehr häufig sind neben der kompletten Auflösung auch Teilverfügungen, gegebenenfalls nach Ablauf einer Kündigungssperrfrist, erlaubt. Somit gibt es in einer Sparkasse verschiedenste Arten von Kündigungsrechten: einmalige, mehrfache, vollständige oder partielle Kündigungsrechte. Zusätzlich könnte es auch Aufstockungsrechte geben. Eine Besonderheit stellen die

Angebotsoptionen dar, die zurzeit nur prozessual gesteuert werden können, da es aktuell keine Erfassungsmöglichkeiten im operativen System gibt.

Diese Beispiele verdeutlichen die Problematik, die sich für Sparkassen in der Risikosteuerung ergeben. Betrachtet wird zunächst die Zinsänderungsrisikosteuerung. Diese basiert auf dem aktuellen Gesamtbank-Cashflow zum Betrachtungszeitpunkt. Die Zinsänderungs-Cashflows der Festzinsprodukte sowie der variablen Produkte können über fest definierte Abläufe beziehungsweise durch Ablauffiktionen über das Modell der gleitenden Durchschnitte abgeleitet und integriert werden. Produkte mit impliziten Optionen enthalten jedoch Kündigungsrechte mit aus heutiger Sicht unbekanntem Zahlungsströmen. Folglich stehen Sparkassen vor der Herausforderung, einen Weg zu finden, diese unbekanntem Cashflows für unterschiedliche Zinsszenarien herzuleiten und in den Gesamtprozess der Risikosteuerung einfließen zu lassen.

Ausübungsvarianten der impliziten Optionen

Grundsätzlich wird zwischen zwei Ausübungsvarianten unterschieden:

- > statistische Ausübungen
- > optionale Ausübungen

Statistische Ausübungen erfolgen in der Regel unabhängig von den aktuellen Geld- und Kapitalmarktzinsen. Der Kunde handelt hierbei nicht rational, um einen finanziellen Vorteil zu erzielen, sondern aus persönlichen Motiven.

Im Gegensatz dazu wird dem Kunden bei einer optionalen Ausübung laut Definition ein rationales Vorgehen unterstellt. Das heißt, er nutzt sein Ausübungsrecht in Marktphasen, die ihm einen finanziellen Vorteil verschaffen. In der Realität erfolgen optionale Ausübungen allerdings nicht sofort bei Entstehen dieses finanziellen Vorteils, sondern mit einer gewissen Verzögerung (Ausübenschwelle). Diese basiert auf drei wesentlichen Komponenten:

- > Trägheit des Kunden: Ausübung erst ab einem finanziellen Mindestvorteil
- > Kosten bei Ausübung: Mindestdeckung gegebenenfalls anfallender Kosten der Ausübung
- > Margenschwelle: Berücksichtigung des Margenanspruchs der Sparkasse

Implizite Optionen in der Datenhaltung

Um das Ausübungsverhalten der eigenen Kunden in der Vergangenheit zu analysieren, ist eine entsprechende Historisierung der eingeräumten Optionsrechte sowie der -ausübungen erforderlich. Durch eine korrekte Erfassung beider Komponenten im operativen System der Sparkasse werden monatlich automatisiert die notwendigen Informationen in die FI-Anwendung S-ImplO übertragen.

Zu Beginn der Analysen mit S-ImplO empfiehlt sich eine Plausibilisierung des enthaltenen Datenbestandes, aus der sich gegebenenfalls erforderliche Korrekturen im operativen Bestand ergeben. Ebenfalls wünschenswert ist ein institutsindividueller Leitfaden zur korrekten Erfassung, der im Institut gemeinsam abgestimmt und gelebt wird. Die daraus entstehende solide Datengrundlage ist dann der Ausgangspunkt für die weitere Analyse.

Analyse des Bestandes impliziter Optionen

Nach erfolgter S-ImplO-Parametrisierung ermöglicht das Programm dem Anwender die Durchführung einer Regressionsanalyse. Dabei werden die historischen Daten durch das Programm S-ImplO mathematisch aufbereitet und analysiert. Im Ergebnis erhält die Sparkasse eine Ausübungsfunktion, die das individuelle Ausübungsverhalten ihrer Kunden im vorgegebenen Analysezeitraum inklusive Ausübungsschwellen widerspiegelt. Außerdem werden unter anderem eine Statistikerquote sowie eine Gesamtausübungsquote im Ergebnis ausgewiesen.

Die Ergebnisse sind die Grundlage für die weitere Integration in die Gesamtbanksteuerung und sollten daher plausibilisiert werden.

Bei den Ergebnissen handelt es sich zum einen um die Erzeugung von Korrektur-Cashflows inklusive der dazugehörigen Restschuldläufe (Abgrenzungsdaten) für die statistischen wie auch die optionalen Ausübungen. Hierbei werden die ursprünglichen Zahlungsströme und Abgrenzungsdaten um die statistischen und gegebenenfalls optionalen Zahlungen korrigiert. Die Korrektur-Cashflows können standardisiert über die Anwendung CASHVER in die Folgesysteme übergeleitet werden. Zum anderen kann alternativ anstelle der optionalen Korrektur-Cashflows ein Optionsbuch aufgebaut werden, das in wertorientierten Simulationen in sDIS OSPlus betrachtet werden kann. Der standardisierte Workflow basiert auf S-ImplO-Daten, die per Erzeugung einer standardisierten S-ImplO-Datei direkt in sDIS OSPlus importiert werden können.

Wichtig: Bei allen Prozessschritten, die auf der ermittelten Ausübungsfunktion basieren, muss die Sparkasse hinterfragen, ob das zukünftige Ausübungsverhalten ihrer Kunden dem der Vergangenheit entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, muss eine entsprechende Anpassung der Ausübungsfunktion für die Zukunft erfolgen.

Vor- und Nachkalkulation inklusive Pricing

Die Ausübungsfunktion als ein Ergebnis der Regressionsanalyse in S-ImplO liefert im genannten Handlungsfeld die Basis für mögliche Optionsprämienermittlungen. Die Ermittlung basiert auf dem Optionspreismodell nach dem Black-Derman-Toy-Modell (BDT), das auch in sDIS OSPlus zum Einsatz kommt. Den Sparkassen steht für die Vorkalkulation FI-seitig die msgGillardon-Anwendung MARZIPAN zur Verfügung. Durch entsprechende Parametrisierungen kann die Sparkasse Optionsprämien in die Vor- und Nachkalkulation integrieren und ihre impliziten Optionen bepreisen.

Parallel sollten mögliche Auswirkungen auf die Produkt- sowie auf die Konditionengestaltung, auf interne Prozesse sowie die Kompetenzregelung diskutiert und individuell hinsichtlich des Hebens von Ertragspotenzialen sowie der Reduzierung von Risiken für die Sparkasse geprüft werden.

Bezeichnung	ISIN/ID	Aktueller Barwert	Prognosewert	Wertänderung	Wertänderung in %	real. Rendite in %	Wiederanlagebetrag
2013-05-01 11:54:54		49.118.719,75	42.888.161,93	-6.230.557,82	-12,68	-12,68	-40.227.369,75
Zinsbuch + BGB + Zuwachssparen		49.118.719,75	42.888.161,93	-6.230.557,82	-12,68	-12,68	-40.227.369,75
Freier Cash-Flow		50.000.000,00	43.509.321,43	-6.490.678,57	-12,98	-12,98	-40.178.529,49
Impl_Darlehen		-542.063,45	-89.845,90	452.217,54	83,43	83,43	-128,29
04 (ab 1.000 TEUR)		-22.651,97	-5.637,46	17.014,51	75,11	75,11	0,00
05 (ab 500 TEUR)		-12.854,74	-3.404,57	9.450,17	73,52	73,52	0,00
06 (ab 250 TEUR)		-65.853,45	-12.189,25	53.664,20	81,49	81,49	0,00
07 (ab 100 TEUR)		-217.241,30	-33.421,48	183.819,82	84,62	84,62	-67,12
08 (ab 50 TEUR)		-136.797,58	-19.829,33	116.968,25	85,50	85,50	0,00
09 (ab 25 TEUR)		-63.524,61	-10.981,51	52.543,10	82,71	82,71	-28,34
10 (ab 10 TEUR)		-19.372,00	-3.646,72	15.725,28	81,18	81,18	-32,83
11 (ab 0 TEUR)		-3.767,80	-735,58	3.032,21	80,48	80,48	0,00
Impl_Zuwachssparen		-339.216,80	-531.313,60	-192.096,80	-56,63	-56,63	-48.711,96
01 (ab 10.000 TEUR)		-4.967,92	-25.868,41	-20.900,49	-420,71	-420,71	-25.868,41
03 (ab 2.500 TEUR)		-30.015,90	-25.686,80	4.329,10	14,42	14,42	0,00
04 (ab 1.000 TEUR)		-51.091,99	-48.099,03	2.992,95	5,86	5,86	-7.602,81
05 (ab 500 TEUR)		-34.829,23	-63.021,22	-28.191,99	-80,94	-80,94	-3.422,36
06 (ab 250 TEUR)		-45.855,22	-92.161,50	-46.306,27	-100,98	-100,98	-3.112,25
07 (ab 100 TEUR)		-100.135,10	-161.629,61	-61.494,52	-61,41	-61,41	-4.031,47
08 (ab 50 TEUR)		-41.912,75	-62.902,05	-20.989,30	-50,08	-50,08	-2.017,32
09 (ab 25 TEUR)		-19.047,32	-32.335,72	-13.288,40	-69,77	-69,77	-1.412,99
10 (ab 10 TEUR)		-9.844,12	-17.128,66	-7.284,54	-74,00	-74,00	-1.104,09
11 (ab 0 TEUR)		-1.517,25	-2.480,61	-963,35	-63,49	-63,49	-140,27

Abbildung 2: Drill-Down in der Prognosewertsimulation bis auf die Einzeltranchen des Optionsbuches

Vertriebssteuerung

Im Rahmen des vorhandenen Zielsystems sowie der gegebenenfalls individuellen Deckungsbeitragsrechnung der Sparkasse empfiehlt sich eine Analyse, welche Auswirkungen unter anderem die Integration der Optionsprämien in die Nachkalkulation an verschiedenen Stellen der Vertriebssteuerung hat. Ein weiterer Aspekt ist die Betrachtung einer veränderten Vorkalkulation und ihre Auswirkungen. Dies sollte intern fachlich diskutiert werden und gegebenenfalls daraus resultierende Anpassungen sollten in einem internen Umsetzungsleitfaden münden.

Wertorientierte Zinsänderungsrisikosteuerung

Zwecks Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen können die Sparkassen ein approximatives Verfahren nutzen. Hierbei werden Korrektur-Cashflows für statistische und optionale Ausübungen in die Risikosteuerung integriert. Dies kann für verschiedenste Risikosimulationen genutzt werden. Während die statistischen Korrektur-Cashflows unabhängig von der Marktziinsphase sind, sind individuelle optionale Korrektur-Cashflows pro Zinsszenario zu erzeugen.

Anstatt Korrektur-Cashflows für optionale Ausübungen zu erzeugen, kann alternativ und weitergehend ein sogenanntes Optionsbuch aufgebaut und in wertorientierten Simulationen exakt analysiert werden. Aktuell ist dies bereits für optionale Ausübungen der Produkte „Zuwachssparer“ und „BGB-Optionen“ möglich. Die Integration des Optionsbuches in sDIS OSPlus generiert weitere Mehrwerte, unter anderem durch:

- > die einfache Identifikation von Risikotreibern,
- > das Nutzen dynamischer Risikosimulationen wie der Modernen Historischen Simulation, VaR-Betrachtungen, Positionierung im Risk-Return-Diagramm (Gesamtbankrisikoprofil),
- > die Integration von möglichen Steuerungsmaßnahmen in Form von europäischen Swaptions.

Im Ergebnis ergibt sich dadurch insbesondere ein deutlicher Transparenzgewinn gegenüber dem approximativen Verfahren.

Ausübenschwellen werden aktuell nicht berücksichtigt, da dies die Sichtweise auf das volle Risiko darstellt. Dies ist insbesondere bei der Identifikation der Risikotreiber vorteilhaft. Außerdem würde eine Berücksichtigung von Ausübenschwellen die Betrachtung und

Bewertung von digitalen Optionen erfordern. Da unter anderem die Parameter der Ausübungsschwelle nicht direkt greifbar sind, darüber hinaus die einzelnen digitalen Optionen in der Regel nicht in handelbarer Größe vorliegen und die Bewertung entsprechend komplexer wird, wird aktuell auf deren Integration in sDIS OSPlus verzichtet. So sind die Optionsprämien in Form von Negativbarwerten als rationale mögliche Ausübung in Höhe von 100 Prozent zu verstehen. Bei entsprechender Annahme, dass nur anteilig prozentual verfügt wird, lässt sich der Risikowert entsprechend reduzieren.

Periodenorientierte Zinsänderungsrisikosteuerung

Im Rahmen der periodenorientierten Betrachtung empfiehlt sich betriebswirtschaftlich und aufsichtsrechtlich ebenfalls die Integration der impliziten Optionen. Dafür stehen – approximativ zusammen mit dem Korrektur-Cashflow aus S-ImplO – entsprechende Korrekturabgrenzungsdaten zur Verfügung. Die statistischen Abgrenzungsdaten werden in allen Szenarien, die optionalen Abgrenzungsdaten nur in den jeweiligen Szenarien, für die sie gültig sind, integriert. Anschließend können die einzelnen Szenarien simuliert werden. Durch die Einbindung der impliziten Optionen wird die Ergebnisqualität der Zinsüberschussimulationen gesteigert.

Unser individuelles Unterstützungsangebot

Gerne begleiten wir Sie bei der Umsetzung des Gesamtprozesses oder in den für Ihre Sparkasse priorisierten Handlungsfeldern und unterstützen Sie fachlich sowie technisch. Sprechen Sie uns an.



Tanja Gerling

Senior Business Consultant, msgGillardon AG

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

Die Funktion „Implizite Optionen periodisch“ wird aktuell als neue Leistungsstufe in der msgGillardon-Lösung GuV-PLANER umgesetzt. Damit können die Ertragswirkungen von Sondertilgungen und Kündigungen unter bestimmten Zinsentwicklungen und Plannahmen mit dem GuV-PLANER analysiert und die Prognosegüte des Zins- und Margenergebnisses im Kundengeschäft weiter verbessert werden. Für eine Integration in OSPlus muss jedoch die Anbindung an S-ImplO erfolgen. Bei Interesse informieren wir Sie gerne über den aktuellen Stand.

Liquiditätsrisikosteuerung

Eine abschließende fachliche Diskussion über die Integration der impliziten Optionen in die Liquiditätsrisikosteuerung und / oder in das Liquiditätskostenverrechnungssystem runden das Thema ab. Mit der sich anschließenden Umsetzung ist die einheitliche Betrachtung der impliziten Optionen im Gesamtprozess der Risikosteuerung für die Sparkasse gewährleistet.

Bereits heute vollständige und konsistente Abbildung möglich

Das FI-Basisangebot ermöglicht den Sparkassen schon heute die vollständige und konsistente Abbildung der impliziten Optionen in der Risikosteuerung und somit die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Das individuelle Vorgehen ist dabei skalierbar und bietet bereits mit wenig Aufwand beispielsweise Transparenz über die Risikotreiber der impliziten Optionen. Es empfiehlt sich, die einzelnen Handlungsfelder zu analysieren und den beschriebenen ganzheitlichen Prozess individuell umzusetzen.

Unser Service für Sparkassen-Finanzgruppe

Software, Produktberatung, Fachberatung und IT-Consulting für die Sparkassen-Finanzgruppe ... Mehr, als Sie denken!

- > www.msg-gillardon.de/sparkassen-finanzgruppe

IFRS 9: Berechnung der Risikovorsorge

Wie die neuen Anforderungen und deren Umsetzung einfach gelöst werden können

von Susanne Hagner, Stefan Quaschnewski und Christian Maaß



Seit dem 24.07.2014 ist der finale Text des Rechnungslegungsstandards IFRS 9 Financial Instruments veröffentlicht, die Anwendung ist ab dem 01.01.2018 verpflichtend. Viele Institute stehen aktuell vor der Herausforderung, das IFRS 9 Impairment als fachliches und technisches Gesamtbankprojekt umzusetzen. Im ersten Teil des Artikels¹ haben wir über die fachlichen Aspekte dieses Gesamtbankprojektes berichtet. Im zweiten Teil fokussieren wir die IT-Aspekte der Umsetzung. Denn neben dem hohen fachlichen Umsetzungsaufwand bedingt die von IFRS 9 geforderte Umstellung auf einen Expected-Loss-Ansatz zur Berechnung der Risikovorsorge wesentliche Änderungen der IT-Landschaft. Diese entstehen zum einen aufgrund neuer Datenanforderungen und zum anderen durch die Vielzahl der betroffenen Folgesysteme und der daraus resultierenden anzupassenden Schnittstellen.

In diesem Artikel geben die Autoren eine Übersicht über die betroffenen Folgesysteme und die Auswirkungen auf die Gesamtbanksteuerung. Zudem beschreiben sie beispielhaft anhand des msgGillardon-Tools IFRS 9 Impairment Change Suite ein mögliches Lösungsszenario für die technische Umsetzung der Anforderungen von IFRS 9 Impairment. Mit den wichtigsten Herausforderungen einer erfolgreichen Umsetzung runden sie das Thema ab.

Betroffene Folgesysteme und Abteilungen

Aufgrund der Vielzahl von betroffenen Folgesystemen und Abteilungen zur Bereitstellung notwendiger Informationen – beispielhaft seien die Risikoparameter zur Berechnung des Expected Loss (EL) genannt – handelt es sich bei der Umsetzung von IFRS 9 um ein Gesamtbankprojekt. Um eine erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen zu gewährleisten, ist die Zusammenarbeit von Rechnungswesen, Meldewesen, Risikocontrolling und interner Risikosteuerung zwingend erforderlich. Das Risikocontrolling und die interne Risikosteuerung fungieren überwiegend als Datenlieferanten, während das Rechnungswesen und das Meldewesen die Ergebnisse der Risikovorsorgeberechnung² heranziehen.

1 IFRS 9 Impairment. Auswirkungen und kritische Punkte bei der Risikovorsorgeberechnung, Hagner, Maaß, Rudek, msgGillardon NEWS 02/2014

2 Unter den Ergebnissen werden im Wesentlichen die Risikovorsorge, die Zinsvereinnahmung, die Wertberichtigungsaufwand und die Stagezuordnung verstanden.

Das Risikocontrolling ist in Relation zu IAS 39 aufgrund der Umstellung auf den Expected-Loss-Ansatz wesentlich bedeutender. So ist es für die Bereitstellung der Risikoparameter verantwortlich. Dies umfasst unter anderem die Ermittlung von Ein- und Mehrjahres-PDs, die Prognose von LGDs und CCFs zum Bewertungsstichtag sowie zu zukünftigen Zeitpunkten. Darüber hinaus müssen die verwendeten Methoden detailliert beschrieben werden, wodurch es zu einer wesentlichen Erweiterung der Risikoberichte kommen wird. Dies bedingt die IT-Umsetzung zur Berechnung der notwendigen Größen sowie eine umfassende Schnittstellenerweiterung, um sämtliche Informationen für das Reporting zur Verfügung zu haben.

In der internen Risikosteuerung muss die Berechnung der Risikovorsorge innerhalb der Stages durchgeführt werden, woraus insbesondere in Stage 2 erhebliche Umsetzungsaufwände resultieren. Aufgrund der Verwendung des Lifetime-EL muss die Cashflow-Struktur in Abhängigkeit vom Portfolio - hierunter werden die vertraglichen oder die erwarteten Cashflows verstanden³ - herangezogen werden. Wenn auch mit Abstrichen aufseiten der EL-Algorithmik auf die Cashflow-Struktur verzichtet werden kann, werden wir in einem Folgeartikel darlegen, dass der in den meisten Fällen risikovorsorgeoptimale Lifetime-EL-Algorithmus den Cashflow als notwendigen Input hat. Der Cashflow erweist sich damit auch unter Ausschöpfung der Umsetzungsfreiheiten als optimaler Input für die Lifetime-EL-Berechnung.

Um die erweiterten Offenlegungsanforderungen erfüllen zu können, sollten zudem als Output sowohl die Höhe der Risikovorsorge als auch die Zinsvereinbarung auf granularster Ebene zur Verfügung stehen. Auch die im Basel-II-Papier BCBS 239 festgelegten IT-Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten sprechen dafür, für die Risikovorsorge eine einzelgeschäftsbasierte Datenhaltung vorzusehen. Hierbei sind insbesondere die Prinzipien des Anpassungsvermögens der Datenaggregation an unterschiedliche Fragestellungen und Nutzerbedürfnisse sowie der Datenintegrität zu erwähnen. Darüber hinaus stellen die Prinzipien der zeitnahen Aggregation nutzerspezifischer Anfragen zusätzliche Performanceanforderungen an Aggregationstools, -mechanismen und -hardware.

In einem IFRS-9-Impairment-Gesamtbankprojekt ist das Rechnungswesen verantwortlich für die Koordination und die fachlichen Teilprojektbestandteile zur Bilanz, zur GuV sowie zur Offenlegung nach IFRS 7. Insbesondere aus den deutlich erweiterten Anforderungen an die Offenlegung ergeben sich erhöhte Datenanforderungen im Umfeld des Rechnungswesens. Eine Umstellung der Berechnung der Zinsvereinnahmung sowie eine Anpassung des Bilanzansatzes und damit auch des in der Bilanz angesetzten Wertes sind ebenfalls erforderlich. Zudem muss die Risikovorsorge für eine adäquate Kapitalplanung über einen Risikohorizont von drei bis fünf Jahren prognostiziert werden, womit eine Integration von Neugeschäftsannahmen in die Risikovorsorgeberechnung zwingend zu empfehlen ist.

Im Meldewesen erfolgt die Integration der Wertberichtigungen differenziert nach KSA und IRB-Portfolien. Für KSA-Portfolien werden die spezifischen Wertberichtigungen direkt von der Bemessungsgrundlage abgezogen, vermindern die RWA und somit auch das erforderliche Eigenkapital. Für IRB-Portfolien erfolgt im Rahmen des Wertberichtigungsvergleichs eine Gegenüberstellung zwischen den gebildeten Wertberichtigungen sowie dem EL nach IRB. Für beide Meldeansätze müssen gegebenenfalls

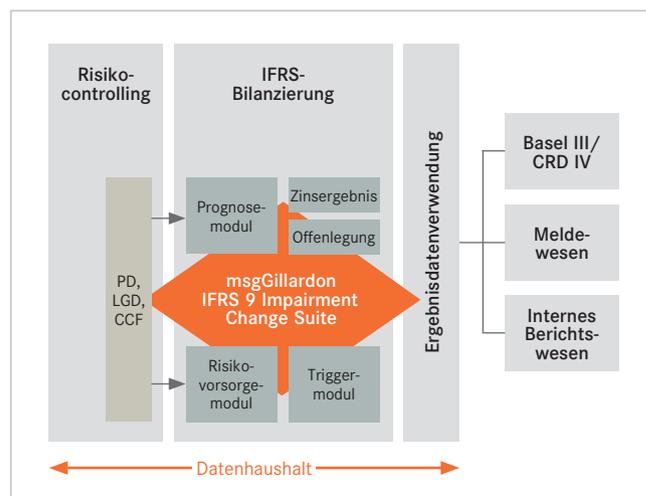


Abbildung 1: IT-Umsetzung der IFRS-9-Anforderungen mittels der IFRS 9 Solution

Schnittstellen erweitert werden, um eine Anlieferung an die Meldewesensoftware sicherzustellen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich eine Erhöhung der Risikovorsorge aufgrund des Ausschlusses aus der KSA-Bemessungsgrundlage sowie des IRB-Wertberichtigungsabgleichs nicht notwendigerweise direkt auf die Eigenkapitalunterlegung auswirkt. Die erhöhte Risikovorsorge nach IFRS 9 wirkt sich erst dann in Form einer geringeren Eigenkapitalunterlegung aus, wenn ein etwaiger momentaner Wertberichtigungsfehlbetrag vollständig aufgebraucht ist.

Unsere Lösungsszenarien

Abbildung 1 zeigt ein Lösungsszenario zur technischen Umsetzung der IFRS-9-Anforderungen von msgGillardon. Den Kern der Lösung bilden die Standardkomponenten von IFRS 9 Impairment, die die erforderlichen Daten aus einem zentralen Datenhaushalt ziehen und den Output der Berechnungen ebenfalls an diesen übergeben. Aus dem zentralen Datenhaushalt werden über geeignete Schnittstellen die erforderlichen Informationen an die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Folgesysteme und Abteilungen geliefert beziehungsweise davon abgezogen.

Zwecks Gewährleistung einer flexiblen Lösung wurde für die einzelnen Elemente ein modularer Aufbau gewählt. So besteht die Möglichkeit, entweder sämtliche Module zu verwenden oder auf Teile der Lösung zurückzugreifen. Grundsätzlich setzt sich die Lösung aus vier Modulen zusammen:

- > Triggermodul,
- > Risikovorsorgemodul,
- > Reporting-/Offenlegungsmodul,
- > Prognosemodul.

Triggermodul

Das Triggermodul dient der Zuordnung der Finanzinstrumente zu den Stages. Konfigurierbare feste und flexible Triggerkrite-

rien sorgen für eine schnelle und sichere Evaluation möglicher Triggerkriterien in szenariobasierten Berechnungen sowie die Customisierbarkeit der Software an die fachlichen Anforderungen unterschiedlicher Institute.

Risikovorsorgemodul

Im Risikovorsorgemodul erfolgt die Berechnung des Einjahres-EL beziehungsweise Lifetime-EL. Hierbei kann die SLLP (Specific Loan Loss Provision) aus anderen Systemen in Stage 3 integriert werden. Für das homogene Geschäft wird eine PLLP (Portfolio Loan Loss Provision) berechnet. Für Stage 2 stehen mehrere alternative Algorithmen zur Evaluation des Lifetime-EL zur Verfügung. Eine HGB- und Steuerbilanzsicht zur Risikovorsorge kann optional im Risikovorsorgemodul integriert werden. Szenariobasierte Berechnungen für Stress- und Normalausfallparameter sind ebenfalls vorgesehen.

Reporting- und Offenlegungsmodul

Das Reporting- und Offenlegungsmodul setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Einerseits werden sämtliche Daten bereitgestellt, die zur Erfüllung der Offenlegungsanforderungen nach IFRS 9 notwendig sind, wobei es sich hierbei im Wesentlichen um spezielle Aggregationsmechanismen auf Basis gängiger Datenbankabfragesprachen handelt. Hiermit können die ganz grundlegenden Aggregationsanforderungen aus IFRS 7 35M, der Risikovorsorgebilanzabgleich nach IFRS 7 35H sowie die Anforderungen aus IFRS 7 35L zu den Zwangsmaßnahmen und IFRS 7 35K zur Besicherung abgedeckt werden. Zusätzlich wird im Rahmen der Offenlegung ein Störungskalkulator integriert, der die besonderen Anforderungen⁴ an modifizierte Finanzinstrumente nach IFRS7 35J abbildet.

3 Auf erwartete Cashflows sollte dann zurückgegriffen werden, wenn erwartete vorzeitige Rückzahlungen keine nachrangige Materialität besitzen.

4 Hierunter fällt u. a. der Ausweis eines „Modification Gain/Loss“ zum Zeitpunkt der Modifikation, für welchen die ursprüngliche und die aktualisierte Cashflow-Struktur benötigt werden. Modifikationen in Bucket 3 müssen gesondert beobachtet und Wiederverschlechterungsraten ausgewiesen werden.

Prognosemodul

Das Prognosemodul basiert auf den aktuellen Geschäften im IFRS-Anwendungsbereich und auf flexiblen Neugeschäftsannahmen, für die die Risikovorsorge für die folgenden Jahre prognostiziert wird. Die zukünftigen Stage-Übergänge werden im Prognosemodul als stochastische beziehungsweise schwankende Größe angenommen.

Neben der hohen Flexibilität des Tools ist auch die mögliche Integration in den bereits bestehenden Datenhaushalt ein Vorteil des gewählten Aufbaus. Insbesondere für Kunden, die bereits die msgGillardon-Suite THINC im Einsatz haben, ergeben sich wenige bis keine Anpassungen an der Struktur der Datenhaltung. Lediglich einige neue Felder und Schnittstellen müssen aufgenommen werden, um zu gewährleisten, dass sämtliche Informationen für die Berechnung der Risikovorsorge zur Verfügung stehen. Neukunden der Impairment-Standardkomponenten stehen einfache Standardschnittstellen zur Verfügung. Die Impairment-Standardkomponenten adressieren hauptsächlich die Änderungen im IFRS 9 Impairment gegenüber der alten IAS-39-Vorgabe und können mit bestehenden IFRS-Lösungen per Datenschnittstellen zusammenarbeiten.

Herausforderungen der IT-Umsetzung

Aufgrund der Komplexität der neuen Anforderungen entsteht eine Vielzahl neuer Datenanforderungen. Da eine detaillierte Darstellung zu umfangreich wäre, werden nachfolgend die wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit den neuen Datenanforderungen beschrieben. Der Fokus liegt hierbei auf der Berechnung der Risikovorsorge. Bezüglich der Offenlegung werden lediglich einige relevante Punkte genannt.

Im Rahmen des Triggermoduls muss auf Mehrjahres-PDs zurückgegriffen werden, um die Stage-Zuordnung durchführen zu können. Diese müssen sowohl zum jeweils aktuellen Bewertungszeitpunkt als auch zum Zeitpunkt des erstmaligen Bilanzansatzes zur Verfügung stehen. Darüber hinaus ist eine Anlieferung von Verzugstagen bzw. einem vergleichbaren Kriterium erforderlich.

Das Risikovorsorgemodul stellt aufgrund der Berechnung des Lifetime-EL in Stage 2 sehr hohe neue Anforderungen an den Datenhaushalt. So muss einerseits für jeden Vertrag die Cashflow-Struktur vorliegen und zwecks Nachvollziehbarkeit der Berechnung auch historisiert werden. Darüber hinaus ist für jeden zukünftigen Cashflow-Zeitpunkt eine LGD-Prognose, eine kumulierte beziehungsweise marginale PD sowie die erwartete zukünftige Inanspruchnahme vorzuhalten. Beispielsweise wird für einen Vertrag mit einer Restlaufzeit von fünf Jahren und einem quartalsweisen Ratenturnus eine Prognose der LGD und der Inanspruchnahme zu 20 zukünftigen Cashflow-Zeitpunkten benötigt. Zudem muss in Stage 2 eine Berechnungslogik für den Lifetime-EL spezifiziert werden. Hierbei ist die Besonderheit der jeweiligen Produktart, zum Beispiel Ratendarlehen, Kontokorrentkredite, Avale, zu berücksichtigen. Beachtet werden muss ebenfalls die Differenzierung zwischen aktueller Inanspruchnahme und offener Zusage, die seitens des IASB gefordert wird. Zu guter Letzt müssen bei der Umsetzung die bereits angesprochenen besonderen Anforderungen an modifizierte Finanzinstrumente nach IFRS 7 35J enthalten sein. In diesem Zusammenhang ist eine Abstimmung mit den aus dem Meldewesen zur Forbearance resultierenden Anforderungen dringend zu empfehlen.

Da mit IFRS 9 deutlich erhöhte Anforderungen an die Offenlegung der Ergebnisse einhergehen, muss für die Offenlegung – neben der Integration der Neugeschäftsannahmen – zur Prognose der Risikovorsorge eine Datenhaltung der Ergebnisse der Risikovorsorgeberechnung auf granularster Ebene umgesetzt werden. Insbesondere sind eine Aggregation auf verschiedenen Teilsegmenten sowie gesonderte Analysen auffälliger Portfolios erforderlich, weswegen eine vorzeitige Aggregation lediglich Probleme bei der Nachvollziehbarkeit impliziert. Die für die Aggregation zu bildenden Teilsegmente sind nicht vorgeschrieben, sondern werden institutsspezifisch gewählt.

Da die Erstellung einer Überleitungsrechnung zwischen Eröffnungs- und Abschlussbilanz gefordert ist, müssen zusätzlich sämtliche Werte der Vorjahresbilanz historisiert werden. Zudem

müssen die Entwicklung der Risikovorsorge und des Wertberichtigungsverlaufs im Vergleich zum vorherigen Bewertungszeitpunkt offengelegt und Besonderheiten gegebenenfalls analysiert werden.

Die erläuterten Herausforderungen sind in folgender Tabelle veranschaulicht:

Bereich	Herausforderungen
Risikocontrolling	<ul style="list-style-type: none"> > Ableitung und Integration von IFRS-Risikoparameter (insbesondere Mehrjahres-PDs) > Szenarienanalyse
Rechnungs- und Meldewesen	<ul style="list-style-type: none"> > Störungskalkulation (Wiederverschlechterungsrate, IFRS 7 35J, Störungsaufwand) > Buchungssystematik > Überleitungsrechnung > Risikovorsorgeprognosemodell
IT / Datenhaushalt	<ul style="list-style-type: none"> > Kalkulationsregeln (Avale, offene Zusagen) je IFRS-Kategorie > Cashflow-Historisierung > Historische Ratingklassen

Abbildung 2: Übersicht über die Herausforderungen in den einzelnen Bereichen

IFRS-9-konforme Risikovorsorge betrifft viele Bereiche der Banksteuerung

Aufgrund der Komplexität der neuen Methodik zur Berechnung einer IFRS-9-konformen Risikovorsorge handelt es sich dabei um ein Projekt, das viele Bereiche der Gesamtbanksteuerung tangiert und einen hohen Koordinationsaufwand erfordert. Neben der Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche verlangt die Umsetzung die Zusammenführung der relevanten Daten aus unterschiedlichen Systemen zu einer zentralen Datenhaltung, auf die die Systeme zur Berechnung der Risikovorsorge sowie der Zinsvereinbarung zugreifen und im Gegenzug ihren Output zwischenspeichern können. Die eigentliche Berechnung kann in einem weitestgehend losgelösten Modul erfolgen.

Infolge des engen Zeitplans sowie der großen Herausforderungen an die fachliche und technische Umsetzung empfiehlt es sich für alle Institute, die unter den Anwendungsbereich von IFRS 9 fallen, zeitnah mit der Planung der Umsetzung zu beginnen.

Ansprechpartner



Susanne Hagner

Produktmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 169
- > susanne.hagner@msg-gillardon.de



Stefan Quaschnewski

Produktmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2191
- > stefan.quaschnewski@msg-gillardon.de

Am Limit

Sind niedrige Zinsen und steigende Immobilienpreise der Beginn einer Immobilienblase?

von Emiliano Rodriguez Villegas und Andreas Vogel



Das Zinsniveau kennt seit einigen Jahren nur eine Richtung – nach unten. Die Immobilienpreise dagegen stiegen gleichzeitig vielerorts stark an. Ein Grund dafür ist die hohe Nachfrage nach Immobilien und Wohnraum. Für Banken entstehen aus dieser Situation Risiken, die keinesfalls vernachlässigt werden dürfen, denn sie können zukünftig relevant werden. Für die Beurteilung der Risikosituation ist es daher empfehlenswert, eine gezielte Analyse des Portfolios auf regionale Konzentrationen sowie eine Bewertung der Sicherheiten und der Kreditvergabeprozesse durchzuführen. So können präventive Maßnahmen entwickelt und schlummernde Risiken frühzeitig identifiziert werden.

Seit September 2014 wurde der Leitzins durch die EZB sukzessive auf ein historisches Tief von zuletzt 0,05 Prozent p. a. gesenkt.¹ Damit möchte die EZB einerseits die Stabilität des Eurowirtschaftsraumes sicherstellen und andererseits die Kreditversorgung der Unternehmen und Haushalte für Investitionen gewährleisten. Privatkunden profitieren von der gegenwärtigen Situation, da sie Immobilien zu verhältnismäßig geringen Zinskonditionen finanzieren können. So kann bei gleicher monatlicher Rate die Finanzierung von teureren Objekten ins Auge gefasst werden.

Seit dem Jahr 2000 ist eine Preissteigerung am Immobilienmarkt bei Neubauten (Wohngebäuden) und gewerblich genutzten Immobilien von ca. 30 Prozent zu beobachten (vgl. Abbildung 1, Evolution des Preisindex² für Deutschland in der Periode 2000-2014).³ Die Entwicklung der Preise in den letzten Jahren war somit aus Sicht eines

Immobilienkäufers vorteilhaft und – würde dieser die Immobilie heute wieder verkaufen – gesamtheitlich profitabel. Die Vergangenheit lehrt jedoch, dass Immobilienpreisblasen mit hoher Wahrscheinlichkeit platzen. In Schweden, der Schweiz und jüngst in den USA wurden dadurch gefährliche gesamtwirtschaftliche Risiken sichtbar.

In den 1980er-Jahren erlebte die Wirtschaft Schwedens einen Boom. Niedrige Realzinsen und steuerliche Vorteile ermöglichten sehr günstige Immobilienfinanzierungen. Anfang der 1990er-Jahre platzte die Blase, die schwedische Krone stand unter Abwertungsdruck und die Reichsbank war gezwungen, den Leitzins auf 500 Prozent zu erhöhen. Da die meisten Immobilienkredite in Schweden mit variablen Zinsen abgeschlossen wurden, führte diese Maßnahme zu massiven Ausfällen.

In der Schweiz senkte die Nationalbank im Jahr 1987 die Zinsen, um die Folgen des Börsencrashes zu mildern. Parallel dazu lockerten Banken ihre Kreditvergabepolitik, wodurch wirtschaftliches Wachstum bedingt wurde. 1990 musste die Nationalbank den Diskontsatz verdoppeln, um die Konsequenzen der Inflation zu dämpfen. Dies führte zu einer schweren Rezession.

In der Sub-Prime-Krise⁴ seit 2008 wurden in den USA Sub-Prime-Kredite zusammengestellt und als Verbriefung weiterverkauft. Die Ratingagenturen, zuständig für die Bewertung solcher Kredite, verwendeten fehlerhafte Modelle. So wurden zum Beispiel Abhängigkeitseffekte deutlich unterschätzt – die Folgen sind heute noch zu spüren.

Aktuelle Entwicklungen am deutschen Immobilienmarkt

Im Vergleich zu den oben genannten Krisen sind die aktuellen Rahmenbedingungen in Deutschland anders, obgleich auch hier die Immobilienpreise gestiegen sind und eine Niedrigzinsphase verzeichnet wird. Die Kreditvergaberichtlinien schreiben in Deutschland eine fundierte Evaluierung der Kapitaleinstufung vor, was per se zu einer konservativen Kundenselektion führt. Darüber hinaus werden tendenziell Kredite mit einer langfristigen Zinsbindung von zehn bis 15 Jahren vergeben.

Der nominelle Anstieg der Kreditvolumina für den Immobiliensektor wurde durch die mäßige Inflation wieder kompensiert. So zeichnet sich im Euroraum derzeit auch noch keine erhöhte Inflationsrate ab, weshalb das Risiko einer Destabilisierung durch die gegenwärtige Zinspolitik zum aktuellen Betrachtungszeitpunkt eher gering erscheint. Dennoch warnt die Bundesbank bereits in ihrem Monatsbericht vom Oktober 2013 vor einer Überhitzung des Immobilienmarktes im Zusammenhang mit niedrigen Zinsen.⁵

Im Stabilitätsbericht des Jahres 2013 analysierte die Bundesbank das Preisverhältnis in einigen Städten auf Basis einer Datenerhebung von September 2010 bis Juli 2011. Anhand eines ökonomischen Ansatzes bewertet sie den Verlust der Banken bei einer hypothetischen Zinserhöhung mit knapp über einem Prozent.⁶

Die sich vollziehende Preiserhöhung der letzten Jahre sehen viele Analysten bereits als Indiz und Warnsignal für eine bevorstehende Immobilienblase. Verschärft wird die Situation durch eine stark gestiegene Nachfrage nach Wohnraum bei limitierter Baufläche. Boomregionen wie Augsburg, Ingolstadt, Köln, München oder Regensburg sind davon besonders betroffen. Allerdings gibt es durchaus fundamentale Faktoren, die die Preiserhöhung erklären, so zum Beispiel die gestiegenen Anschaffungskosten für Rohstoffe oder die Arbeitslöhne.⁷ Der überproportionalen Immobilienpreissteigerung steht eine deutlich geringere Mietpreissteigerung gegenüber. Diese Lücke zwischen Miet- und

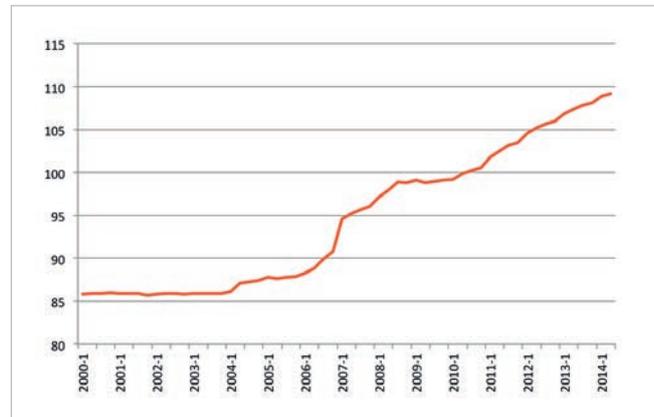


Abbildung 1: Entwicklung des Preisindex für Neubauwohngebäude

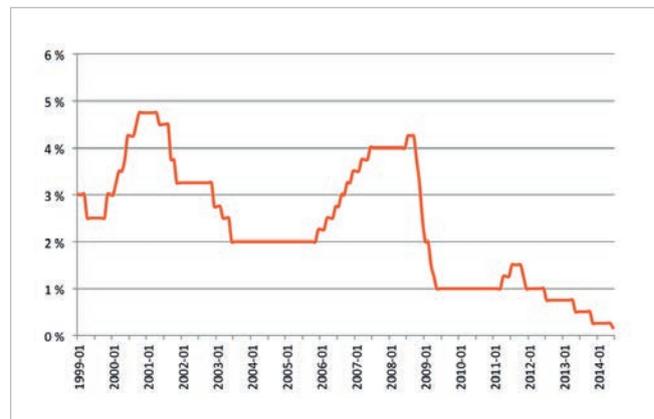


Abbildung 2: Entwicklung des Leitzinses

- 1 Siehe Abbildung 2, Quelle: Bundesbank; die Laufzeit des Leitzinses beträgt eine Woche.
- 2 Baupreisindex Neubau (konventionelle Bauart) von Wohn- und Nichtwohngebäuden einschließlich Umsatzsteuer; hier dargestellt für Wohngebäude.
- 3 Siehe Abbildung 1, Quelle: Statistisches Bundesamt, Baupreisindex.
- 4 Sub-Prime-Kunden sind gekennzeichnet durch Insolvenzanmeldung, einen niedrigen FICO Score, hohe Ratenbelastung und hohen LTV (Loan to Value).
- 5 Siehe Monatsbericht der Bundesbank Oktober 2013.
- 6 Eine strengere Ausfalldefinition führt zu Verlusten um 0,17 Prozent.
- 7 Die Analysen der Material- und Arbeitskosten basieren auf Angaben und Daten des Statistischen Bundesamtes

Immobilienpreissteigerung stellt aus Sicht von Investoren einen Hinweis für ein Ungleichgewicht dar. Experten sprechen daher von einer leichten Überhitzung der Immobilienmärkte, die regional unterschiedlich stark ausfällt.⁸

Risikosituation von Banken und ihren Immobilienkreditportfolios

Die aktuelle makroökonomische Lage deutet bereits losgelöst von fundamentalen Indikatoren darauf hin, dass wir uns inmitten eines Szenarios befinden, das im Zeitverlauf zu höheren Risiken für einzelne Institute führen kann, als es derzeit den Anschein hat. Somit ergeben sich vom aktuellen Ausgangspunkt aus vier mögliche Entwicklungsszenarien (siehe Tabelle 1). Davon sind die ersten beiden Szenarien für Banken als besonders kritisch zu beurteilen.⁹

Szenario	Zins	Immo-Preis	Risiko	Implikationen für die Bank
1	↑	↓	hoch	- Erhöhtes Ausfallrisiko der KN bei Prolongation aufgrund höherer Zinsbelastung - Wertverlust der Sicherheiten und des Liquidationserlöses
2	↑	↑	mittel	- Erhöhtes Ausfallrisiko der KN bei Prolongation aufgrund höherer Zinsbelastung
3	↓	↓	gering	- Wertverlust der Sicherheiten und des Liquidationserlöses
4	↓	↑	gering	- Aus Risikosicht unkritisch

Tabelle 1: Makroökonomische Szenarien und ihre Wirkungen auf Banken

Zunächst wachsen die Risiken für Banken, sobald die Zinsen wieder steigen. So kann mancher Kreditnehmer durch eine höhere Zinsbelastung und die zugehörige Tilgung zukünftig seine Kreditraten ab dem Zeitpunkt der Prolongation nicht mehr bedienen. In einigen Regionen sprechen Experten von einer Überhitzung des Immobilienmarktes von über 20 Prozent.¹⁰ Attraktive Boomregionen mit hoher Nachfrage nach Wohnraum sind besonders stark betroffen. Sollte dieser Fall eintreten und eine Preiskorrektur nach unten erfolgen, steht dem ein erheblicher Wertverlust der Sicherheiten entgegen. Zusätzlich wäre das Szenario mit geringeren Liquidationserlösen bei der Verwertung der Objekte verbunden. So müssen

einerseits die Kunden und andererseits die Kredit gewährenden Banken mit erheblichen Wertabschlägen bei der Besicherung von Immobilien rechnen. Die geschilderten Rahmenbedingungen bergen die Gefahr, dass sich Kreditnehmer bei ihrem Investitionsvorhaben aufgrund der hohen Preise übernehmen.

Handlungsbedarf für Institute

An dieser Stelle lautet die Empfehlung, diese schlummernden Risiken ins Bewusstsein der Institute zu rücken und die Kreditvergabeprozesse und -richtlinien entsprechend anzupassen, um präventiv gegen diese Risiken vorzugehen. Die Risiken müssen letztlich immer institutsspezifisch untersucht werden. Daher sollte die Bewertung der Risiken weg von einer volkswirtschaftlichen Betrachtung und hin zu einem institutsspezifischen, internen Risikomanagement gehen – und dabei nach und nach an Bedeutung gewinnen.

Institute stehen vor der Herausforderung, die Risiken adäquat einzuschätzen und zu quantifizieren, um ein vollumfängliches Verständnis ihres Kreditportfolios zu generieren. So rückt die Analyse von Konzentrationen in Regionen mit überhöhten Immobilienpreisen ins Rampenlicht. Sparkassen und Genossenschaftsbanken sowie überwiegend regional engagierte Bausparkassen können von diesen Konzentrationsrisiken besonders betroffen sein. Um quantitative Analysen durchführen zu können, muss die Immobilienpreisentwicklung des Portfoliobestandes recherchiert werden. Dabei sollten regionale Unterschiede (z. B. nach Postleitzahl, Stadt oder Landkreis) herausgearbeitet werden.

In diesem Kontext genauso wichtig ist die Analyse der Objektwerte im Zeitverlauf. Dabei liefert der Objektwert im Verhältnis zur Wohnbeziehungsweise Nutzfläche eine Indikation der Preisentwicklung in Relation zur Objektgröße. Eine ausreichende Verfügbarkeit der Daten innerhalb des Instituts vorausgesetzt, lassen sich damit Zeitreihenanalysen durchführen und weitere Erkenntnisse über die Objekte, Konzentrationen und überhitzten Regionen gewinnen. So empfiehlt auch die europäische Bankenaufsicht, die Portfolios der Institute ge-

wissen Stressszenarien zu unterwerfen, die Risiken zu überwachen und Konzentrationsrisiken Rechnung zu tragen.¹¹ Zu den Konzentrationsrisiken zählen gemäß SREP unter anderem auch branchenspezifische Konzentrationen, geografische Konzentrationen oder auch Produkt- und Sicherheitenkonzentrationen. Im Kontext von Preisdestabilisierungen ist eine Bewertung der Sicherheiten kritisch. Aus diesem Grund sind Institute dazu angehalten, eine solide und umsichtige Schätzung der Sicherheiten zu gewährleisten.¹² In diesem Zusammenhang spielt neben der eigentlichen Objektbewertung zusätzlich die Höhe des Beleihungsauslaufs eine wesentliche Rolle. Während die Kreditnehmer bei einem hohen Eigenkapitalanteil die Verlustrisiken größtenteils selbst tragen, führen hohe Fremdkapitalanteile zu steigenden Risiken für die Kreditinstitute.

Potenziell gefährdete Verträge sollten bereits heute identifiziert und das Verlustpotenzial für das Institut abgeschätzt werden. Dazu zählen beispielsweise die Verträge solcher Kunden, die zu den aktuellen Konditionen die Kriterien der Kapitaldienstfähigkeit erfüllen, bei zukünftigen Zinserhöhungen um mehrere Prozent jedoch nicht mehr. Zum Prolongationszeitpunkt entsteht bei eben diesen Kunden die Gefahr, dass ein Anschlusskredit nicht gewährt, die offene Restschuld nicht beglichen oder die neuen Raten nicht bedient werden können. Diesem sogenannten Prolongationsrisiko können Banken beispielweise durch angepasste Kreditvergabeprozesse begegnen, beispielsweise durch eine Erhöhung der Mindesttilgung mit anschließender Prüfung der Kapitaldienstfähigkeit. So können zukünftige Risiken vermieden beziehungsweise reduziert werden. Zur Risikoprävention sollen Banken gemäß MaRisk die Kapitaldienstfähigkeit der Kreditnehmer beurteilen. Diese Beurteilung soll zum Zeitpunkt der Kreditgewährung ebenso mögliche Szenarien und kritische Aspekte berücksichtigen. Das Abwägen

der historischen, gegenwärtigen und auch zukünftigen Situationen sollte dabei Eingang in die Risikobewertung finden. Eine langfristig ausgerichtete, mehrperiodische Bewertungsweise tritt hierbei zunehmend in den Vordergrund.

Gut gerüstet: langfristig ausgerichtete Geschäftsstrategie mit einem aktiven Risikobewusstsein

Um erhöhte Ausfallrisiken für Banken zu vermeiden, sollte in der Risikobewertung ein Szenario mit steigenden Zinsen und hohen Immobilienpreisen abgebildet werden. Denn: Eine Verschärfung der aktuellen Situation aufgrund zukünftiger Marktbewegungen kann nicht ausgeschlossen werden. Somit können Risiken, die volkswirtschaftlich eine eher untergeordnete Rolle spielen, für das einzelne Institut eine große Bedrohung darstellen. Mit einer langfristig ausgerichteten Geschäftsstrategie mit einem aktiven Risikobewusstsein wappnet sich die Bank auch für solche Risiken und Krisen, die heute noch nicht im zentralen Fokus stehen, langfristig jedoch einen hohen potenziellen Schaden verursachen können.

Ansprechpartner



Emiliano Rodriguez Villegas

Business Consultant, msgGillardon AG

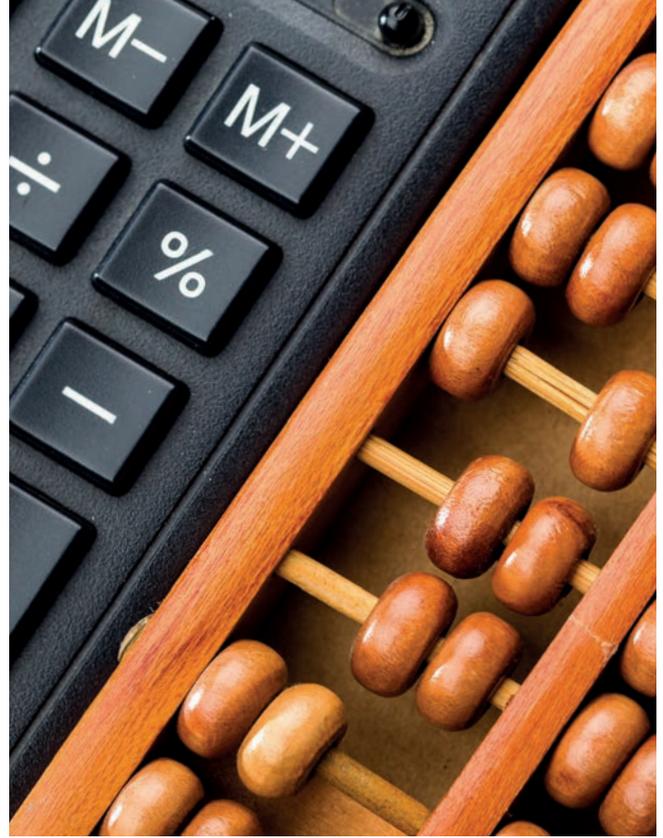
- > +49 (0) 89 / 943011 - 0
- > emiliano.rodriquez.villegas@msg-gillardon.de

8 Quelle: www.sueddeutsche.de

9 Es wird davon ausgegangen, dass sich die Märkte weiterentwickeln und keine Stagnation der Preise und Zinsen eintritt. Im Ergebnis wäre die Aussage unverändert, falls beispielsweise einer der beiden Faktoren nahezu konstant bliebe und sich der andere positiv oder negativ entwickeln würde.

10 Siehe Stabilitätsbericht der Bundesbank 2013.

11 Siehe dazu das EBA Consultation Paper (EBA/CP/2014/14)



Zweimal rechnen

Vorfälligkeitsentschädigung und Sondertilgungsoptionen

von Prof. Dr. Konrad Wimmer

Rechtliche Ausgangssituation

Gemäß § 490 Abs. 2 BGB muss eine Bank Sondertilgungsrechte zugunsten des Kreditnehmers bei der Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung berücksichtigen, da – so die Begründung – die Bank bezüglich der Sondertilgungsrechte keine rechtlich geschützte Zinserwartung hat. **Zugunsten** des Kunden ist prinzipiell zu unterstellen, dass der Kreditnehmer sämtliche in der Zukunft liegenden Sondertilgungsrechte frühestmöglich ausgeübt hätte (→ Ersparnis der Darlehenszinsen im Vergleich zu einer aktuellen Geld- und Kapitalmarktanlage). Aktuell mehrten sich jedoch die Fälle, in denen die Einbeziehung der Sondertilgungsrechte **schadenserhöhend** wirkt. Sondertilgungsrechte werden aber nur dann in die Schadensberechnung aufgenommen, wenn sie zu einer **Reduzierung** des Schadens führen. Sie werden **nicht** einbezogen, wenn sie zu einer Schadenserhöhung führen. Denn es ist davon auszugehen, dass der Kunde die Sondertilgungsoption nicht ziehen würde, wenn dies zu seinem Nachteil wäre.

Der Autor zeigt in diesem Artikel, dass die zum Zeitpunkt der Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung geltenden Marktzinsen (Kuponrenditen der relevanten Hypothekenpfandbriefe) nicht ohne Weiteres darauf schließen lassen, ob die Einbeziehung der Sondertilgungsoptionen schadenserhöhend wirkt. Im Ergebnis muss die Bank also immer zweimal rechnen, um auszuschließen, dass die Einbeziehung der Sondertilgungsoptionen schadenserhöhend wirkt.

Finanzmathematische Analyse

Der möglicherweise überraschende Effekt, dass die Einbeziehung von Sondertilgungsoptionen schadenserhöhend sein kann, lässt sich an einem einfach Beispiel aufzeigen. Die folgende Tabelle enthält im oberen Teil den geplanten Darlehensverlauf und im unteren Teil den Verlauf unter Einbeziehung der Sondertilgungsoption in Höhe von 25.000 € zum Zeitpunkt 1 (Zeitpunkt 0 entspricht „heute“ = Datum der Ablösung):

- > Nominalzinssatz = 3 Prozent / Tilgungssatz = 5 Prozent
- > Nominalbetrag (Ausreichung) = 100.000 €

Zeitachse	0	1	2
Restschuld	75.000 €	70.000 €	65.000 €
Tilgung Plan		5.000 €	70.000 €
Zins		2.250 €	2.100 €
Plan-CF		7.250 €	72.100 €

Restschuld	75.000 €	45.000 €	- €
Tilgung Plan		5.000 €	45.000 €
ST-Option		25.000 €	
Zins		2.250 €	1.350 €
Plan-CF		32.250 €	46.350 €

Tabelle 1: Darlehensverlauf ohne und mit Sondertilgungsoption (fiktiv ausgeübt)

Fall 1 - flache Zinskurve (Rendite für alle Laufzeiten gleich hoch): Zum Ablösezeitpunkt betragen die Wiederanlagerenditen a) 2 Prozent beziehungsweise b) 4 Prozent. Im Fall 1a) rechnet sich für den Kunden die Einbeziehung der Sondertilgungsoption, da es offensichtlich günstiger für ihn ist, die 25.000 € in die mit 3 Prozent verzinste Darlehenstilgung zu investieren, anstatt diesen Betrag zu nur 2 Prozent am Geld- und Kapitalmarkt anzulegen. Umgekehrtes gilt für den Fall 1b).

Fall 2 - steile Zinskurve: Zum Ablösezeitpunkt betragen die Wiederanlagerenditen im Fall 2a) 1 Prozent (1-Jahres-Rendite) und 1,9852 Prozent (2-Jahres-Rendite) sowie im Fall 2b) 1,5 Prozent (1-Jahres-Rendite) und 2,5 Prozent (2-Jahres-Rendite). Diesmal ist der Effekt der Sondertilgungsoption nicht sofort ersichtlich.

Im Fall 2a) ergibt sich eine Vorfälligkeitsentschädigung in Höhe von 1.485,15 €, und zwar sowohl mit als auch ohne Einbeziehung des Sondertilgungsrechts. Damit ist der Effekt der Sondertilgungsoption neutral. Im Fall 2 b) beträgt die Vorfälligkeitsentschädigung 751,77 € **ohne** Einbeziehung des Sondertilgungsrechts und 879,13 € mit Einbeziehung des Sondertilgungsrechts.

Ausschlaggebend für den Effekt sind die sogenannten Forward-Renditen. Sofern diese höher sind als der Vertragszins, profitiert die Bank vom fiktiven Vorziehen der Sondertilgungen. Der Kunde würde die Option dann aber nicht ausüben, da er besser die Sondertilgung in die Anlage am Geld- und Kapitalmarkt investiert als das Darlehen zurückzuführen. Aus diesem Grund wirkt sich dann das Einbeziehen der Sondertilgungsoption schadenserhöhend aus.

Im Fall 2a) betragen die Forward-Renditen (FWR) 1 Prozent (FWR01 = Forward-Rendite von heute bis zum Jahr 1) und 3 Prozent (FWR12 = Forward-Rendite vom Jahr 1 bis zum Jahr 2). Damit ist klar, dass die Sondertilgungsoption **schadensneutral** ist, denn die Vertragsverzinsung entspricht der relevanten Forward-Rendite FWR12. Im Fall 2b) betragen die Forward-Renditen (FWR) 1,5 Prozent (FWR01) und 3,5354 Prozent (FWR12) - die Sonder-

tilgungsoption ist **schadenserhöhend**, denn die Vertragsverzinsung liegt unter der relevanten Forwardrendite FWR12.

Wird also wie im Fall 2b) die Sondertilgungsoption als ausgeübt unterstellt und die Cashflow-Differenz zwischen dem planmäßigem Cashflow und dem Cashflow nach Sondertilgung betrachtet, so kann dieser Effekt unmittelbar nachvollzogen werden. Das Vorziehen des Sondertilgungs-Cashflows bewirkt zu FWR bewertet eine Barwertdifferenz in Höhe von 127,36 € (= VE mit Sondertilgungsrecht minus VE ohne Sondertilgungsrecht = 879,13 € -751,77 €).

Zeitachse	0	1	2
CF-Effekt aus ST		25.000 €	-25.750 €
		-24.870,73 €	:1,035354
		129,27 €	
	127,36 €	:1,015	

Ausblick: Es ist notwendig zweimal zu rechnen

In der Praxis ist es infolge der geschilderten Zusammenhänge notwendig, zweimal zu rechnen. Bei genauer Betrachtung erweist sich dieses Modell jedoch nur als **Näherungslösung**. So kann es sein, dass in bestimmten Laufzeitbändern die Sondertilgungsoption auszuklammern und in anderen Laufzeitbändern zwingend einzubeziehen ist. Maßgeblich ist für jede Sondertilgungsoption, ob der Vertragszinssatz den Forward-Zins überschreitet. Wenn ja, muss die Sondertilgung fiktiv berücksichtigt werden, da sie schadensmindernd wirkt.

Beispiel: Nachfolgend werden die beiden Cashflows (1 = ohne Sondertilgung; 2 = mit Sondertilgung) bewertet; 1- bis 5-Jahres-Kuponrenditen = 2,40, 2,75, 3,10, 2,70, 3,00 Prozent; die Zerorates beziehungsweise Spotrates betragen dann 2,400, 2,755, 3,115, 2,693, 3,012 Prozent (vgl. Tabelle 2).

Korrekt ist es also, die Sondertilgungsrechte auszuklammern. Jedoch zeigt sich in der vorliegenden Konstellation, dass im Jahr 3 die Einbeziehung des Sondertilgungsrechts schadensmindernd wirkt (Cashflow 3 gegenüber der Cashflow-Variante 1).

**Beispiel: Nominalzinssatz = 3 Prozent / Tilgungssatz = 3 Prozent /
Nominalbetrag (Ausreichung) = 100.000 €**

Zeitachse	0	1	2	3	4	5	
Restschuld	75.000,00 €	72.000,00 €	69.000,00 €	66.000,00 €	63.000,00 €	60.000,00 €	
Tilgung Plan		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	63.000,00 €	
Zins		2.250,00 €	2.160,00 €	2.070,00 €	1.980,00 €	1.890,00 €	
Plan-CF		5.250,00 €	5.160,00 €	5.070,00 €	4.980,00 €	64.890,00 €	Plan-Cashflow
Restschuld	75.000,00 €	67.000,00 €	59.000,00 €	51.000,00 €	43.000,00 €	- €	
Tilgung Plan		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	38.000,00 €	
ST-Option (p. a.)		5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	
Zins		2.250,00 €	2.010,00 €	1.770,00 €	1.530,00 €	1.290,00 €	
Plan-CF		10.250,00 €	10.010,00 €	9.770,00 €	9.530,00 €	44.290,00 €	Cashflow nach Sondertilgung (generell)
Kurswert Plan-CF	75.057,11 €	5.126,95 €	4.887,03 €	4.624,30 €	4.477,80 €	55941,02 €	
VE Plan-CF	57,11 €						
Kurswert nach ST-Option (gen.)	75.152,30 €	10.009,77 €	9.480,46 €	8.911,14 €	8.268,97 €	38.181,97 €	Barwertrechnung (Kurswert und VE)
VE nach ST-Option (gen.)	152,30 €						
Restschuld	75.000,00 €	72.000,00 €	69.000,00 €	61.000,00 €	58.000,00 €	-	
Tilgung Plan		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	58.000,00 €	
ST-Option		- €	- €	5.000 €	- €	- €	
Zins		2.250,00 €	2.160,00 €	2.070,00 €	1.830,00 €	1.740,00 €	
Plan-CF		5.250,00 €	5.160,00 €	10.070,00 €	4.830,00 €	59.740,00 €	Cashflow nach Sondertilgung (selektiv)
Kurswert nach ST-Option (sel.)	75.042,93 €	5.126,95 €	4.887,03 €	9.184,76 €	4.342,93 €	51.501,26 €	Kurswert und VE nach Sondertilgung (selektiv)
VE nach ST-Option (sel.)	42,93 €						

Autor



Prof. Dr. Konrad Wimmer
 Leiter Strategische Themenentwicklung,
 msgGillardon AG
 > +49 (0) 89 / 943011 - 1539
 > konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Alternativ zu der beschriebenen Vorgehensweise kann man die Ansicht vertreten, dass konsequenterweise immer nur der planmäßige Vertrags-(Rest-)Cashflow bewertet und separat der **aktuelle Optionswert** an den Kunden erstattet wird (analog zur Erstattung entfallender Risikokosten, bei denen es eigentlich auf das zum Ablösezeitpunkt bewertete Ausfallrisiko des Kunden ankäme (vgl. Konrad Wimmer/Roland Wagner: Risikokosten richtig berechnen, in: Die Bank 08/2007, S.52-58). Ob die Rechtsprechung sich dem anschließen würde, ist jedoch offen.



Grenzen überwinden – Teil IV

Strategie als Dirigent des Produktmanagements

Von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

In Teil I der Artikelserie „Grenzen überwinden – Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken“ (vgl. NEWS 01/2011) und in Teil II „Grenzen überwinden – Produktmanagement bei Automobilbanken im Fadenkreuz neuer Geschäftsmodelle“ (vgl. NEWS 01/2012) wurden die Herausforderungen für automobiler Finanzdienstleister hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle betrachtet. Im Fokus standen hierbei die Orchestrierung von Produktbausteinen für Finanz-, Versicherungs- und Serviceleistungen.

Der dritte Teil „Grenzen überwinden – Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang“ (vgl. NEWS 02/2013) geht ausführlich auf die Vor- und Nachteile einer Dynamisierung von Produktbausteinen ein. Er zeigt, dass ein modernes Produktmanagement bei wachsender Dynamisierung mit sich wandelnden Daten aus verschiedenen Quellen und unterschiedlichen Lebens- und Änderungszyklen umgehen muss. Eine funktionierende Dynamisierung geht so weit, dass einzelne Produktbausteine (z. B.

Gebühr oder Subvention) ausgetauscht werden können, ohne dass dies eine Neudefinition des Produkts beziehungsweise Produktbündels bedeuten muss. Infolgedessen müssen auch deutlich weniger Produkte verwaltet werden – die flexible Zuweisung einzelner Produktbausteine kann bei Bedarf auch übergreifend über die gesamte Produktlandschaft hinweg definiert werden.

Im Umkehrschluss wächst jedoch mit zunehmender Dynamisierung in komplexen Produktlandschaften die Gefahr, dass der Produktmanager den Überblick verliert und z. B. bestimmte Kombinationen aus dynamisch ermittelten Produktbausteinen nicht mehr das erwünschte Ziel unterstützen. Um dies zu vermeiden, muss kritisch hinterfragt werden, wie und wo Ziele des Produktportfolios überhaupt definiert werden, wie sich die Ziele und die davon abgeleiteten Strategien auf die Produktlandschaften abbilden lassen und – abschließend – wie sich die Zielerreichung überprüfen lässt.

Strategie zur Zielerreichung ableiten

Bei der Betrachtung aktueller Produktlandschaften wird deutlich, dass es zwischen der Zieldefinition und dem eigentlichen „Verkaufsprodukt“ ein hohes Maß an Abstraktion gibt. Die Konditionierung und Parametrisierung der Produkte spiegeln nur das Ergebnis einer Maßnahme zur Zielerreichung wider. Eine Kopplung der Produktattribute mit der damit verfolgten Strategie ist nur durch implizite Fachkenntnis möglich. Die Strategie stellt somit die Vorgehensweise oder Ausrichtung des Produktportfolios dar, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Bei Neueinführung einer Marke kann ein Ziel zum Beispiel sein, einen hohen Bekanntheitsgrad und eine umfassende Marktdurchdringung zu erreichen. Davon abgeleitete Strategien wären dann beispielsweise „Absatzförderung der Marke“ und „Kundenzufriedenheit“, die sich gegebenenfalls in geringen Margen und zusätzlich erforderlichen Subventionierungen widerspiegeln.



Abbildung 1: Beispiele für Strategien

Ziele hinterfragen

Ohne Zweifel gibt es eine Vielzahl von Zielen und Strategien, die mit einer konkreten Produktlandschaft verfolgt werden sollen. Da diese Ziele jedoch konkurrierend sein können, muss eine Abwägung getroffen werden, wie sich die Gewichtung der Einzelstrategie in den Produkten abzeichnen soll. Es wird nur schwer möglich sein, eine „hohe Kundenzufriedenheit“ mit günstigem Zins bei gleichzeitigem Ziel „Optimierung der Marge“ zu erreichen.

Strategien in Produkten manifestieren

Typische Stellschrauben zur Manifestation von Strategien und Zielen sind:

- > Konditionen wie Zinsen oder Subventionen
- > Kontextdefinitionen wie Produkttypen, die Einschränkung auf bestimmte Fahrzeuge oder Nutzer sowie zeitliche Einschränkungen
- > die Kombination von Kontextdefinition und Kondition, z. B.
 - verbesserte Konditionen in einzelnen Bausteinen, wenn andere Bausteine kombiniert werden (etwa Zinsreduzierung bei Abschluss bestimmter Ausfallversicherungen).
 - verbesserte Konditionen, wenn bestimmte Kontextdefinitionen erreicht werden (etwa: verbesserte Versicherungskonditionen bei Eco-Motoren, da Rückschlüsse auf das Fahrverhalten möglich sind).

Letztendlich verfolgt eine Strategie eine definierte Balance zwischen der Umverteilung von **Fördermaßnahmen** und dem Erzielen von **Margen / Volumen** unter marktrelevanten Gesichtspunkten.

Zur Abbildung von Förderungen reicht dazu meist eine Subventionierung von einzelnen Produkten (z. B. bei Förderung eines Versicherungspartners) oder von Finanzierungselemente (z. B. Gebühren) aus, um dieses Ziel zu erreichen.

Wesentlich komplexer ist die Definition von Strategien zur Maximierung von Margen und Geschäftsvolumen. Grund dafür ist die Vielzahl an kreativen Möglichkeiten, um dieses Ziel zu erreichen. Der einfachste Fall ist das Festlegen von Konditionen (z. B. Zinsen oder Restwerteinschätzung). Aber wenn die Konditionsfindung oder -definition das primäre Werkzeug ist, bleibt das Potenzial in einem zunehmend umkämpften Markt begrenzt, da grundsätzlich eine starke Orientierung am Wettbewerb erfolgen wird. Alternativen entstehen dann, wenn die kreativen Potenziale der Produktlandschaften genutzt werden, etwa durch die intelligente Kombination von Bausteinen. So kann beispielsweise die Wahl des Fahrzeugs mit spezifischen Ausstattungsmerkmalen Rückschlüsse auf den Kundentyp zulassen. Im günstigsten Fall ergeben sich daraus eine Reduzierung oder ein Entfall von Versicherungsbausteinen, und dem Kunden kann ein insgesamt attraktiveres Paket angeboten werden.

Operationalisierung der Strategie durch Produkte

Um das Produktportfolio anhand der Strategie steuern zu können, ist ein Regelwerk nötig, das die Transformation des Zieles in die Anpassung konkreter Produktparameter durchführt. Darin wird das implizite Wissen der Produktmanager in konkreten Regeln ausgedrückt. Das heißt, basierend auf Rahmenparametern wie „Mindestmarge“ oder „verfügbares Förderungsbudget“ erfolgt eine Adaption von Zinstabellen, Subventionen, Gebühren, Kontexten etc.

Die zentralen Fragestellungen lauten:

- > Welche Strategien sollen verfolgt werden können?
- > Welche Produktparameter und Elemente sind für eine Anpassung geeignet?
- > In welchen Grenzen dürfen diese Parameter angepasst werden?
- > Welche Rückkopplungen von Anpassungen müssen berücksichtigt werden?

Diese Fragen ergeben sich bei der Umsetzung der Regeln zwangsläufig und sind auch auf den zweiten Blick im Detail nicht im-

mer einfach zu beantworten. Dies mag die Sinnhaftigkeit eines „Strategieregelwerks“ infrage stellen, aber: Genau diese Fragen stellt sich der Produktmanager auch ohne Regelwerk in seiner täglichen Arbeit. Und dann unterliegen seine Antworten alleine seiner subjektiven Einschätzung. Regeln hingegen manifestieren Wissen, schaffen neue Fakten und machen Entscheidungen nachvollziehbar - und unterstützen damit Anforderungen der Corporate Governance und des Controllings.

Eine einfache Regel zur Strategie „Partnerförderung Versicherungsgeschäft“ könnte z. B. wie folgt definiert sein:

```
Wenn „Finanzierung“ oder „Leasing“ dann
„KFZ-Versicherung“ und („Tarif-Subvention“ =
<X%> von „<Bank>“ und „Tarif-Subvention“ =
<Y%> von „<Hersteller>“ und „Tarif-Subvention“
= <Z%> von „<Händler>“).
```

X, Y und Z sind zudem Parameter, die steuern, wie intensiv die Strategie verfolgt werden soll und wie die Lastenverteilung erfolgt.

Strategieparameter validieren

Bereits minimale Änderungen in der Strategiefestlegung können umfassende Adaptionen im Produktportfolio zur Folge haben. Um diese zu plausibilisieren, ist eine Simulation notwendig, die anhand von historischen Geschäften und neuen Marktparametern einen zukünftigen Geschäftsverlauf prognostiziert. Dabei müssen Qualitätskriterien zur Zielerreichung validiert werden, zum Beispiel für die „Kundenzufriedenheit“ (z. B. Zinssatz entspricht Marktdurchschnitt von x Prozent).

Produkte und ihre Szenarien simulieren

Auf Basis der konfigurierten Produkte sowie interner Erfolgs- und externer Einflussfaktoren können die Produkte singulär für ein Beispiel berechnet werden. Man kann aber auch größere Volu-

mina und Szenarien simulieren, zum Beispiel ein Finanzprodukt spezifisch für eine „durchschnittliche“ Cabriosaison über alle Fahrzeugklassen hinweg. Die Marge kann jeweils pro Fahrzeugklasse variieren. Simuliert man nun für eine südlich liegende Region mit Kunden mit mittleren Einkommen und „schlechtem“ Cabriowetter im Vergleich zu einer nördlichen Region mit guten Einkommensverhältnissen und „gutem“ Cabriowetter, kann man z. B. eine Prognose zur Margenerreichung und Provisionsverteilung der Händler für ein spezifisches Marktsegment herleiten.

Ziele und Strategien verifizieren

Quasi als „Abfallprodukt“ der Simulation, also der Validierung, bevor die Produkte publiziert werden, können die Zielerreichung und deren Verlauf fortlaufend überprüft werden. Anstatt das Ziel anhand von historischen Geschäften zu prüfen, erfolgt dies basierend auf aktuellen Geschäften, die aus den Abwicklungssystemen dem Produktmanagement zugespielt werden. Die Simulation kann somit als Prüfstand der Strategie genutzt werden und lässt Rückschlüsse auf mögliche Optimierungsmaßnahmen zum aktuell publizierten Produktportfolio zu.

Ziele, Strategien und Produkte im Einklang

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das heutige Produktmanagement berücksichtigt zwar die Manifestation von Zielen beziehungsweise Strategien zur Umsetzung dieser Ziele in Form von Produkten und ihren Konditionen. Da es jedoch keine direkte Schnittstelle zwischen dem Ziel, der Strategie und dem Produkt gibt, erlauben die Produkte auch keine direkte Rückkopplung und Überwachung der Strategien beziehungsweise der Ziele.

Die Brücke zwischen Ziel und Strategie sowie zwischen Strategie und Umsetzung bilden die Fachbereiche. Bislang beginnt der Einsatz von Werkzeugen erst mit der Definition von Produkten und der Zuordnung ihrer Parameter. Überprüft und angepasst werden die Strategien durch das Anwenden von implizitem Wissen beziehungsweise im Nachgang auf Basis von Echtdateien. Beide Fälle

helfen allerdings nicht bei der Steuerung, da sie keinen Einfluss auf die Produktdefinition haben oder erst in der Retrospektive angewendet werden können.

Zusammengefasst ergibt sich aus heutiger Sicht auf aktuelle Produktmanagementsysteme ein Bild mit vielfältigen Nachteilen:

- > Sehr viel implizites Wissen nötig
- > Keine explizit sichtbar gemachten Strategien
- > Langwierige oder zu späte Anpassungen von Strategien beziehungsweise von deren Überprüfung
- > Kein vollständig geschlossener Produktentstehungsprozess
- > Erschwerte Testbarkeit und Simulation
- > [...]

Strategien durch Simulation entwickeln

Ein mögliches Ziel ist eine vollständig geschlossene und toolgestützte Variante des dargestellten Prozesses, in der Ziele und Strategien in einer Einheit mit der fertig ausgeprägten Produktlandschaft betrachtet und gemeinsam versioniert werden können.

Strategien bedürfen dabei einer Benennung, einer passenden Hierarchisierung, Umsetzungsregeln sowie einer Verknüpfung mit dem übergeordneten Ziel und sollten zu einer wesentlichen Erweiterung der bisher bestehenden Produktdefinition führen. Dabei empfiehlt sich eine Abstraktion der bekannten Produkt- und Kontextparameter, sodass sie im Sinne der Strategien angesprochen und gesteuert werden können.

Es geht also nicht mehr nur um die Zusammenstellung von Produkten auf Basis von Erfahrungen und Expertenwissen mit Realdaten, sondern vielmehr darum, Produkte anhand der Strategie zu orchestrieren und stetig zu optimieren. Zusätzlich soll bereits vor der Veröffentlichung möglichst präzise simuliert beziehungsweise vorhergesagt werden, wie sich beispielsweise der Return des Produktes darstellt, um einzelne Parameter strategiekonform zu konkretisieren beziehungsweise im Rückschluss die Strategie zu verifizieren.

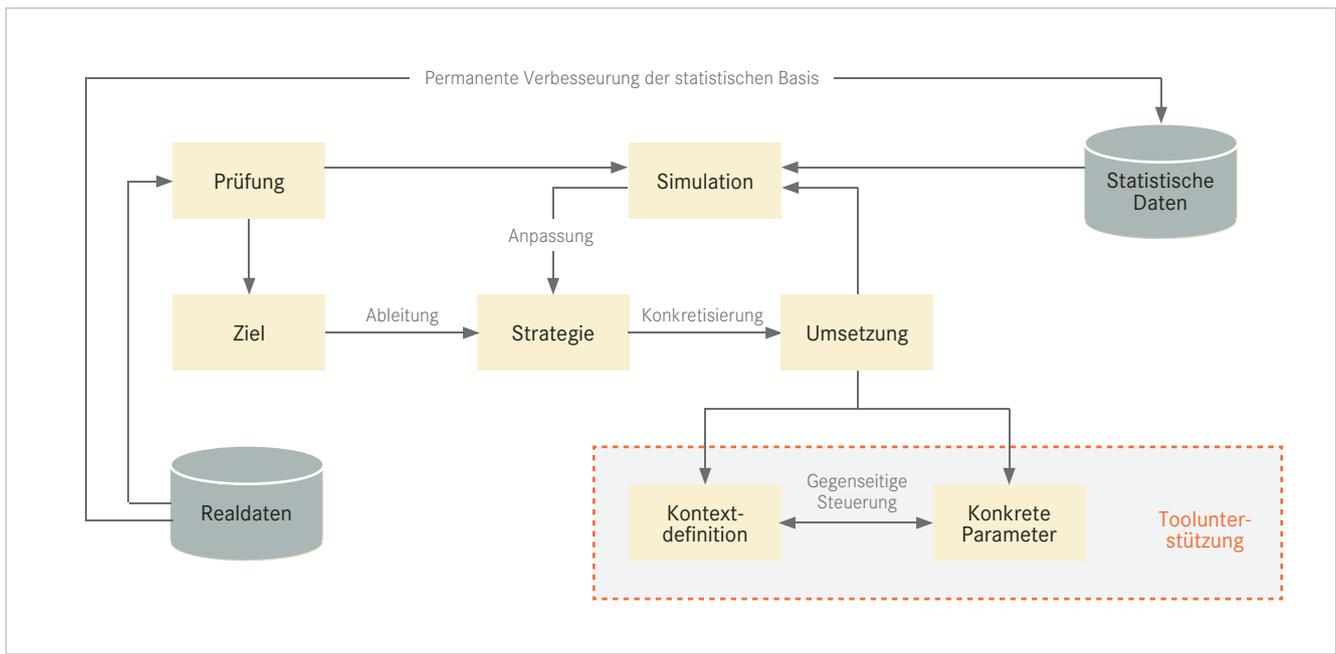


Abbildung 2: Produktorchestrierung anhand von Strategie und Simulation

Herausforderungen

Der Ansatz eines geschlossenen Systems, das implizit vorhandenes Wissen in Regeln formuliert und damit explizit sichtbar, verfolgbar und vor allem optimierbar macht, erfordert maßgebliche Anpassungen in bestehenden Systemlandschaften – grundlegend neue Denkansätze sind notwendig. So muss etwa entschieden werden, wie dynamisch sich die Änderungen von Strategien oder Daten im Produktkatalog auswirken. In letzter Konsequenz wäre sogar eine vollständig dynamische, tagesaktuelle Anpassung denkbar. Das würde eine umfängliche Abkehr von den eher statischen Produktkatalogen in den aktuellen Lösungen bedeuten.

Da die Aufwände einer vollumfänglich Umsetzung, wie sie zum Beispiel das automatisierte Einbeziehen von statistischen Daten oder umfangreiche Simulationsszenarien mit sich bringen würden, nicht zu unterschätzen sind, ist eine schrittweise Vorgehensweise empfehlenswert. Insbesondere die Ausformulierung (und Belastung) eines Regelkatalogs, der sukzessive mit immer mehr statistischen Daten erprobt werden kann, bietet ein großes Potenzial, ohne die Komplexität von vornherein überzubelasten.

Integrierte Lösung kann aktuelle Nachteile auflösen

Dieser vierte Teil unserer Artikelserie „Grenzen überwinden“ zeigt erneut auf, dass die Möglichkeiten der heutigen Finanzproduktdefinition erheblich ausgebaut und optimiert werden können. Hierbei hat vor allem die erweiterte Sicht auf einen Gesamt-

prozess, der auch Ziele und konkrete Strategien berücksichtigt, viele Vorteile. Heute sind die Produktmanagementprozesse noch an vielen Stellen Stückwerk und leiden unter mangelnder Transparenz. Eine integrierte Lösung könnte diese Nachteile vollständig beseitigen – und sich durch die Strategie „dirigieren“ lassen.

Autoren



Dirk Berghoff

Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 325
- > dirk.berghoff@msg-gillardon.de



Stephan Bueren

Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2263
- > stephan.bueren@msg-gillardon.de



Oliver Lukas

Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2096
- > oliver.lukas@msg-gillardon.de

Praxisbericht

Technische Unterstützung des Kapitalplanungsprozesses beim Sparkassenverband Niedersachsen

von Dr. Sven Heumann, Claudia Schirsch und Ulf Schneemann (Sparkassenverband Niedersachsen)



Mit der vierten MaRisk-Novelle wurde als eine wesentliche Neuerung die Forderung nach einem zukunftsgerichteten Kapitalplanungsprozess dokumentiert. Ziel ist es, den künftigen Kapitalbedarf aufzuzeigen und frühzeitig Kapitalengpässe zu erkennen. Grundlage für die Betrachtung ist ein angemessener, mehrjähriger, über den Betrachtungszeitraum des Risikostragfähigkeitskonzepts hinausgehender Planungshorizont. Auswirkungen auf den Kapitalbedarf, die von Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit, der strategischen Ziele sowie des wirtschaftlichen Umfelds ausgehen, sollen aufgezeigt werden. Dabei müssen mögliche adverse Entwicklungen, die von den Erwartungen abweichen, berücksichtigt werden.

Nachdem in der NEWS 01/2013¹ die Anforderungen an den Kapitalplanungsprozess erläutert und in der NEWS 02/2013² eine allgemeine Darstellung der Unterstützung der Kapitalplanung durch die Standardsoftware von msgGillardon dargestellt wurde, wird im folgenden Beitrag eine gemeinsam mit dem Sparkassenverband Niedersachsen realisierte technische Umsetzung vorgestellt.

Ausgangslage

Der Sparkassenverband Niedersachsen hatte bereits vor rund zweieinhalb Jahren seinen Sparkassen ein Excel-Sheet für die Abschätzung der zu erwartenden Basel-III-Auswirkungen und insbesondere der Abbildung der Wechselwirkungen zwischen den Baseler Säulen I und II zur Verfügung gestellt. Neben der Informa-

tionsaufbereitung für bestimmte Verbandsghremien eröffnete das Excel-Sheet den Sparkassen frühzeitig eine Reihe von flexiblen Simulationsmöglichkeiten. Deshalb lag es für viele Sparkassen nahe, die bereits vorhandene und etablierte Lösung auch für die Unterstützung zur Umsetzung des Kapitalplanungsprozesses nach MaRisk AT 4.1 Tz. 9 einzusetzen.

Diese zentrale Bereitstellung hatte für die Sparkassen den Vorteil, dass gesetzliche Änderungen und Entwicklungen zeitnah zentral bewertet und, falls notwendig, integriert werden konnten. Die bisherige Lösung sollte nun in Zusammenarbeit mit msgGillardon durch eine DV-Lösung ersetzt werden, die zusätzlich zu den Vorteilen einer zentralen Bereitstellung auch den wesentlichen Anforderungen eines ordnungsgemäßen Einsatzes in der Sparkasse standhält. Darüber hinaus sollte das bisherige Praxisfeedback aus den Sparkassen die DV-Lösung um weitere Mehrwerte anreichern.

Lösungsbeschreibung

Die gemeinsame Lösung stellt die Konsistenz der Kapitalplanung bei der Jahresplanung sicher. Das Tool verfügt über eine intuitive Benutzerführung, eine Teilautomatisierung von Datenimportmöglichkeiten aus dem GuV-PLANER sowie Exportfunktionen. Das Ergebnis ist ein teilstandardisierter Kapitalplanungsprozess, bei dem Ist- sowie Simulationsdaten aus dem GuV-PLANER, ergänzt um manuelle Eingabe- und Einstellungsmöglichkeiten, mittels der neuen Excel-Lösung individuell über mehrere Szenarien hinweg analysiert werden können. Dies ermöglicht die frühzeitige Identifikation von Kapitallücken.

Navigation

Die grundlegende Navigation zwischen den einzelnen Prozessschritten geschieht über die stets präsente Navigationsleiste ganz oben im Tool. Alle Schaltflächen im Tool sind durch Unterstreichung des Textes zu erkennen. Durch eine Hervorhebung in Orange wird dem Benutzer angezeigt, in welchem Bereich beziehungsweise Prozessschritt er sich aktuell befindet. Zusätzlich wird der Prozessschritt in der Überschriftzeile angezeigt. Unter der Navigationsleiste befinden sich die jeweils notwendigen Menüpunkte (Schaltflächen).

Konfiguration

Grundparameter (z. B. Institut, Szenarionamen) werden zentral erfasst. Individuell können bis zu 24 bilanzielle RWA³-Kategorien definiert und mit einer Gewichtung zur Unterlegung mit Eigenkapital im jährlichen Raster versehen werden. Die Importschnittstelle für die Erfolgsspannenrechnung kann frei konfiguriert werden, sodass das individuelle Erfolgskontenschema aus dem GuV-PLANER übernommen werden kann.

Import

Ausgangsbasis für den Kapitalplanungsprozess bilden Simulationsergebnisse aus dem GuV-PLANER. Hier können die grundlegenden Szenarien für den Kapitalplanungsprozess parametrisiert werden:

- > Zinsgeschäftsszenarien
- > Eigengeschäftsszenarien
- > Erfolgskontenszenarien
- > Zinsszenarien

So wird gewährleistet, dass Bilanzsumme, Geschäftsvolumenverläufe, Zinsergebnisse und weitere Ertragsgrößen konsistent sind. Daten, die nicht im GuV-PLANER enthalten sind, werden in einem separaten Erfassungs-Sheet eingegeben. Bilanzreport, Erfolgsspannenrechnung und Erfassungs-Sheet werden in das Kapitalplanungstool per Importschnittstelle übernommen. Ein Überblick über die Importdaten schafft Transparenz.

RWA-Mapping

Eine Verknüpfung des Kapitalplanungsprozesses mit der Gesamthausplanung erfolgt durch das **RWA-Mapping**, das eine Verknüpfung zwischen den Risikoaktivakategorien und den Bilanzpositionsnummern herstellt:

Kategorien RWA		Unternehmen		Hilfe	
Zentralk. Reso	multilat. Einwl	Institute	dede Ke Schuld	UNTERN	RETAL
Beteiligungen d	Beteiligungen a	Positionen mit	ausgef. alle Po	Verbriefungen	Anrechnungsbeit
Anreizfinanzposi					Anrechnungsbeit

Abbildung 1: Menüführung RWA-Mapping

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

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

- 1 Claudia Schirsch und Prof. Dr. Konrad Wimmer: Das richtige Maß: Umsetzungsempfehlungen zum Kapitalplanungsprozess, NEWS 01/2013
- 2 Rainer Alfes, Claudia Schirsch: Wertvolle Hilfe: Der Kapitalplanungsprozess in der Praxis - Unterstützung durch THINC, NEWS 02/2013
- 3 RWA = Risk Weighted Assets

#	Prozessschritt	Bemerkung	Oberfläche
1	Datengenerierung im GuV-PLANER	- Durchführung einer Zinsüberschussimulation gemäß Standardprozessschritt der integrierten Zinsbuchsteuerung	GuV-PLANER
2	Datenexport aus dem GuV-PLANER	- Export von Bilanzreport und Erfolgsspannenrechnung	GuV-PLANER
3	Erfassung manueller Daten in einem separaten Erfassungs-Sheet	- Erfassung der Istdaten im Erfassungs-Sheet (Daten des Vorjahresabschlusses) - Optional: Erfassung der Historie im Erfassungs-Sheet	Erfassungs-Sheet
4	Institutspezifische Konfigurationen und Vorgaben	- Im Bereich „Konfiguration“ die Einstellungen prüfen und gegebenenfalls anpassen (manuell oder per Import)	Excel-Tool (Kapitalplanungsprozess)
5	Import der Importdateien	- Im Bereich „Import“ die Importdateien auswählen und Import starten - Verpflichtend: Erfassungs-Sheet, Bilanzreport und Erfolgsspannenrechnung - Optional: RWA-Mapping, Planannahmen, Korrekturposten	
6	RWA-Mapping	- Im Bereich „RWA-Mapping“ die Zuordnung der Kategorien zu den Bilanzpositionen prüfen und gegebenenfalls anpassen	
7	Planannahmen	- Die Positionen, die im Erfassungs-Sheet enthalten sind, können hier geplant werden.	
8	Auswertung	- Ergebnisse je Szenario (Tabelle und Grafik) anzeigen - Ergebnisse nachvollziehen und analysieren - Gegebenenfalls Korrekturposten erfassen - Szenariovergleichsrechnungen durchführen	
9	Datenexport	- Der finale Prozessschritt ist der Export der jeweiligen Szenarioauswertung aus dem Excel-Tool zur Ergebnissicherung in separate szenarioübergreifenden Dateien.	

Abbildung 2: Überblick über die Prozessschritte

Planannahmen

Eingabedaten aus dem ErfassungsSheet werden im Kapitalplanungstool für die bis zu fünf Szenarien „geplant“. Für die Planung stehen folgende vier Planmodi zur Verfügung:

- > Absolute Entwicklung
- > Absolute Veränderung
- > Prozentuale Entwicklung ohne jährliche Anpassung
- > Prozentuale Entwicklung mit jährlicher Anpassung

Auswertung

Neben der tabellarischen und grafischen Ergebnisdarstellung gibt es einen **dynamischen Szenariovergleich**, bei dem flexibel Er-

gebnisse verschiedener Kennzahlen und verschiedener Szenarien grafisch und tabellarisch zusammengestellt werden können.

Export

Per Export kann eine Datei erstellt werden, mit der alle Ergebnisse von den Eingabedaten über die Parametrisierung bis hin zur eigentlichen Berechnung mit den hinterlegten Formeln nachvollzogen werden können. Neben dem Export sämtlicher Ergebnisse für eine individuelle Weiterverarbeitung können hier sämtliche Parametrisierungen für eine Datensicherung und einen späteren Import exportiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Ergebnisse unabhängig davon, welche Instanz (Kopie) des Tools genutzt wird, reproduziert werden können.

Einführungsunterstützung

Die Einführung fand Ende September statt und wurde durch gemeinsam von SVN und msgGillardon durchgeführte Eintagesseminare flankiert. Hier wurden die Kenntnisse zum Umgang mit dem Tool vermittelt. Darüber hinaus erfolgte in komprimierter Form eine Vorstellung der fachlichen Anforderungen an einen geeigneten Kapitalplanungsprozess und deren Umsetzung im DV-Programm. Die wesentlichen Schulungsinhalte waren:

- > Rechtliche und fachliche Anforderungen sowie Hinweise zum Kapitalplanungsprozess
- > Vorstellung der DV-Lösung
- > Praktische Übungen zum Umgang mit der Software

Die Sparkassen können somit die Vorteile eines standardisierten Kapitalplanungsprozesses nutzen, darunter

- > Plausibilitätsprüfungen
- > Sicherstellung der Konsistenz
- > Teilautomatisierung des Kapitalplanungsprozesses und flexible Auswertungsmöglichkeiten
- > Vergleich mehrerer Szenarien
- > Analysezeitraum ist rollierend und orientiert sich an der zugrunde liegenden Gesamthausplanung.
- > Abbildung der Wechselwirkungen zwischen den Baseler Säulen I und II

Die Lösung ...

- > fördert als Planungsunterstützung die Darstellung der Eigenkapitalplanung sowie die Einhaltung von Basel-III- und weiteren steuerrelevanten Kennzahlen.
- > wurde ursprünglich als Unterstützung für die Basel-III-Umsetzungsvorbereitung der niedersächsischen Sparkassen entwickelt und kontinuierlich durch den SVN und einige Pilotsparkassen weiterentwickelt.
- > unterstützt den aufsichtlich geforderten Kapitalplanungsprozess (MaRisk-Erfüllung)
- > besitzt eine Verlinkung zur Standardsoftware (GuV-PLANER) durch Exportfunktionalität.
- > berücksichtigt wesentliche Anforderungen für den erforderlichen Freigabeprozess in den Sparkassen.

Aufgrund seiner Eigenschaften ist das Tool auch für Sparkassen außerhalb des SVN geeignet. Der modulare Aufbau bietet zudem die ideale Basis für weitere fachliche Erweiterungen.

Ansprechpartner



Dr. Sven Heumann

Business Consultant, msgGillardon AG

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



Ulf Schneemann

Sparkassenverband Niedersachsen
Geschäftsbereich Betrieb

- > +49 (0) 511 / 3603 - 891
- > ulf.schneemann@svn.de

msg – mehr als drei Buchstaben

Was die drei Buchstaben im Namen von msgGillardon bedeuten und was dahintersteckt

von Angela Knipp



Seit dem Jahr 2008 sind die drei Buchstaben „msg“ Bestandteil des Firmennamens von msgGillardon. Das Präfix msg zeigt die Verschmelzung zwischen der Gillardon AG financial software und dem bankspezifischen Geschäftsbereich der msg systems ag an. Aber was verbinden Kunden und Partner mit den Buchstaben msg? Dass msg über 4.500 Mitarbeiter in 23 Ländern beschäftigt? Dass 20 DAX-Unternehmen zum langjährigen Kundenstamm der msg gehören? Dass der Jahresumsatz 2013 583 Millionen Euro betrug? Wohl eher nicht. Denn diese Fakten lösen immer wieder unerwartetes Erstaunen aus. Ein Grund, um an dieser Stelle msg und die Geschichte hinter den drei Buchstaben vorzustellen: wer msg ist, woher msg kommt und warum diese drei Buchstaben viel mehr als nur ein Präfix sind.

msg – die Geschichte hinter den drei Buchstaben

Als die damaligen Werkstudenten Hans Zehetmaier, Pius Pflügler und Herbert Enzbrenner 1980 in München die msg systems GmbH gründeten, waren gerade ihre Träume von einer Festanstellung bei IBM wegen eines Einstellungsstopps geplatzt. 21 Jahre und 1.300 eigene Mitarbeiter später firmierten sie in die msg systems ag um – die ehemals kleine „Softwareschmiede“ war auf dem Weg, sich zum Kern der international tätigen Unternehmensgruppe msg zu entwickeln. Heute ist msg das größte inhabergeführte Softwarehaus in Europa.

Ungeachtet dieser dynamischen Entwicklung gibt es aber auch Konstanten – seit rund 35 Jahren: Alle drei Gründer arbeiten immer noch aktiv im Unternehmen. Und sie legen nach wie vor großen Wert auf ihre Eigenständigkeit: Seit der Gründung ist msg in Familienbesitz und eigenfinanziert. Souverän und selbstbestimmt sein – diesem kaufmännischen Prinzip hatten sich die drei Gründer von Anbeginn verschrieben. Gewinne wurden und werden immer noch stets in die eigene Firma reinvestiert. Treu geblieben sind sie sich auch in ihrer Nischenstrategie: Konzentration auf ausgewählte Märkte und darin Spezialist sein. Anfangs lag die Fokussierung auf den Branchen Versicherungen, Automobilindustrie und Kreditwirtschaft. Weitere Märkte kamen im Lauf der Jahre hinzu: Energiewirtschaft, öffentliche Verwaltung, Telekommunikation, Logistik, Life Science & Healthcare und der Nahrungsmittelsektor.

Statt Wachstum um jeden Preis haben die Gründer von Anfang an lieber auf die Maxime „Firmenentwicklung aus eigener Kraft“ gesetzt. Die heutige Sparte für die Bankenbranche steht exemplarisch dafür: Als es 1997 Bestrebungen der msg systems ag gab, das Angebot für Banken und Sparkassen fachlich zu erweitern, erwies sich die Firma Gillardon – mit der bereits seit 1994 eine Kooperation auf dem Gebiet MARZIPAN bestand – mit ihrer Expertise in Banksteuerung als idealer Partner. Es folgten gemeinsame Zukunftspläne, die mit Investitionen und Anteilserhöhungen einhergingen. 2008 fusionierten beide Einheiten schließlich zur msgGillardon AG. Das frühe Erkennen des Firmenpotenzials durch die msg und die gemeinsame Strategieentwicklung beider Unternehmen haben msgGillardon zu dem gemacht, was sie heute ist: ein führender Anbieter von ganzheitlichen Lösungen für Banken und Sparkassen, der mit Beratungskompetenz, bankfachlicher Expertise und IT-Know-how seine Kunden umfassend unterstützt und begleitet und ihnen hilft, in dynamischen Märkten schnell, flexibel und erfolgreich zu handeln.

Aus dem Anspruch, als Branchenspezialist ganzheitliche Lösungen für ausgewählte Industrien bieten zu können, haben die Gründer die msg systems ag zu einer Firmengruppe entwickelt, die mit ihren Gesellschaften seit nunmehr vielen Jahren zu den größten IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen¹ in Deutschland zählt.

msg – was diese drei Buchstaben für die Kunden der msgGillardon bedeuten

Diejenigen von Ihnen, die uns noch als Gillardon AG financial software mit rund 180 Mitarbeitern kennen, aber auch alle anderen dürfen uns heute mit über 400 Mitarbeitern als einen großen und kompetenten Partner für Bankinglösungen an ihrer Seite wissen.

msgGillardon ist in die Unternehmensgruppe msg eingebettet. Hier nimmt sie die Rolle als führende Einheit für die Bankenbranche ein. Zusätzlich kann auf die Ressourcenstärke und das technologische Wissen der gesamten msg-Gruppe zurückgegriffen werden. Die finanzielle Solidität und die Unabhängigkeit der gesamten msg ermöglichen es, langfristig sichere und zukunftsweisende Produkte und Services anbieten zu können.

Die enge Zusammenarbeit in der Gruppe fördert aber auch ein branchenübergreifendes Denken, das zur Entwicklung von innovativen Lösungen führt. Denn die vielfältige Branchenexpertise der msg bietet die ideale Grundlage für kollaboratives Denken – und das wird angesichts zusammenrückender Märkte und Industrien am Point of Sale immer wichtiger. Ein Beispiel ist die sich stark verändernde Automobilindustrie – Stichwort Mobilität: Fahrzeugkonfiguration, Finanzierung und Versicherung sowie die Abrechnung kostenpflichtiger Services fließen in der medialen Verknüpfung von Internet und Auto zusammen. Hier hat msg die Zeichen der Zeit früh erkannt und entwickelt im msg-Verbund integrierte Lösungen für visionäre Mobilitätskonzepte – Konzepte, die sich auch auf die Bankenbranche übertragen lassen.

Ein weiteres Beispiel: Der Nutzen von mobilen Endgeräten für Geschäftsanwendungen wurde in der msg-Gruppe bereits 2010 pilotiert, die Veröffentlichung in „Apple’s iPad im Enterprise-Einsatz“² war wegweisend für bestimmte Industrien. Erkenntnisse daraus sind auch in unsere Überlegungen zu neuen, besonders benutzerfreundlichen Anwendungssystemen eingeflossen. Sie werden für Sie in der nächsten Softwaregeneration, zum Beispiel der neuen Financial Control Suite, unmittelbar spür- und erlebbar werden.

msg-Gruppe: Daten & Fakten

- > Mitarbeiter: über 4.500
- > Umsatz: 583 Millionen Euro (2013)
- > 1980 in München gegründet
- > Lokationen in 23 Ländern weltweit
- > inhabergeführt / eigenfinanziert / nicht börsennotiert
- > branchenfokussiert
- > Portfolio: Beratung, IT-Lösungen, Betrieb
- > 20 DAX-Unternehmen sind msg-Kunden
- > 2014 vom Bayerischen Wirtschaftsministerium zum vierten Mal mit dem Preis „Bayern Best 50“ als eines der wachstumsstärksten mittelständischen Unternehmen in Bayern ausgezeichnet

Und last, but not least: Immer dort, wo es um branchenunabhängige IT-Themen – etwa um IT-Sicherheit – geht, kann msgGillardon auf das Expertenwissen der msg zurückgreifen. So konnten bei einem Kunden der msgGillardon eine bevorstehende BaFin-Prüfung gemeinsam mit einem msg-Team, das auf Prozess- und Toolwissen in der IT-Sicherheit spezialisiert ist, analysiert und notwendige Maßnahmen identifiziert werden. Im Bereich Outsourcing haben wir für eine Sparkasse, die sich dazu entschieden hat, ihre Kreditrisikomessung auszulagern, haben wir den entsprechenden Produktivbetrieb übernommen. Dabei kommen Softwaretools aus der IT-Infrastruktur der msg services ag zum Einsatz, eines msg-Unternehmens, das auf Infrastrukturlösungen sowie Betriebs- und Anwendungsservices spezialisiert ist.

Die Liste ließe sich beliebig fortführen, aber allein diese Beispiele zeigen: msg ist viel mehr als drei Buchstaben im Namen. msg ist ein wesentlicher Bestandteil von msgGillardon. Und msgGillardon ist ein wesentlicher Bestandteil von msg.

-
- 1 Platz 7 im Lünendonk-Ranking „Top 25 IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland 2013“
 - 2 Autoren: Florian Oelmaier/Jochen Hörtreiter/Andreas Seitz; 2010 erschienen im Axel Springer Verlag, ISBN 978-3-642-15437-9

Was kommt auf die Banken zu?

Rückblick auf die SREP-Trendkonferenz am 11. November 2014 in Frankfurt am Main

von Claudia Schirsch

Die bevorstehende Erweiterung des aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Evaluierungsprozesses SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) durch die europäische Bankenaufsicht wird weitreichende Auswirkungen auf die Banksteuerung haben. Aus diesem aktuellen Anlass hat msgGillardon am 11.11.2014 eine Trendkonferenz zum Thema SREP veranstaltet. Dort informierten Experten über die neuesten Entwicklungen im Aufsichtsrecht.



Referenten bei der SREP-Trendkonferenz (v. l. n. r.): Christoph Prellwitz, Claudia Schirsch, Georg Müller, Prof. Dr. Konrad Wimmer und Holger Dürr

Neuerungen und Implikationen für die Bankenwelt durch SREP-Leitlinien

Marlon Maaß, Bundesbankdirektor und langjähriger Mitarbeiter an den neuen Standards in den europäischen Gremien, legte die künftige Ausrichtung der europäischen Bankenaufsicht fundiert und durchaus kritisch dar: Der SREP und künftig auch das deutsche Aufsichtsrecht werden stark regelbasiert und anders als die MaRisk nicht mehr prinzipienbasiert sein. Dies führt zwar zu einer Vereinheitlichung des Aufsichtsrechts in Europa, aber auch dazu, dass spezifische Besonderheiten von Instituten und Institutgruppen kaum noch berücksichtigt werden. Perspektivisch werden interne Modelle (z. B. für die Messung des Kredit-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisikos) an Bedeutung verlieren. Generell trifft dies auf den ICAAP und die Risikomanagementverfahren der Säule 2 zu. Die Eigenkapitalanforderung der Säule 1 von Basel III wird zur „Säule 1+“ aufgewertet. Damit wird sich in Zukunft auch die interne Eigenkapitalallokation für die wesentlichen Risiken stark an den pauschal von der Aufsicht vorgegebenen Rechenverfahren der Säule 1 orientieren. Handelsrechtliche (periodische) Kennzahlen werden gegenüber barwertigen an Bedeutung gewinnen. Neben

dem Rückgriff auf bereits in den Instituten vorhandene Kennzahlen wird die Aufsicht auf Basis des zur Verfügung gestellten Datenmaterials eigene Kennzahlen als Benchmark ermitteln und diese innerhalb der relevanten Peergroup vergleichen. Über die Benchmarks der Aufsicht liegen keine weiteren Informationen vor, mit ihrer Veröffentlichung ist aus heutiger Sicht auch nicht zu rechnen.

Herausforderungen an die Geschäftsmodellanalyse und Umsetzungsempfehlungen für die Institute

Prof. Dr. Konrad Wimmer (msgGillardon) führte aus, dass das Thema Geschäftsstrategie zwar bereits in den MaRisk verankert, aber bislang keine tragende Säule des Prüfungsprozesses durch die Aufsicht sei. Durch die dargelegten Anforderungen an die „Business Model Analysis“ wird jedoch die Planungskompetenz für die Institute immer wichtiger. Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells kann nur durch einen mehrjährigen Planungshorizont mit transparenten Annahmen und entsprechenden Ergebnissen belegt werden. Hierbei sind – als Erweiterung der Anforderungen der MaRisk – insbesondere zu beachten:

- > Einschätzung der aktuellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells unter dem Aspekt der Erzielung ausreichender Erträge in den nächsten zwölf Monaten
- > Abbildung des Vertriebsrisikos
- > Transparenz der Ertragskonzentrationen
- > Kennzahlen für die Abbildung der Wettbewerbsposition

Die dazugehörigen strategischen Pläne und Planungsrechnungen müssen vorgelegt und auf ihren Risikogehalt untersucht werden.

Die Verbindung von qualitativen und quantitativen Faktoren bei der Geschäftsmodellanalyse

Claudia Schirsch (msgGillardon) stellte diese Verbindung anhand eines Prototyps vor, bei dem die unterschiedlichen Planannahmen für verschiedene makroökonomische Szenarien simuliert werden. Im Ergebnis liegt eine transparente Darstellung

der Ergebnis- und Risikogrößen und der Kapitalkennzahlen für den gewählten mehrperiodigen Planungszeitraum vor, sodass Schwachpunkte und Grenzen des Geschäftsmodells in bestimmten Szenarien identifiziert werden können.

Konsequenzen für die Liquiditätsrisikosteuerung

Auch wenn der Liquiditätsrisikomanagementprozess derzeit – so **Holger Dürr** (msgGillardon) – je nach Größe, Komplexität und Funding-Struktur des Instituts unterschiedlich intensiv ist, wird künftig ein stärkerer Fokus auf kürzere Betrachtungshorizonte (< 30 Tage, ca. 7 Tage, Intraday) und flexiblere Laufzeitbänder gelegt werden. Für das Liquiditätspotenzial ist neben der bisherigen Stichtagsbetrachtung auch eine Prognose für ein Jahr gefordert. Eine größere Bedeutung werden zukünftig auch die Schätzung und Validierung von Plan- und Stressparametern zur Abbildung von variablen Geschäften oder Geschäften mit impliziten Optionen einnehmen. Zudem haben das Thema Funding und die zugehörige Stabilität einen deutlich höheren Stellenwert. Hier wird neben einer detaillierten Planung und Darstellung auch die Abbildung von unterschiedlichen Szenarien gefordert. Die Anforderungen an Stresstests wurden erweitert.

Beurteilung des Kapitals und der Kapitalrisiken

Die Beurteilung des Kapitals und der Kapitalrisiken werden laut **Georg Müller** (msgGillardon) auch künftig ein zentrales Element des SREP darstellen. Neben den allgemein als Common Sense etablierten Methoden der Risikomessung für die wesentlichen Risikoarten und dem Management und Controlling dieser Risiken gibt es allerdings neue Aspekte, die bei der Bewertung künftig wichtig sind. Neben den ICAAP-Berechnungen der Institute, den Ergebnissen der Business Model Analysis und dem Monitoring der Key Risk Indicators werden auch Peergroup-Vergleiche und eigene Berechnungen der Aufsicht zur Gesamtbeurteilung der Kapitalrisiken beitragen. Darüber hinaus müssen die Risiken nicht nur unter der erwarteten ökonomischen Entwicklung, sondern auch für ein makroökonomisches Stressszenario über einen Zeithorizont von zwei bis fünf Jahren analysiert werden. Gleichzeitig sind in allen Beur-

teilungen auch die Auswirkungen auf das Leverage Risk, das Risiko einer übermäßigen Verschuldung, zu berücksichtigen. Ziel der Beurteilung der Angemessenheit des Kapitals ist die Festlegung von zusätzlichen Eigenkapitalanforderungen für Risiken, die nicht schon durch die Anforderungen der Säule 1 an das Mindesteigenkapital abgedeckt sind. Die Säule 1 wird damit implizit zu einem Floor für die Kapitalanforderungen des SREP. Auswirkungen auf die Kapitalallokation der deutschen Banken sind absehbar.

Auswirkungen auf Geschäfts- und IT-Prozesse

Den Bogen hin zur IT schlug **Christoph Prellwitz** (msgGillardon), indem er die praxisrelevanten Erweiterungen der bisherigen Prüfungspraxis aus Sicht der IT darstellte. Eine besondere Herausforderung für die Institute werden zukünftig die an die Aufsicht neu zu meldenden SREP-Kennzahlen sein. Obwohl diese Kennzahlen im offiziellen Konsultationspapier noch nicht näher beschrieben sind, ist damit zu rechnen, dass das IT-Berichtswesen für das Risikomanagement der Institute deutlich umfassender auszubauen ist. Aus Sicht der IT werden aber auch die Anforderungen an die IT-Governance wachsen, wodurch Themen wie Datenqualität und Transparenz der Daten auch weiterhin im Fokus der Aufsicht stehen werden.

Der kompakte Einstieg in die Themenbereiche des SREP sowie die Einblicke hinter die Kulissen der Aufsicht und in das künftige Zusammenspiel der Aufsichtsbehörden trafen bei den Teilnehmern auf eine positive Resonanz – msgGillardon wird daher im ersten Quartal 2015 auf Basis der finalen SREP-Leitlinie eine weitere Trendkonferenz anbieten > www.msg-gillardon.de/srep.

Ansprechpartner



Holger Dürr

Partner Risikosteuerung, Adressen & quantitative Methoden, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1882
- > holger.duerr@msg-gillardon.de

► Themen und Termine

Branchentreffs

05.03.2015	Frankfurt am Main	SREP-Trendkonferenz
28.04.2015	Hannover	msgGillardon Förderbankentag
16.-17.11.2015	Frankfurt am Main	msgGillardon Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2015

20.-21.04.2015	neu: Liquiditätskostenmanagement: Transferpreissystem und Ergebnisspaltung
22.04.2015	neu: Liquiditätskostenmanagement: Steuerung von Verrechnungspreissystem und Preispolitik
23.-24.04.2015	Steuerung von Liquiditätsrisiken
23.-24.04.2015	Kennzahlenbasierte Vertriebssteuerung
06.05.2015	neu: Finanzmathematische Grundlagen und Statistik
19.-21.05.2015	Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken – Schwerpunkt Zinsänderungsrisiko
08.-09.06.2015	Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften
23.-25.06.2015	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF
01.07.2015	Vertriebsrisiko als wesentliches Risiko nach MaRisk
09.-10.07.2015	Brennpunkt MaRisk
13.07.2015	Zinsänderungs- und Marktpreisrisiken für Revisoren
14.-15.07.2015	Liquiditätsrisiko für Revisoren
16.07.2015	Kreditrisiko für Revisoren
17.07.2015	Risikotragfähigkeit für Revisoren
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

Bestellformular

Per Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105

Online: www.msg-gillardon.de/studien

Hiermit bestelle ich folgende Ausgaben von **banking insight**, der gemeinsamen Studienreihe von msgGillardon und dem Handelsblatt, zum **Preis von je 69,00 EUR inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten.**

- „BCBS 239 – Überregulierung oder Impuls für ein besseres Risikomanagement?“ (2014)
- „Präzisionsarbeit ist gefragt: Die neuen Eigenkapitalrichtlinien zwingen Banken zum Handeln – eine Branche im Umbruch“ (2013)
- „Die große Hürde überwinden: Zukünftige Geschäftsmodelle von Banken unter Einfluss des Regelwerks Basel III“ (2012)
- „Druck von allen Seiten: Marktanforderungen an Kreditinstitute“ (2011)
- „Den richtigen Kurs einschlagen: Erfolgsfaktoren von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft“ (2011)



Name, Vorname*

Ressort / Funktion

Unternehmen / Institut*

Anschrift*

PLZ / Ort*

Telefon

Fax

E-Mail

USt-IdNr.**

* Pflichtfelder

** Bitte bei Bestellungen aus EU-Ländern (außer Deutschland) angeben.

Es gelten die Bestellbedingungen der msgGillardon AG. Diese sind unter www.msg-gillardon.de/studien einsehbar. Eine Rechnung liegt der Lieferung bei.

Ort / Datum

Unterschrift



banking insight

BCBS 239

Überregulierung oder Impuls
für ein besseres Risikomanagement?

Banken müssen risikorelevante Daten adressatengerecht, korrekt, vollständig, konsistent und schnell zur Verfügung stellen können. So lautet die zentrale Aussage von BCBS 239, den Grundsätzen für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung, die der Baseler Ausschuss im Januar 2013 veröffentlicht hat.

Die aktuelle Studie konzentriert sich auf die Frage, wie Banken auf diese regulatorischen Anforderungen an die (Risiko-)IT-Architektur, das Datenmanagement und die Risikoberichterstattung im Sinne von BCBS 239 vorbereitet sind und wo noch dringender Nachholbedarf besteht.

> www.msg-gillardon.de/studie-2014