02/2013 NEWS

msgGillardon

3 - 2 - 1 GO!

Der Countdown läuft

Warum die neuen Eigenkapitalrichtlinien die Finanzinstitute zum Handeln zwingen

- Grenzen überwinden, Teil III – Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang
- 10 Jahre MARZIPAN Web – im Gespräch mit Mirco Otte, Team Finanzierungen bei der Haspa
- Einheitliches Risikomanagement – BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung

Der schnellste Weg zu mehr Informationen: QR-Code scannen und sofort alle Details online lesen.

Fußball & Banking – Business & Leidenschaft!

5. msgGillardon Soccer Cup

> Kleinfeldfußballmeisterschaft für Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Branchenverbände und sonstige Finanzinstitute

> Fußballfest für die ganze Familie

> Termin: Samstag, 24. Mai 2014

> Ort: Hofheim am Taunus (bei Frankfurt a. M.)

msgGillardon

> www.msg-gillardon.de/soccer-cup-2014

Liebe Leserinnen und Leser,

wieder neigt sich ein Jahr allmählich dem Ende entgegen, und wieder ist die Zeit wie im Flug vergangen. Nach den vielen Turbulenzen, die auch das Jahr 2013 im Gepäck hatte, möchten wir in dieser vorweihnachtlichen Ausgabe unser Augenmerk auf Kontinuität richten.

Kontinuität beweisen wir mit unserer Lösung MARZIPAN: 2014 feiert die PC-Variante ihr 30-jähriges Jubiläum, als webbasiertes System ist MARZIPAN seit zehn Jahren auf dem Markt. Lesen Sie im Interview mit unserem Pilotkunden Haspa, welche Erfahrungen sie mit MARZIPAN Web gemacht haben.

Kontinuität zeigen wir auch bei unserer Studienreihe „banking insight". Druckfrisch erscheint dieser Tage bereits die fünfte gemeinsam mit dem Handelsblatt herausgegebene Ausgabe. Die Studie untersucht, wie weit die Umsetzung der Basel-III-Richtlinien seit 2012 fortgeschritten ist und wie die Banken heute Basel III und seine Auswirkungen auf ihr Geschäft einschätzen. Interessant ist hierbei sicherlich, inwieweit sich die aktuelle Einschätzung der Bankmanager von den Ergebnissen der vorherigen Studie unterscheidet.

Kontinuität zeigt auch die Bankenaufsicht, die sich nicht zuletzt seit der Finanzmarktkrise zu einem ständigen „Innovationstreiber" der modernen Banksteuerung entwickelt hat.

In unserem Artikel „BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung" greifen wir das derzeit aktuellste Thema auf. Erstmals hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht umfassende konkrete regulatorische Anforderungen an die (Risiko-)IT-Architektur, das Datenmanagement, die Risikoberichterstattung in Kreditinstituten und die Governance-Struktur formuliert – eine große zeitkritische Herausforderung für die betroffenen Institute.

Außerdem lesen Sie in dieser Ausgabe den dritten Teil unserer Artikelreihe „Grenzen überwinden". Die Autoren haben das Thema kontinuierlich weiterentwickelt und untersuchen diesmal Finanz- und Verkaufsprodukte im Hinblick auf ihre eigenen Evolutions- und Lebenszyklen.

Weitere Beiträge informieren Sie über den Kapitalplanungsprozess, das variable Geschäft, das Verwertungsrisiko und viele weitere interessante Themen.

Außerdem finden Sie in dieser Ausgabe – ebenfalls ein Zeichen von Kontinuität – den Jahreskalender mit den Terminen unserer Veranstaltungen für Ihre Planung 2014. Wir freuen uns auf Sie.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und eine besinnliche Vorweihnachtszeit.

Stephan Schmid
msgGillardon AG

NEWS Das Kundenmagazin von msgGillardon

6 Der Countdown läuft

Warum die neuen Eigenkapitalrichtlinien die Finanzinstitute zum Handeln zwingen.

11 Einheitliches Risikomanagement

BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung

Topthema

6 Der Countdown läuft
Die neue Studie von msgGillardon und dem Handelsblatt zeigt, was sich vor dem Hintergrund von Basel III innerhalb eines Jahres in der Bankenbranche verändert hat.

Business

11 Einheitliches Risikomanagement
BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung

14 Kontinuierliche Weiterentwicklung
Das neue GCPM-Kreditrisikoportfoliomodell ermöglicht die gemeinsame Messung von Risikokomponenten.

NEWS Impressum

Herausgeber
msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten

Telefon +49 (0) 7252 / 9350 - 0
Fax +49 (0) 7252 / 9350 - 105
E-Mail info@msg-gillardon.de
Internet www.msg-gillardon.de

Verantwortlich
Karl-Martin Klein, Peter Dietrich, Dr. Stephan Frohnhoff

Chefredaktion
Andrea Späth

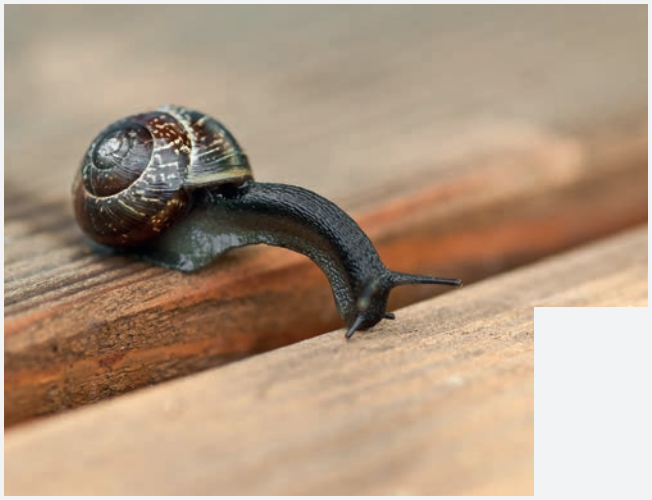
Konzept und Layout
Maik Johnke

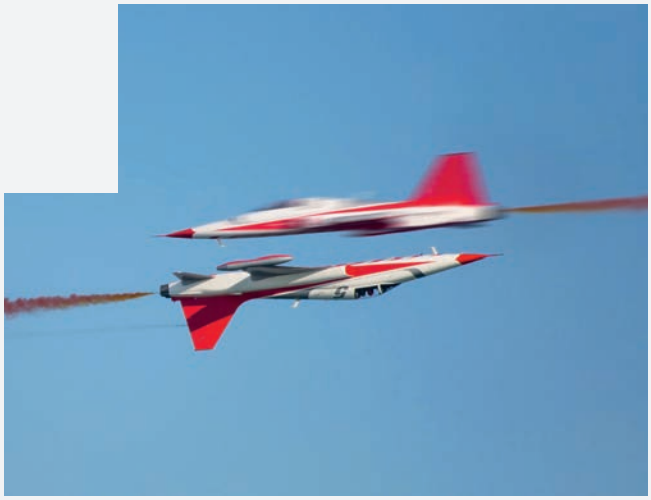
Bildnachweis
Fotolia, iStockPhoto, Shutterstock, msgGillardon AG

Produktion
Onlineprinters GmbH, Neustadt a. d. Aisch

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

27 Grenzen erreicht?
Variables Geschäft in der Niedrigzinsphase – sinkende Margen und Volumenschwankungen: Kommt das Modell der gleitenden Durchschnitte an seine Grenzen?





24 Grenzen überwinden, Teil III
Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang

Service & News

18 **Wertvolle Hilfe**
Der Kapitalplanungsprozess in der Praxis

22 **Der effizienteste Weg**
Den GuV-Planungsassistenten optimal nutzen

27 **Grenzen erreicht?**
Variables Geschäft in der Niedrigzinsphase: Kommt das Modell der gleitenden Durchschnitte an seine Grenzen?

33 **Grenzen überwinden, Teil III**
Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang

40 **10 Jahre MARZIPAN Web**
Im Gespräch mit Mirco Otte, Team Finanzierungen bei der Haspa

45 **Auf den Punkt gebracht**
Schneller und fokussierter Projektarchitektur-überblick durch Enterprise Architecture Analysis

48 **Erfolgreicher Know-how-Transfer**
Drei Jahre „Erfahrungsaustausch variables Geschäft“ in der Sparkassenorganisation – eine Erfolgsgeschichte

52 **Der direkte Draht**
Mit einem Live-Chat reagiert der Customer Support von msgGillardon jetzt in Echtzeit auf Kundenanfragen.

53 **Ring frei zu Runde 3**
Das msgGillardon-Traineeprogramm Professional Start geht 2014 in die dritte Runde: Absolventen erinnern sich

54 **Themen und Termine 2014**
Finanzseminare, Fachtagungen und Branchentreffs

Der Countdown läuft

Die neue Studie von msgGillardon und dem Handelsblatt zeigt, was sich vor dem Hintergrund von Basel III innerhalb eines Jahres in der Bankenbranche verändert hat.

von Georg Müller und Ralf Zimpel

Für die Ausgabe 2012 der Studie „banking insight“ hatten wir Fach- und Führungskräfte deutscher Kreditinstitute zu den Implikationen von Basel III für die Geschäftsmodelle der Banken befragt. Die aktuelle Studie „banking insight – Präzisionsarbeit ist gefragt“ zeigt nun erstmals die Entwicklung der Branche innerhalb eines Jahres auf – ein Jahr, in dem sich für die Banken viel getan hat: Im Sommer 2013 wurden die endgültigen Vorgaben der europäischen Umsetzung von Basel III verabschiedet, sodass ihr Inkrafttreten zum 1. Januar 2014 in der EU nun feststeht. Vergleicht man die Erwartungen und die eingeschlagene Geschäftsstrategie vor und nach der Festlegung der Basel-III-Details, zeigen sich einige interessante Entwicklungen.

Bereits in den vergangenen Jahren hat das Thema „Basel III“ die Bankenbranche beherrscht. Seit dem Sommer 2013 existiert nun eine gesetzliche Grundlage, auf deren Basis die Institute handeln können und müssen. Die Einzelheiten zu den Anforderungen in puncto Eigenkapitalausstattung und Liquiditätsversorgung stehen fest – nun sind die Marktteilnehmer gefordert, alle notwendigen Maßnahmen zu treffen, um diese bis spätestens 2019 zu erfüllen. Die Studie „banking insight 2013“ bildet erstmals die Einschätzungen und strategischen Prozesse des Bankenbereichs vor und nach der endgültigen Umsetzung der Basel-III-Regelungen in Europa ab. Während in der Studie des Vorjahres die Umfrageteilnehmer ihre Einschätzungen, Bewertungen und Prognosen noch auf der Basis von zum Teil vagen Ausprägungen der einzelnen Konditionen abgeben mussten, stehen für die Interviewten der aktuellen Studie die Bedingungen unverrückbar fest.

Folgende Trends zum derzeitigen Stand der Vorbereitungen und der praktischen Umsetzung lassen sich aus der Studie ableiten.

Die Rahmenbedingungen

Die endgültigen Leitplanken für Eigenkapital und Liquidität stellen für jedes Institut unverändert eine große Herausforderung dar.

- Nach dem aktuellen Meinungsbild der Umfrageteilnehmer sind ihre Institute doch noch nicht so gut auf Basel III vorbereitet, wie sie im Jahr zuvor angenommen hatten. Der Stand der Vorbereitungen wurde 2012 zu optimistisch eingeschätzt, wobei Basel-III-Effekte teilweise durch die Herausforderungen der Niedrigzinsphase überlagert werden.

- Die Genossenschaftsbanken, die 2012 ihren Umsetzungsstand noch optimistisch einschätzten, sind nunmehr in diesem Punkt die mit Abstand skeptischste Bankengruppe.

Unabhängig hiervon besteht weiterhin großer Nachholbedarf über alle Bankentypen und -größen hinweg – sowohl für das Neu- als auch für das Bestandskundengeschäft. Insgesamt ist noch nicht einmal die Hälfte der Institute nach eigener Einschätzung auf die verschärften Regelungen eingestellt, ein deutlicher Rückgang gegenüber der Einschätzung von 2012. Dies ist u. E. auf die zahlreichen „Last minute“-Änderungen im Rahmen der finalen Abstimmungen im EU-Gesetzgebungsverfahren sowie auf den nach wie vor erheblichen Konkretisierungsbedarf der Ausführungsbestimmungen durch die EBA zurückzuführen. Die zahlreichen regulatorischen Initiativen, die die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsstandards ergänzen, haben dagegen keinen besonderen Einfluss auf die Vorbereitungen bzw. die Umsetzung von Basel III. Die große Mehrheit der Banken fühlt sich von diesen Maßnahmen der letzten Monate nicht in ihrer Basel-III-Strategie beeinträchtigt.

Die Reaktionen der Banken

Der größte Handlungsdruck besteht unverändert in der Stärkung der Kapitalbasis. Nach den im Januar vom Baseler Ausschuss beschlossenen Erleichterungen bei der Liquiditätskennziffer LCR scheint sich die Lage hinsichtlich der Erfüllung der Liquiditätsvorschriften leicht zu entspannen.

Die nach wie vor beliebteste Maßnahme der Banken, die hohen Eigenkapitalanforderungen im Rahmen von Basel III zu erfüllen, ist eine Kapitalerhöhung. Aber auch der Abbau von Risikoaktiva steht unverändert weit oben auf der Agenda. Hier liegt der Fokus auf dem Management der risikogewichteten Aktiva sowie der Optimierung der Modelle zur Risikomessung. Allerdings gehen viele Umfrageteilnehmer – wenn auch weniger als im Vorjahr – weiterhin davon aus, dass ihr Institut künftig zusätzlich die Kreditvergabe an Firmen- und Privatkunden einschränken muss. Neue aufsichtsrechtliche Initiativen zur Korrektur von Fehlentwicklungen, die Einführung der nicht risikosensitiven Verschuldungsgrenze (Leverage Ratio) sowie die Niedrigzinspolitik der Notenbanken lassen hier jedoch einen Trend zur Rekalibrierung bisher verfolgter Strategieansätze erkennen. So zeigt die Diskussion um die Harmonisierung der internen Modelle zur Risikomessung Wirkung. Deutlich weniger IRB-Banken ziehen einen Wechsel vom Basis- in den fortgeschrittenen Ansatz in Erwägung.

Bei KSA-Instituten, die sich bisher vornehmlich auf die Optimierung interner Abläufe und die Professionalisierung ihrer Ratingverfahren konzentriert haben, zeigt sich eine gegenteilige Tendenz. Hier gewinnen die RWA-Optimierung und die Weiterentwicklung der internen Modelle zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen an Bedeutung. So ist der Anteil der Institute, die einen Wechsel in den IRB-Ansatz ausschließen, deutlich zurückgegangen.

Hinsichtlich der Erfüllung der Liquiditätsstandards nach Basel III sind die angestrebte Verkürzung der Laufzeiten der Kredite und die Ausweitung des provisionsbasierten Vermittlungsgeschäfts weiterhin wichtige Gesprächsthemen bei den Banken. Auf der Refinanzierungsseite wird sich der Wettbewerb um langfristige Spareinlagen weiter fortsetzen, wenn auch nicht so intensiv wie noch in der letztjährigen Umfrage erwartet. Die Ausrichtung der Geschäftsmodelle zur Erfüllung der Eigenkapital- und Liquiditätsstandards gemäß Basel III wird dabei auch durch die aktuelle Niedrigzinspolitik der Notenbanken beeinflusst. Nachdem in der Vorjahresbefragung zum Beispiel in der Immobilienfinanzierung als bevorzugte Maßnahme die Vergabe von Immobiliendarlehen mit möglichst kurzen Laufzeiten genannt wurde, gewinnt nach der neuesten Umfrage vor allem die Finanzierung durch den Einsatz von Bausparverträgen an Bedeutung.

Im Vergleich zur Studie „banking insight“ 2012 hat die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Kreditkonditionen künftig verteuern werden, noch einmal zugenommen. Die meisten Teilnehmer rechnen mit einem Plus zwischen 0,25 und einem Prozentpunkt, mehr Banken als im Vorjahr schätzen, dass die Verzinsung sogar um 1 oder 1,5 Prozentpunkte steigen kann.

Die Spareinlagen der Kunden sind weiterhin die Refinanzierungsmöglichkeit Nummer eins für die Banken. Insbesondere IRB-Banken sind weiterhin in hohem Maße daran interessiert, ihre Refinanzierung auf Sparprodukte „umzustellen“. Vor diesem Hintergrund erklärt sich, dass die Institute in der Gesamtbetrachtung mehrheitlich einen Anstieg der Sparkonditionen erwarten. Doch obwohl sie um das Kapital ihrer Kunden buhlen, erwartet nur eine Minderheit, dass ihr Institut selbst die Sparkonditionen künftig erhöhen wird. Wer auf eine Verbesserung der Sparzinsen setzt, prognostiziert dagegen ein Plus von bis zu einem Prozentpunkt (vgl. Abb. 1).

Große Veränderungen deuten sich an

Nach Bekanntgabe der Details zu Basel III zeichnet sich bei den Instituten eine leichte Entspannung ab. Viele gehen nun davon aus, dass die Veränderungen weniger gravierend ausfallen werden, als sie noch im Rahmen der Vorjahresstudie befürchtet haben.

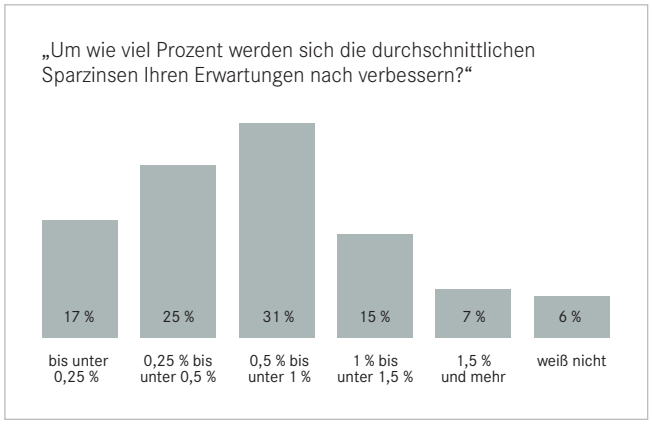


Abbildung 1: Entwicklung von Sparzinsen

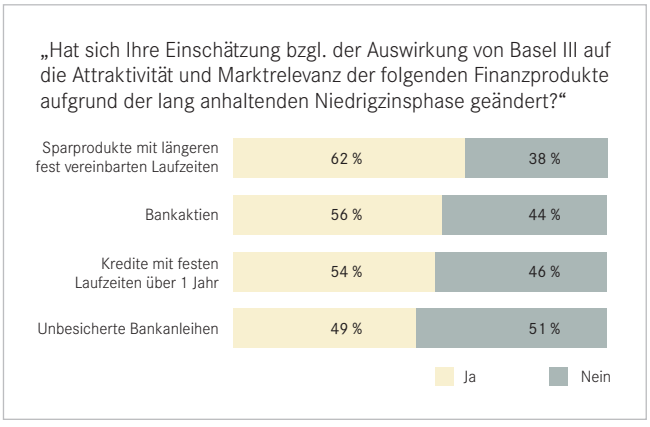


Abbildung 2: Auswirkung von Basel III auf Attraktivität und Marktrelevanz

Die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Umfrage lassen sich in folgenden sechs Punkten zusammenfassen:

- Nicht nur Basel III, sondern auch die lang anhaltende Niedrigzinsphase hat einen wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität und Marktrelevanz der Finanzprodukte (vgl. Abb. 2).

- Die Einschätzung hinsichtlich des Einflusses von Basel III auf die Attraktivität von Finanzprodukten ist uneinheitlich. Insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die von ihren Geschäftsmodellen als Teil des Drei-Säulen-Modells überzeugt sind, sehen eher einen geringen Einfluss.

- Bei den Sparprodukten gewinnen nach Einschätzung der aktuellen Umfrage insbesondere die Tagesgelder an Bedeutung. Dies scheint seinen Ursprung allerdings eher in der aktuell andauernden Niedrigzinsphase und dem Nachfrageverhalten der Kunden zu haben.

- In Bezug auf Kreditprodukte hat sich die Einschätzung hinsichtlich der zukünftigen Relevanz im Vergleich zu 2012 nur leicht verändert. Verfügungskredite, Baufinanzierungen und Anschaffungsdarlehen gewinnen bei Betrachtung über alle Bankengruppen an Bedeutung.

- Bei den Kapitalmarktprodukten setzen die Banken in erster Linie auf Pfandbriefe. Hierin kommt die hohe Bedeutung einer stabilen und kostengünstigen Refinanzierung zum Beispiel durch die potenzielle Nutzung der im eigenen Depot A befindlichen Pfandbriefe im Rahmen von Kollateralvereinbarungen mit anderen Banken zum Ausdruck.

- Die signifikant gesunkenen Relevanzwerte im Bereich der Bewertung von unbesicherten Bankanleihen zeigen, dass sich alle Bankengruppen mit den neuen Kennzahlen sowie dem optimalen Portfoliomix auseinandergesetzt haben. Mit Blick auf die bessere Anrechnung setzen die Institute eher auf besicherte Anleihen.

Der internationale Wettbewerb bleibt eine Herausforderung

Auch im Zusammenhang mit dem internationalen Wettbewerb ist seit der endgültigen Festlegung der Basel-III-Regeln ein leichtes Durchatmen bei den deutschen Banken festzustellen, wie die Studie „banking insight 2013“ belegt.

Zwar befürchtet noch immer die große Mehrheit der Institute, dass Banken aus dem nicht regulierten Ausland auf den europäischen Markt vordringen werden, im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der Skeptiker aber merklich zurückgegangen. Demgegenüber ist die Zahl derjenigen, die befürchten, dass die europäischen Geldhäuser künftig wesentliche Teile ihrer Geschäftsaktivitäten verlagern werden, stabil geblieben.

Auch die Bankkunden und Investoren werden sich weiter für die europäischen Banken als Einlagen- und Finanzierungspartner interessieren. So erwarten deutlich weniger Befragte als im Vorjahr, dass Bankkunden und Investoren in Regionen mit laxeren Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften abwandern. Immer weniger Banken sind der Meinung, dass sie durch die Basel-III-Vorgaben gegenüber den Wettbewerbern aus den USA, Großbritannien oder aus den asiatischen Regionen besonders benachteiligt sind.

Fazit: Es ist viel passiert – die Sichtweise vieler Banken hat sich verändert

Die Studie 2013 zeigt: In einem Jahr ist viel passiert. Die Sicherheit über das, was in puncto Eigenkapitalausstattung und Liquiditätsversorgung umgesetzt werden muss, hat die Sichtweise vieler Banken verändert.

Unsicherheiten bestehen weiterhin insbesondere in Bezug auf die Wahrnehmung der nationalen Wahlrechte sowie hinsichtlich einer einheitlichen Interpretation der Regelungen. Auch das Zusammenspiel der vielfältigen Regeln in der Praxis wird ein Thema bleiben.

Am flexibelsten in puncto Umsetzungsgeschwindigkeit der Basel-III-Anforderungen zeigen sich auch in der aktuellen Studie die Privat- und Regionalbanken, gefolgt von den Groß- und Landesbanken. Sowohl im Einlagengeschäft als auch auf dem Gebiet der Kreditvergabe versuchen sie, mit einer möglichst großen Anzahl von Produktvarianten die Vorgaben des Reglements zu erfüllen. Die Sparkassen und genossenschaftlichen Institute sind dagegen weiterhin bestrebt, ihre traditionellen Geschäftsmodelle so weit wie möglich beizubehalten – und bleiben damit für die deutschen Bankkunden eine verlässliche Konstante in einer sich immer schneller ändernden Bankenwelt.

Vor diesem Hintergrund wird es insbesondere für Sparkassen und Genossenschaftsbanken entscheidend sein, gruppeneigenen Interessen auch auf europäischer Ebene stärker Gehör zu verschaffen. Eine noch intensivere Mitarbeit und Meinungsäußerung auf europäischer Ebene zum Beispiel in der Diskussion um die Einlagensicherung und den europäischen Abwicklungsmechanismus sind ein wesentlicher Beitrag zur Aufrechterhaltung des deutschen Drei-Säulen-Modells im Bankwesen.

Autoren

Georg Müller
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 1748
> georg.mueller@msg-gillardon.de

Ralf Zimpel
Leiter CoC Unternehmenssteuerung und Risikomanagement
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5380
> ralf.zimpel@msg-gillardon.de

Einheitliches Risikomanagement

BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung

von Ralf Zimpel

Mit dem vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Januar 2013 veröffentlichten Standard „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung" werden erstmals umfassende, konkrete regulatorische Anforderungen an die (Risiko-)IT-Architektur, das Datenmanagement und die Risikoberichterstattung in Kreditinstituten formuliert.

Die globale Finanzkrise hat gezeigt, dass die IT- und Datenarchitektur vieler Kreditinstitute für die umfassende Steuerung finanzieller Risiken nicht bzw. nur bedingt geeignet ist. Vielfach haben sich die Kapazitäten zur Aggregation der Risikopositionen über Geschäftsfelder und Gruppengesellschaften hinweg sowie die Verfahren zur Risikoberichterstattung als unzureichend erwiesen. Risiken und Risikokonzentrationen konnten häufig nicht zeitnah und präzise identifiziert werden. Geschäftsführung und Aufsichtsorgane waren nicht in der Lage, unverzüglich geeignete Steuerungsmaßnahmen zur Sicherstellung der Finanzstärke ergreifen zu können.

Die „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung" (Basel-Standard # 239) setzen auf Beschlüssen und Empfehlungen des Financial Stability Board auf und ergänzen weitere bereits laufende internationale Initiativen wie z. B. die zusätzlichen Anforderungen gemäß Säule 2 (aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren, BCBS # 158: Enhancements to the Basel II framework, Juli 2009) oder die Richtlinien zur Aggregation von Risikodaten (BCBS # 176: Principles for enhancing corporate governance, Oktober 2010).

Die Umsetzung der Regeln soll für global systemrelevante Kreditinstitute ab Januar 2016 verpflichtend werden. Auch für national systemrelevante Kreditinstitute wird den nationalen Aufsichtsinstanzen vom Baseler Ausschuss eine Verpflichtung zur Anwendung empfohlen. Sie soll drei Jahre nach Einstufung eines Kreditinstituts als national systemrelevant in Kraft treten. Die Gültigkeit für alle weiteren Institute liegt im Ermessen des jeweiligen nationalen Aufsehers. In Deutschland wird derzeit zum Beispiel geprüft, inwieweit entsprechende nationale Vorgaben durch eine Aufnahme in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) konkretisiert werden.

Ziele und Inhalte

Der Regulator möchte mit den Grundsätzen das Risikomanagement von Kreditinstituten stärken und durch die Verbesserung von Entscheidungsfindungsprozessen und -systemen die Fähigkeiten der Banken zur Bewältigung von Stress- und Krisensituationen verbessern. Auf der Grundlage einer einheitlichen Systematik der

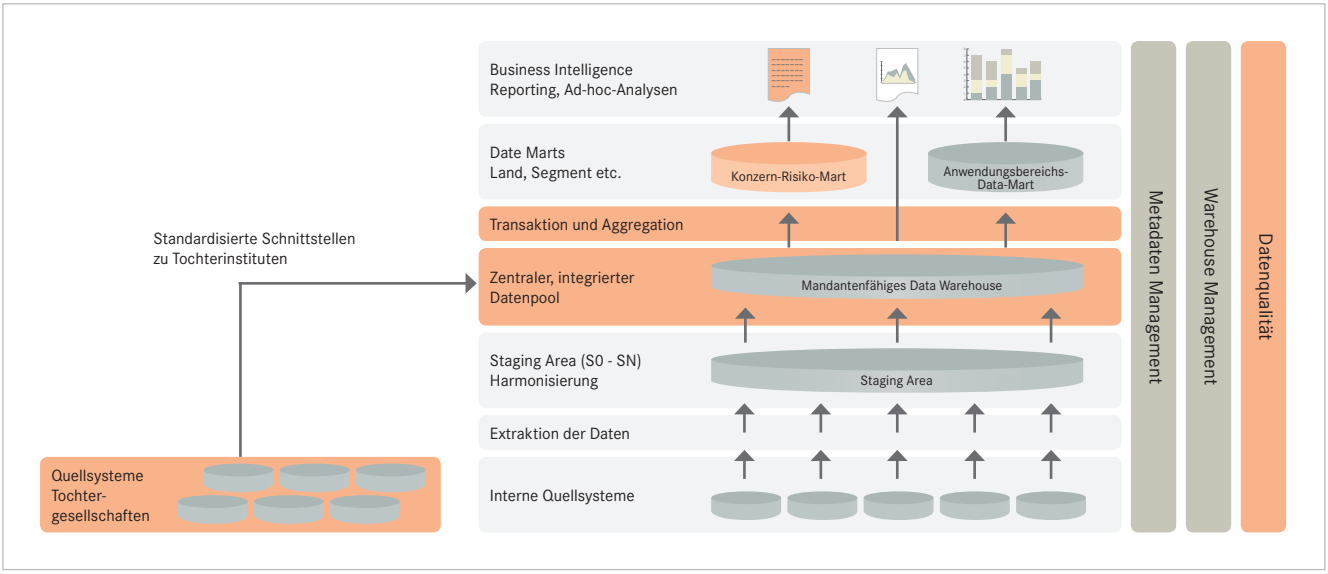


Abbildung 1: Wesentliche Handlungsfelder (orange markiert) für künftige IT-Architekturen vor dem Hintergrund von BCBS # 239

Daten soll den Entscheidungsträgern durch eine integrierte Risikoberichterstattung, die bisher getrennte Sichtweisen einheitlich und mit funktionsübergreifender Sicht auf Berichtsinhalte und Kennzahlen zusammenführt, ein aussagekräftiges, ganzheitliches Bild der Unternehmenslage vermittelt werden.

Die Anforderungen an die Kreditinstitute sind in eng miteinander verbundene Themenbereiche gegliedert:

- Gesamtunternehmensführung (Governance) und Infrastruktur
- Risikodaten-Aggregationskapazitäten
- Risikoberichterstattung
- Aufsichtliche Überprüfungen, Instrumente und Zusammenarbeit

Als wesentliche Voraussetzungen für ein funktionierendes Risikomanagement rücken Datenhaltung (Datenmodelle), die Prozesse der Datenverarbeitung mit Fokus auf Datenqualitätssicherung und Risiko-Reporting-Systeme in den Fokus. Gefordert werden eine konzern- und geschäftsübergreifende Definition, Erfassung und Verarbeitung risikorelevanter Daten mit hohen Anforderungen an die Beschaffenheit und Konsistenz von Risikodaten und Risikoreports hinsichtlich Frequenz, Aktualität, Qualität und Umfang der Berichterstattung. Manuelle Prozessschritte oder der Einsatz von Applikationen der individuellen Datenverarbeitung (z. B. Spreadsheets oder Datenbanken) zur Berechnung von Kennzahlen sind so weit wie möglich zu reduzieren. Der Einsatz entsprechender Instrumente wird an strenge Bedingungen geknüpft; diese sind regelmäßig zu validieren und zusätzliche effektive Kontrollen als Risiko mindernde Maßnahmen sind zu etablieren. Zudem werden die Anforderungen an die Dokumentation erheblich erhöht.

Handlungsbedarf für Kreditinstitute

Eine Erfüllung der Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung stellt hohe Anforderungen an Kreditinstitute, da eine konzernweite Analyse und Lösung erforderlich ist, die alle Konzerneinheiten, Ländergesellschaften und Organisationseinheiten umfasst. Zudem genügt es nicht, sich lediglich auf die generierten und aggregierten Risikodaten zu fokussieren; die Qualitäts-, Granularitäts- und Konsistenzanforderungen gelten auch für die zugrunde liegenden Geschäfts- und Marktdaten. Auch der kontinuierliche Abgleich der Risikodaten mit anderen der Bank zur Verfügung stehenden Daten (z. B. Rechnungslegungs- oder Meldewesendaten) ist erforderlich.

Neben Analysen und Anpassungen der IT- und Datenarchitektur sind die Risikodaten-Aggregationskapazitäten und die Verfahren zur Risikoberichterstattung dauerhaft in die Banksteuerung einzubinden. Dies erfordert gegebenenfalls Anpassungen und Erweiterungen der IT-Architektur und der Infrastruktur der Banksteuerung, des Datenqualitätsmanagements und des Governance Framework.

Damit ergibt sich aus den Grundsätzen des Basler Ausschusses Umsetzungsbedarf in den Bereichen:

- (Risiko-)IT-Architektur und Daten(qualitäts)management
- Aufbau und Ablauforganisation (Governance)
- Prozesse (Daten- und Risikomanagement, Kontrollprozesse)

Im BCBS-#-239-Papier wird explizit ein einheitlicher Informationstopf für alle (Konzern-)Risikodaten gefordert. Die Daten müssen nach mehreren Dimensionen verfügbar und auswertbar sein.

Weiter wird das Vorhandensein von Metadaten und einer ausreichenden Datenqualität (inkl. Prozesse) verlangt. Ausgehend von einem Instituts-DWH (Data Warehouse) ergeben sich die in Abbildung 1 dargestellten Handlungsfelder für die zukünftige IT-Architektur.

Zusätzlich muss die künftige IT-Lösung eine automatisierte Verarbeitung (per Knopfdruck) ermöglichen. Auch die Reduzierung zur Erstellung des Gesamtrisikoberichtes von heute max. t+56 auf t+10 wird die IT vieler Institute fordern.

Eine zusätzliche Herausforderung an die Umsetzung wird der hohe Integrations- und Koordinationsaufwand mit parallelen, bereits laufenden Initiativen in den Kreditinstituten darstellen, die ähnliche Prozesse, IT-Systeme und Ressourcen involvieren (z. B. Umsetzung von FINREP / COREP, Sanierungs- und Abwicklungsplänen oder auch IFRS-Umstellungen).

Umsetzung in Deutschland

Die Prinzipien des Basler Papiers „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung“ sollen bis 2016 für global und national systemrelevante Institute in Deutschland umgesetzt sein, wobei das aufsichtliche Zielbild folgende Eckpunkte enthält:

- Monatliche Erstellung eines Gesamtbankrisikoberichts
- Zeitverzug für den Gesamtbankrisikobericht maximal t + 10
- Beschleunigung der Produktion von Risikoberichten durch Vorhalten von berechneten Risikozahlen / Datenreihen (keine Berechnung von Risikokennzahlen in Applikationen wie Excel / Access) und Kommentierungen / Analysen in den Datensystemen

Die Aufsichtsinstanzen erwarten, dass global und national systemrelevante Institute Umsetzungsmaßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen des Basel-Standards # 239 unmittelbar in Angriff nehmen. Die Implementierungsfortschritte sollen in den Jahren 2014 / 2015 aufsichtlich eng begleitet und überwacht werden.

Für kleine und mittlere Institute ist eine proportionale Umsetzung der Anforderungen unter Berücksichtigung von Größe, Art und Komplexität des jeweiligen Geschäftsmodells angestrebt.

Modulares Vorgehensmodell von msgGillardon zur Erfüllung der Anforderungen gemäß BCBS # 239

1. **Quick-Scan: Identifizieren der größten GAPs auf Grundlage des msgGillardon-Fragenkataloges zu diesem Thema**

2. **Vorstudie: Erstellen einer Umsetzungs-Roadmap**
   - Aufwandsbewertung der GAPs aus dem Quick-Scan
   - Durchführen eines Durchstichs durch IT-Systeme (= Validierung der Angaben des Quick-Scans)
   - Projektplanung

3. **Fach- / DV-Projekt: Erfüllung der BCBS-#-239-Anforderungen**
   - Konzeption des technischen und fachlichen Zielbildes
   - Konzeption der strategischen (Risiko-)IT-Zielarchitektur
   - Festlegung/Anbindung der Datenquellen
   - Aufbau eines zentralen Metadatenmodells (optional)
   - Definition der Datenqualitätssicherungsprozesse und -kontrollen (optional)
   - Entwicklung einer institutsindividuellen Reporting-Struktur
   - Verzahnung der Berichtsprozesse mit dem Planungs- und Steuerungsprozess
   - Programm- und Projektmanagement, PMO Office (optional)

Autor

Ralf Zimpel
Leiter CoC Unternehmenssteuerung und Risikomanagement
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5380
> ralf.zimpel@msg-gillardon.de

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Das neue GCPM-Kreditrisikoportfolio-modell ermöglicht die gemeinsame Messung verschiedener Risikokomponenten.

von Christian Maaß

Gemeinsame Messung von Risikokomponenten

In den letzten Jahren hat im Bankensektor eine stetige Weiterentwicklung der Kreditrisikoportfoliomodelle stattgefunden. Unter anderem werden neben dem Adressausfall- und dem Migrationsrisiko auch die Risikokomponenten Spread- und Verwertungsrisiko in die Kreditrisikomessung integriert. Zudem wird vermehrt auf die Berechnung von stetigen marginalen Risikobeiträgen zurückgegriffen. Diese liefern insbesondere für die Einsatzgebiete der Risikolimitierung sowie der Risk-Return-Steuerung einen erhöhten Mehrwert und bieten eine bessere Indikation der notwendigen Handlungsmaßnahmen als diskrete Risikobeiträge. Der nachfolgende Artikel zeigt die Integration des Verwertungsrisikos und der stetigen Risikobeiträge in das Kreditrisikoportfoliomodell GCPM von msgGillardon.

Die genannten Erweiterungen werden im Kontext von CreditMetrics™ vorgestellt. Dies hat mehrere Gründe. Einerseits bietet CreditMetrics™ eine deutlich höhere Flexibilität als CreditRisk+™, wodurch Erweiterungen generell erst ermöglicht werden. Andererseits gibt es am Markt aufgrund der höheren Flexibilität und der steigenden Computerleistungen eine Präferenz von CreditMetrics™ gegenüber CreditRisk+™. Zudem bewirken zusätzliche Weiterentwicklungen wie z. B. das Importance Sampling und die Large Homogenous Portfolien (LHP) deutlich reduzierte Performanceanforderungen.

In den letzten Jahren rückte die gemeinsame Messung verschiedener Risikoarten und -komponenten vermehrt in den Fokus der internen Risikosteuerung sowie der aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Ziel ist die korrekte Abbildung von gemeinsamen Bewegungen unterschiedlicher Risikokomponenten. So haben insbesondere die Erfahrungen der Finanzkrise gezeigt, dass viele Banken ein simultanes Worst-Case-Szenario nicht in ihre Risikomessung integrieren und den tatsächlichen über mehrere Risikokomponenten simultan realisierbaren Verlust deutlich unterschätzen. Im Rahmen der Kreditrisikomessung sind hier insbesondere die gemeinsamen Bewegungen der Risikokomponenten Adressenausfall-, Migrations-, Spread- und Verwertungsrisiko zu nennen.

Die integrierte Messung von Adressenausfall- und Migrationsrisiko wurde bereits im Originaldokument von CreditMetrics™ eingeführt und stellt im Eigengeschäft den gängigen Marktstandard dar. Bei vielen Banken ist der Trend zu beobachten, im Eigengeschäft zusätzlich die Spreadrisikomessung zu integrieren. Dies ist insbesondere bei der Verwendung eines spread-basierten Ansatzes für die Migrationsrisikomessung zu empfehlen, da Veränderungen eines Credit Spread sowohl auf ein allgemein verändertes Spread-Niveau als auch auf eine verschlechterte Bonität des

zu bewertenden Kunden bzw. des zu bewertenden Wertpapieres zurückzuführen sind. Mittels dieser Vorgehensweise wird eine synthetische Aufspaltung des auf eine Migrationsänderung zurückzuführenden und des auf der Spread-Änderung basierenden Wertverlustes vermieden. Die Umsetzung des Spread-Risikos ist bereits seit einigen Jahren in GCPM integriert und wird deswegen in diesem Artikel nicht weiter beschrieben.

Neben dem Migrations- und dem Spread-Risiko stellt insbesondere die korrekte Messung des Verwertungsrisikos für viele Banken eine Herausforderung dar. Betroffen sind beispielsweise Bausparkassen, Immobilienbanken und Leasinginstitute, da die risikomindernde Funktion des Sicherungsobjektes einen bedeutenden Bestandteil des Geschäftsmodells ausmacht. Der Wert einer Sicherheit ist jedoch starken Marktschwankungen unterworfen, weshalb das Verwertungs- und im Leasingbereich auch das Restwertrisiko einen wesentlichen Einfluss auf den tatsächlich erlittenen Verlust haben, der bei einem Ausfall eines Kreditnehmers eintritt. Eine adäquate Berücksichtigung der Wertschwankungen der Sicherheiten in der Risikomessung ist somit zwingend erforderlich.

Ermittlung des Verwertungsrisikos

In CreditMetrics™ wird das Verwertungsrisiko mittels einer Stochastik des LGD (Loss Given Default, Verlust zum Ausfallzeitpunkt) in das bereits bestehende Konzept zur Kreditrisikomessung integriert. Die Messung des Verwertungsrisikos kann sowohl für den lebenden Bestand als auch für bereits ausgefallene Positionen erfolgen. Zur Berechnung des Verwertungsrisikos werden dieselben Zufallszahlen herangezogen, die für die Ermittlung der Ratingklassen bzw. des Ausfallzustandes eines Kreditnehmers in jedem Simulationsschritt gewürfelt werden. Zusätzlich erfolgt nun eine Unterteilung des Ausfallzustandes anhand der Höhe der simulierten Zufallszahl in verschiedene Zustände, die die Schwere des Ausfalls repräsentieren.

Technisch erfolgt die Umsetzung, indem der Abschnitt der standardnormalverteilten Aktienrendite, der unterhalb der Ausfalleintrittsschwelle liegt, basierend auf einer vorgegebenen Verteilungsfunktion, typischerweise der Beta-Verteilung, weiter differenziert wird. Die Verwendung der Beta-Verteilung zur Abbildung eines stochastischen LGD wird in der gängigen Literatur empfohlen. Sie hat den Vorteil, dass auch asymmetrische sowie für den LGD typische bimodale Verteilungen abgebildet werden können. Zudem ist eine Beschränkung der Werte auf das Intervall [0,1] gegeben.

Die Differenzierung der Ausfallschwere wird in GCPM mittels eines Quantilsmappings bestimmt. Dabei werden die Quantile der Standnormalverteilung unterhalb der Ausfallschwelle in Quantile der Beta-Verteilung übersetzt, aus denen die simulierten LGDs pro Kreditnehmer und Simulationslauf abgeleitet werden. Das Mapping erfolgt hierbei so, dass die Fläche unterhalb der Ausfallschwelle auf die gesamte Beta-Verteilung gemappt wird. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Vorgehensweise:

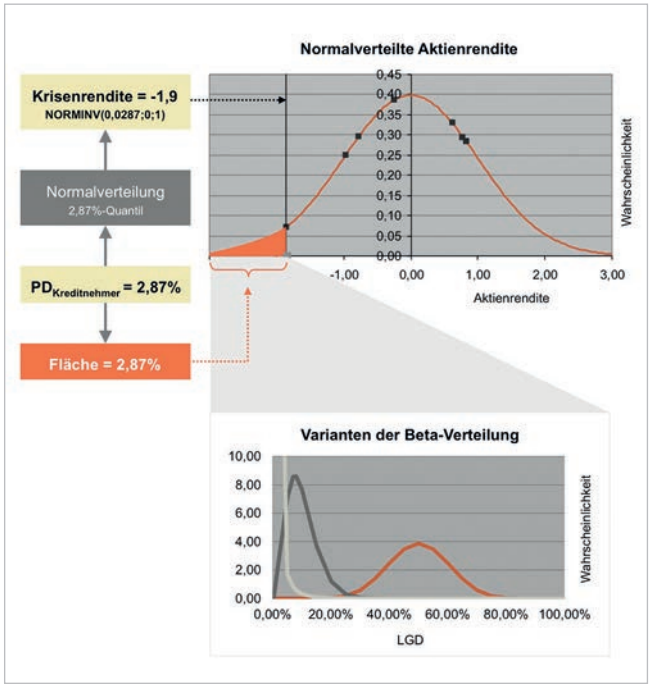


Abbildung 1: Integration des Verwertungsrisikos

In Abbildung 1 sind exemplarisch mehrere Verteilungen dargestellt, die die Beta-Verteilung in Abhängigkeit ihrer Parameter annehmen kann. Es wird deutlich, dass die Beta-Verteilung aufgrund ihrer Flexibilität die verschiedensten empirischen Verteilungen repräsentieren kann und insbesondere auch rechtsschiefe und bimodale Verteilungen adäquat abgebildet werden.

Da die Beta-Verteilung vollständig über ihre Parameter definiert ist, die den Mittelwert sowie die Standardabweichung der Verteilung repräsentieren, ist eine Schätzung der genannten Parameter auf Basis historischer Ausfallereignisse ausreichend, um eine erfolgreiche Integration des Verwertungsrisikos in eine gemeinsame Risikomessung zu gewährleisten.

Basierend auf der gewürfelten Zufallsvariable ist der LGD je Simulationslauf eindeutig determiniert und wird für die Messung des eingetretenen Verlustes im Ausfallzustand herangezogen. Aufgrund der stetigen Abbildung der LGD-Stochastik ist zudem eine Umsetzung von LGD-Szenarien, deren LGD-Höhe beispielsweise aus den Quantilen der Beta-Verteilung abgeleitet wird, realisierbar.

Stetige marginale Risikobeiträge

Im Kontext von Portfoliomodellen muss generell zwischen diskreten und stetigen Risikobeiträgen differenziert werden. Diskrete Risikobeiträge beschreiben, um welchen Betrag sich der CVaR verringert, wenn eine Position aus dem Portfolio bzw. der Risikomessung ausgeschlossen wird. Der diskrete Risikobeitrag wurde für die Ermittlung von Risikokonzentrationen sowie für die Reduzierung des Portfolio-CVaR entworfen und liefert sehr gute Indikationen für die genannten Einsatzgebiete.

Aufgrund der fehlenden Subadditivität des CVaR sind jedoch negative diskrete Risikobeiträge denkbar. Eine Verringerung des Portfolios um die jeweilige Position führt somit zu einer Steigerung des Gesamt-CVaR, wodurch die ökonomische Interpretierbarkeit des Risikobeitrags infrage zu stellen ist. Im Rahmen der Portfoliooptimierung sowie der Risk-Return-Steuerung kann es demzufolge zu falschen Maßnahmen sowie zu verzerrten risikoadjustierten Kennzahlen kommen. Darüber hinaus basiert der diskrete Risikobeitrag auf der Entfernung der kompletten Position und liefert Unterschätzungen bei Zukäufen sowie bei kleinen Veränderungen der Position.

Neben der fragwürdigen Interpretierbarkeit ist die Stabilität der Risikobeiträge zu erwähnen, die die Schwankung der Risikobeiträge in verschiedenen Berechnungen beschreibt. So kann es auch bei bereits stabilen CVaR-Ergebnissen zu starken Schwankungen des Risikobeitrags kommen, weshalb in GCPM momentan auf eine Approximation mittels des Beitrags zur Standardabweichung des CVaR zurückgegriffen wird.

Aufgrund der genannten Gründe werden zusätzlich zur Approximation durch den Beitrag zur Standardabweichung stetige marginale Risikobeiträge eingesetzt, die eine höhere Stabilität aufweisen, genauere Ergebnisse liefern und für die Risk-Return-Steuerung eingesetzt werden können. Die stetigen Risikobeiträge werden über Quantile der Verlustverteilung ermittelt. Die Quantile definieren ein Intervall der Verlustverteilung und bestimmen, welche Simulationsläufe bei der Berechnung der Risikobeiträge berücksichtigt werden.

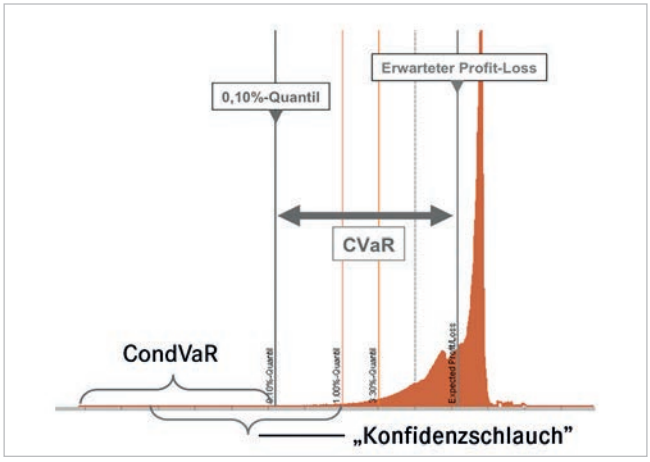


Abbildung 2: „Konfidenzschlauch" anhand der Profit-Loss-Verteilung

Beispielsweise sei durch α ein Konfidenzniveau gegeben. Dann entspräche ein Risikobeitrag in dem Intervall $[\alpha,1]$ dem CondVaR-Risikobeitrag zum Niveau α. In GCPM wird für jede Position ein Conditional Loss zum Intervall $[\alpha_1,\alpha_2]$, ermittelt, wobei α_1,α_2 den individuellen Bedürfnissen angepasst werden, sich aber typischerweise in der Nähe des Quantils des CVaR befinden. Das Intervall wird auch als „Konfidenzschlauch" bezeichnet und stellt eine Verallgemeinerung des CondVaR je Position dar. Der „Konfidenzschlauch" wird in Abbildung 2 veranschaulicht.

Für jeden Kreditnehmer wird im nächsten Schritt der sogenannte Conditional Loss berechnet. Dieser entspricht dem durchschnittlichen Verlust aller Szenarien, die sich im „Konfidenzschlauch" befinden. Es sei darauf hingewiesen, dass sich die relevanten Szenarien des „Konfidenzschlauches" in Abhängigkeit vom Verlust des gesamten Portfolios und nicht vom Verlust der jeweiligen Position ergeben.

Schließlich wird der stetige Risikobeitrag pro Position berechnet, indem der CVaR mit einem Skalierungsfaktor multipliziert wird, der sich als Quotient aus dem Conditional Loss der Position durch die Summe aller Conditional Losses ergibt:

$$RC_i = \frac{CondL_i\,(\alpha,\beta)}{\sum_i CondL_i\,(\alpha,\beta)} \times CVaR(q), \text{ mit}$$

$CondL_i\,(\alpha,\beta)$: Conditional Loss des Kreditnehmers i zum CVaR-Niveau q, approximiert im Intervall $[\alpha,\beta]$ der Verlustverteilung.

Per Definition sind die stetigen Risikobeiträge additiv und liefern eine sehr gute Indikation für Portfolioveränderungen. Je größer das Intervall gewählt wird und je mehr sich dieses in die Mitte der Profit-Loss-Verteilung verschiebt, desto stabiler sind die Ergebnisse. Die Stabilität wird allerdings auf Kosten eines Genauigkeitsverlustes erzielt, weshalb ein Trade-off zwischen Robustheit und Genauigkeit zu treffen ist.

Fazit: Weiterer Schritt zur integrierten Risikomessung

Die neuen Erweiterungen in GCPM stellen einen weiteren Schritt in Richtung einer integrierten Risikomessung sämtlicher Risikokomponenten des Kreditrisikos dar. So ist nun neben den bereits umgesetzten Komponenten auch eine Integration des Verwertungsrisikos in die Risikomessung realisiert. Zudem wird zu den bereits bestehenden Risikobeiträgen eine deutlich verbesserte Umsetzung der Ermittlungen der marginalen Risikobeiträge gewährleistet, die insbesondere im Rahmen der Portfoliooptimierung sowie der Risk-Return-Steuerung eine deutliche Verbesserung der Messgenauigkeit darstellt und eine verbesserte Ableitung von Handlungsmaßnahmen ermöglicht.

Autor

Christian Maaß
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 2865
> christian.maass@msg-gillardon.de

Wertvolle Hilfe

Der Kapitalplanungsprozess in der Praxis – Unterstützung durch die Standardsoftwarelösung THINC

von Rainer Alfes und Claudia Schirsch

Steigende aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Kapitalausstattung verlangen von den Banken eine effiziente Steuerung ihrer Kapitalressourcen. Dazu benötigen die Institute einen strukturierten Kapitalsteuerungsprozess, wobei hier neben dem internen Kapital auch die regulatorische Eigenmittelausstattung zu berücksichtigen ist. Dieser Kapitalplanungsprozess ist für alle Institute verpflichtend und soll sie in die Lage versetzen, auch einen über den regulären Betrachtungshorizont hinausgehenden Kapitalbedarf zu identifizieren. Hintergrund ist die Sorge der Aufsicht, auslaufende Kapitalbestandteile könnten in den nächsten Jahren nur ungenügend „prolongiert" werden.

Der Artikel „Das richtige Maß" in den NEWS 01/2013 beschäftigte sich mit praxisnahen Umsetzungsmöglichkeiten für den Kapitalplanungsprozess. Im folgenden Artikel zeigen die Autoren, wie die Standardsoftwarelösung THINC die Banken bei dieser Aufgabe unterstützt.

Der mit der MaRisk-Novelle 2012 erstmals geforderte Kapitalplanungsprozess ergänzt das Risikotragfähigkeitskonzept um eine in die Zukunft gerichtete Planung der Kapitalausstattung des Instituts. Wesentliche aufsichtliche Anforderungen an den Kapitalplanungsprozess sind:

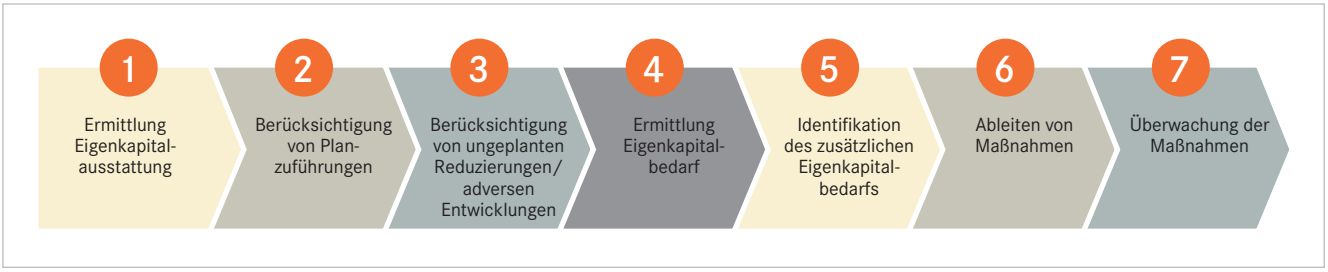


Abbildung 1: Prozessablauf des Kapitalplanungsprozesses

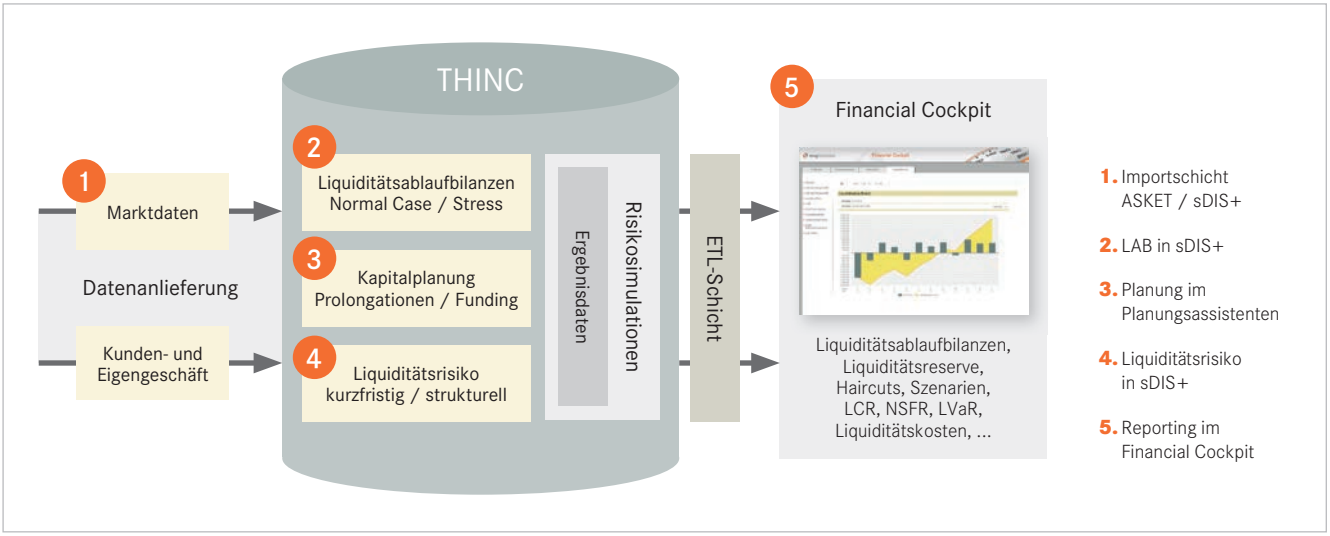


Abbildung 2: Zuordnung der Aufgabenstellungen im Rahmen des Kapitalplanungsprozesses zu den Softwaremodulen der Standardlösung THINC

- Berücksichtigung externer und interner Einflussfaktoren auf das Eigenkapital mit Annahmen über die zukünftige Entwicklung
- Überwachung der Kapitalsituation und Umsetzung von Kapitalmaßnahmen
- Berücksichtigung von „adversen“ Entwicklungen
- Verknüpfung mit der Risikotragfähigkeit

Der Kapitalplanungsprozess kann in die in Abbildung 1 dargestellten Schritte aufgeteilt werden. Am Beispiel der integrierten Lösung THINC wird im Folgenden beschrieben, wie wesentliche Prozessschritte durch eine Standardsoftwarelösung effizient unterstützt werden können.

Prozessablauf des Kapitalplanungsprozesses am Beispiel der integrierte Lösung THINC

1. Ermittlung der Eigenkapitalausstattung

Der Kapitalplanungsprozess soll die angemessene regulatorische wie interne Kapitalausstattung der Institute sicherstellen. Als Ausgangsbasis für die Ermittlung der Kapitalausstattung (Status quo) dienen die Daten zum letzten Bilanzstichtag. Sowohl die Aktiv- als auch die Passivseite einschließlich Eigenkapital können in THINC detailliert abgebildet werden.

Eine Vorschau auf die Kapitalausläufe wird über die Liquiditätsablaufbilanz (LAB) dargestellt, die eine detaillierte Analyse ermöglicht, welche Kapitalbestandteile zu welchen Zeitpunkten auslaufen. Bei entsprechender Anlieferung ist per Drill-down eine Auswertung der relevanten Komponenten bis auf Einzelgeschäftsebene möglich.

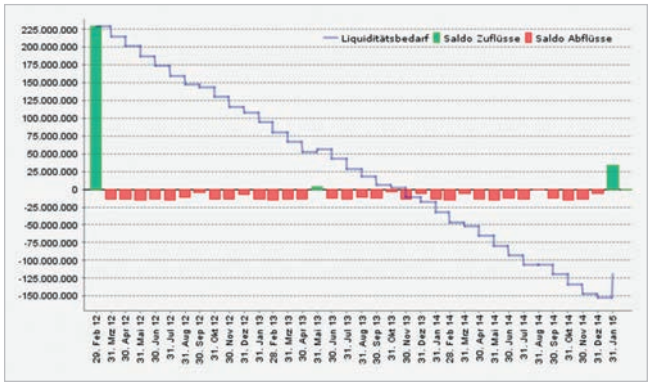


Abbildung 3: Liquiditätsablaufbilanz

	Ergebnis im Planszenario			Ergebnis im Simulationsszenario			Entwicklung des Liquiditätsergebnisses
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	
Liquiditätsergebnis Bestand	4.053.333	3.725.000	14.187.500	4.053.333	3.725.000	14.187.500	
Geplante Liquiditätsbeiträge Passiv zur vollständigen Refinanzierung des Bestandsgeschäfts Aktiv	0	-8.980.000	-11.350.000	0	-17.511.000	-22.132.500	
Geplante Liquiditätsbeiträge der geplanten Aktivneugeschäfte	9.000.000	11.700.000	8.025.000	9.000.000	11.700.000	8.025.000	
Geplante Liquiditätsbeiträge Passiv zur vollständigen Refinanzierung der geplanten Aktivneugeschäfte	-4.000.000	-5.200.000	-3.566.667	-6.400.000	-10.140.000	-6.955.000	
Liquiditätsergebnis Gesamt	**9.053.333**	**1.245.000**	**7.295.833**	**6.653.333**	**-12.226.000**	**-6.875.000**	
				-2.400.000	-13.471.000	-14.170.833	

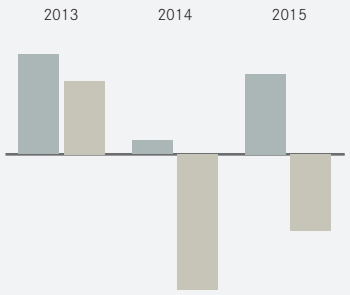


Abbildung 4: Entwicklung des Liquiditätsergebnisses

Um sicherzustellen, dass auch in künftigen, den Planungshorizont der Risikotragfähigkeit übersteigenden Perioden die geplanten und eingegangenen Risiken verkraftet werden können, werden die Kapitalmaßnahmen über das Modul Planungsassistent erfasst, mit dem sie je nach Bedarf auf grober oder feiner Ebene geplant werden können. Im Planungsassistenten ist es ebenfalls möglich, verschiedene Szenarien (etwa Normal Case und Stress Case) abzubilden. Die Ergebnisse der Szenarioanalysen können in spezialisierte Auswertungstabellen übertragen werden (ETL-Schicht). Das Reporting aus Gesamtbanksicht erfolgt im Financial Cockpit oder alternativ in hauseigenen Analyse-Tools.

2. Berücksichtigung von Planzuführungen

Um die Auswirkungen von sicheren, geplanten und unerwünschten Veränderungen in der Planung zu berücksichtigen, müssen die geplanten innen und außen finanzierten Zuführungen zum Eigenkapital mit einbezogen werden. Hierbei handelt es sich um Planwerte, beispielsweise aus Gewinnthesaurierungen.

Eine Validierung der geplanten innen finanzierten Zuführungen erfolgt über die Ergebnisvorschaurechnung im Modul GuV-PLANER.

3. Berücksichtigung von ungeplanten Reduzierungen und adversen Entwicklungen

Da die MaRisk im AT 4.1 Tz. 9 fordern, mögliche adverse Entwicklungen, die von der Erwartung abweichen, bei der Planung angemessen zu berücksichtigen, sind im folgenden Prozessschritt ungeplante, aber durchaus mögliche Reduzierungen des Eigenkapitals zu betrachten. Solche Mindererträge oder sogar Verluste werden ebenfalls in der Ergebnisvorschaurechnung des GuV-PLANERs ausgewiesen, und zwar im Rahmen der Simulation von Risikoszenarien.

Erwartete und unerwartete Verluste aus Adressenausfällen sowie aus Spread-Ausweitungen im Eigengeschäft werden im Modul GCPM zur Adressrisikosteuerung berechnet. Hier sind auch bereits die aufsichtlich geforderten Stressszenarien für Kreditportfolien umgesetzt.

Ein zusätzliches Ertragsrisiko ergibt sich durch eine ungünstige Entwicklung der Refinanzierungskosten. Die periodische Auswirkung simuliert THINC künftig im integrierten Verrechnungspreissystem.

4. Ermittlung des Kapitalbedarfs

Eigenkapitalanforderungen sind unter drei Gesichtspunkten zu beleuchten:

- Anforderungen gemäß Basel II, Säule 1 (SolvV)
- Anforderungen gemäß Basel II, Säule 2 (ICAAP, Risikotragfähigkeit)
- Sonstige aufsichtliche Kennziffern

Im Regelfall erfolgt für die Ermittlung des internen Kapitalbedarfs (ICAAP) eine Risikoquantifizierung unter Normal-Case-Annahmen. Hierbei kommen die THINC-Module GCPM und sDIS+ zur Quantifizierung der Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiken zum Einsatz.

Es ist wichtig, auf die Konsistenz der Ansätze bei der Ermittlung der Kapitalanforderungen zu achten: Wird die Risikotragfähigkeit auf Basis Going-Concern- oder Liquidationsansatz ermittelt, so ist der gleiche Ansatz auch bei der Ermittlung der Kapitalanforderung gemäß SolvV zu berücksichtigen.

Weitere steuerungsrelevante Kennzahlen, die Ergebnis- und Risikogrößen oder Geschäftsvolumina in Relation zum Eigenkapital des Instituts darstellen – wie der Basel-II-Zinsrisikokoeffizient oder auch die künftigen Liquiditätskennziffern LCR und NSFR – sollten im Rahmen des Kapitalplanungsprozesses als Nebenbedingungen berücksichtigt werden (Modul sDIS+). Hier müssen die Institute insbesondere prüfen, ob sich aus einer Veränderung der Kapitalstruktur negative Auswirkungen auf die Risikokennzahlen ergeben.

5. Identifikation des zusätzlichen Eigenkapitalbedarfs

Aus der Gegenüberstellung von Kapitalausstattung und Kapitalanforderung wird der notwendige Kapitalbedarf unter bestimmten Annahmen (z. B. Risikoeintritt) ersichtlich. Eine entsprechende Darstellung gemäß Vorgaben des Instituts ist im Financial Cockpit möglich. Sie kann auch die verschiedenen Aspekte der Risikotragfähigkeit im Sinne eines Gesamtrisikoberichts einschließen. Gegebenenfalls notwendige Maßnahmen können so identifiziert werden.

6. Ableiten von Maßnahmen

Beim Ableiten von Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung sind die zu erwartenden Kosten und die Auswirkung auf Risikokennzahlen von zentraler Bedeutung. Die Kosten werden über die periodische Ergebnisvorschau berücksichtigt. Alle Risikokennzahlen des Marktpreis-, Adress- und Liquiditätsrisikos können in THINC unter Berücksichtigung von Maßnahmen simuliert und im Modul GuV-PLANER über das Financial Cockpit reportet werden.

7. Überwachung, Steuerung und Dokumentation

Neben der reinen Ermittlung der Kapitalausstattung sowie der Identifikation von möglichen Handlungsmaßnahmen sind die laufende Sicherstellung der ausreichenden Kapitalausstattung und das Controlling der beschlossenen Maßnahmen notwendig. Das Institut muss dies durch ein geeignetes Berichtswesen unterstützen, das die Kapitalbestandteile über den relevanten Betrachtungszeitraum darstellt.

Fazit: Standardsoftware kann den Kapitalplanungsprozess wesentlich unterstützen

Eine wesentliche neue Forderung der MaRisk ist die Verpflichtung, einen Kapitalplanungsprozess zu etablieren, der sich auf einen zukünftigen Betrachtungszeitraum von mehreren Jahren bezieht und als Ergänzung des Prozesses zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit zu sehen ist. Auf diese Weise soll möglicher Kapitalbedarf bereits frühzeitig erkannt werden, damit das Institut rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen einleiten kann.

Um die Kapitalplanung effizient zu steuern, muss die Geschäftsleitung einen stringenten Planungsprozess implementieren, der mit der Ermittlung der Eigenkapitalausstattung beginnt und die regelmäßige Überwachung, Steuerung und Dokumentation einschließt.

Wie im Artikel gezeigt, kann ein Institut den Kapitalplanungsprozess wesentlich durch den Einsatz von Standardsoftware unterstützen. Die Abbildung in der msgGillardon-Lösung THINC umfasst dabei alle Schritte im Prozessablauf bis hin zu einem umfassenden Gesamtbankreporting, das in konsistenter Weise die Aspekte der Risikotragfähigkeit und der Kapitalplanung abbilden sollte.

Autoren

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

Claudia Schirsch
Management Beratung, msgGillardon AG
> +49 (0) 89 / 943011 - 1639
> claudia.schirsch@msg-gillardon.de

Der effizienteste Weg

Den GuV-Planungsassistenten für jeden Zweck optimal nutzen

von Daniela Bommelitz und Nina Fraß

Die Planung der Geschäftsentwicklung kann über die Module der Integrierten Zinsbuchsteuerung Plus auf verschiedenen Wegen und aus unterschiedlichen Motiven heraus erfolgen. Nutzer können die Daten sowohl über die Oberfläche des GuV-PLANERs als auch im GuV-Planungsassistenten erfassen. Zudem hat der Anwender die Wahl, die Importschnittstelle des GuV-PLANERs oder die Export-Import-Funktion des GuV-Planungsassistenten zu nutzen. Aber welcher Weg ist für welchen Zweck der effizienteste?

In den letzten Jahren haben sich die Module GuV-PLANER und GuV-Planungsassistent weiterentwickelt und unterstützen neben der Bilanzstrukturplanung und der periodischen Zinsüberschussbetrachtung unter Risiko auch die Vertriebsplanung und die Abbildung von Szenarien für das Liquiditätsrisiko.

Die hohe Granularität der Ist-Daten und die flexiblen Möglichkeiten zur Definition von Planungskriterien (Hierarchien) unterstützen die Bereiche der Vertriebsplanung, die Betrachtung des Liquiditätsrisikos im Sinne eines Liquiditätskostenverrechnungspreissystems und die Betrachtung des Refinanzierungskostenrisikos. Je nach Anwendungsfall werden unterschiedliche Vorgaben für die Planung in der Zukunft benötigt.

Um den effizientesten Weg bei der Plandatenerfassung zu wählen, sollte bereits das Motiv zur Planvorgabe auf den Weg der späteren Datenerfassung hinweisen. Dabei sollten alle Funktionalitäten des GuV-Planungsassistenten bekannt sein. Nur so kann ein individueller und effizienter Planprozess für die Bank identifiziert werden.

Im Folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten zur Plandatenvorgabe im Sinne effizienter Prozesswege anhand typischer Anwendungsfälle aus der Praxis dargestellt. Dabei steht immer das Motiv zur Planvorgabe im Vordergrund, das aus verschiedenen Bereichen der Banksteuerung kommen kann.

Parallele Entwicklung von GuV-PLANER und GuV-Planungsassistent

In den letzten Jahren sind parallele Wege für die Plandatenerfassung in den Modulen GuV-PLANER und GuV-Planungsassistent entstanden. Neuere Entwicklungen haben sich dabei stets im GuV-Planungsassistenten vollzogen, msgGillardon hat den GuV-PLANER in Bezug auf die Möglichkeiten zur Plandatenerfassung nicht weiter entwickelt.

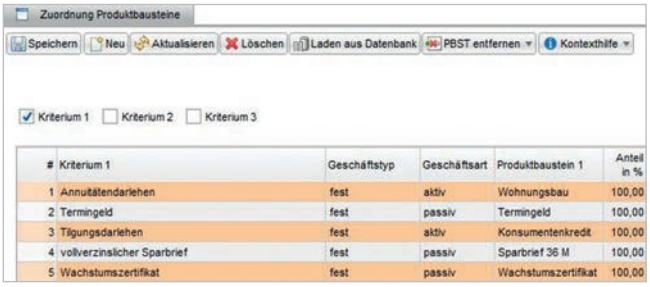
Aufgrund der Parallelität der verschiedenen Erfassungsmöglichkeiten haben wir in der Beratungspraxis festgestellt, dass neuere Funktionen im Planungsassistenten am Markt noch nicht hinreichend bekannt sind und deshalb eine gewisse Unsicherheit in der Anwendung vorherrscht. Zunächst möchten wir somit einen Überblick über die wesentlichen Funktionen des Planungsassistenten geben.

Wesentliche Funktionen des GuV-Planungsassistenten

Der Planungsassistent ermöglicht die Planung sowohl von Kunden- als auch von Eigengeschäften. Als Unterstützung zur Ableitung der Planung werden aktuelle Ist-Margen sowie die Volumenverläufe des Ist-Bestandes für die Folgejahre ausgewiesen. Eine institutsspezifische Vorkonfiguration ermöglicht einen schnellen Einstieg in die Erfassung der Planung.

Losgelöst davon werden Planungssichten definiert, die den individuellen Prozess optimal unterstützen. Hier können Rasterung, Granularität der Planungsebenen und Planungsvarianten eingestellt werden. Volumina werden im Planprozess getrennt von Margen- bzw. Zinsplanvorgaben erfasst, sodass hier auch unterschiedliche Planungssichten verwendet werden können.

Planungsinformationen wie die Produktbausteine, die im Zeitverlauf und unter verschiedensten Szenarien stabil bleiben, werden zentral erfasst und automatisiert für alle im Folgenden angelegten Planungen verwendet. Das Pflegen der Einstellungen für jedes einzelne Planszenario entfällt somit. Die gewählten Bausteine werden tabellarisch dargestellt und können bei Bedarf ausgedruckt werden.



#	Kriterium 1	Geschäftstyp	Geschäftsart	Produktbaustein 1	Anteil in %
1	Annuitätendarlehen	fest	aktiv	Wohnungsbau	100,00
2	Termingeld	fest	passiv	Termingeld	100,00
3	Tilgungsdarlehen	fest	aktiv	Konsumentenkredit	100,00
4	vollverzinslicher Sparbrief	fest	passiv	Sparbrief 36 M	100,00
5	Wachstumszertifikat	fest	passiv	Wachstumszertifikat	100,00

Abbildung 1: Tabelle der Produktbausteine im GuV-Planungsassistenten

Eine Export-Import-Funktion für die Volumenentwicklungen im Planungsassistenten kann genutzt werden, um bei Bedarf formelgestützt Planwerte aus Vergangenheitswerten oder aus Wachstumsvorgaben zu ermitteln (z. B. via MS Excel) und anschließend wieder in den GuV-Planungsassistenten zu überspielen. So verringert sich der manuelle Aufwand der Planungserfassung und die Planung wird deutlich vereinfacht.

Die aktuelle Version 2.6 des Planungsassistenten wurde zudem eine Kopiermöglichkeit für bereits erfasste Planszenarien ergänzt. Hierüber können sehr einfach Varianten einer Planung erzeugt werden. So kann die Jahresplanung monatlich mit dem aktuellen Ist-Bestand verknüpft und so für angepasste Hochrechnungen verwendet werden.

Kopien von Planszenarien im Beispiel

Beim Verschieben von Monat zu Monat verbleiben die Planwerte, die bis zu einem Zieltermin erreicht werden sollen, fest mit diesem Datum verbunden. Parameter, die hingegen ab einem bestimmten Termin verwendet werden sollen, werden mit dem Szenario verschoben.

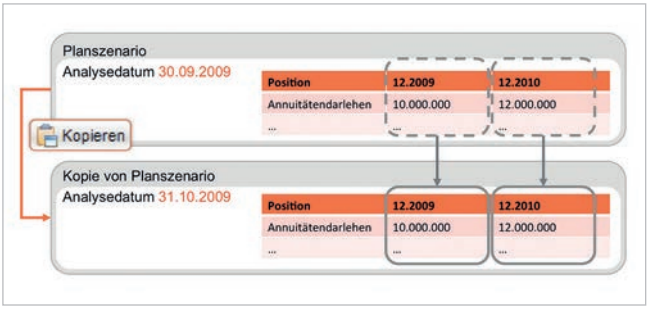


Abbildung 2a: Volumenplanung: Zielwert wird nicht verschoben

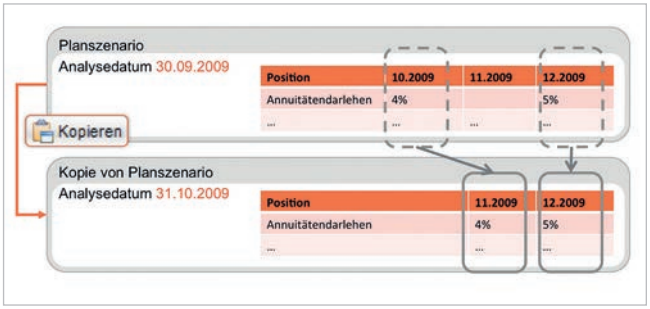


Abbildung 2b: Margenplanung: Startwert wird verschoben, folgende Werte nicht

Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass z. B. ein Volumen, das bis zum Dezember eines Jahres erreicht werden soll, beim Lauf durch die Zeit immer als Planungsannahme für den Dezember erhalten bleibt. Eine Marge, die ab dem ersten Planungsmonat für den gesamten Betrachtungszeitraum gelten soll, bleibt beim Verschieben mit dem jeweils ersten Planungsmonat verbunden.

Anwendungsbeispiele aus der Praxis

Ausgehend von der aktuellen Geschäfts- und Bilanzstruktur erfolgen im Bereich der Risikosteuerung in der Praxis Zukunftssimulationen für den erwarteten Zinsüberschuss, aber auch für die Bestimmung des Liquiditätsrisikos. Im Sinne einer Ergebnisvorschaurechnung wird in der Praxis zunächst über möglichst realistische Planvorgaben versucht, ein sogenanntes Real-Case-Szenario darzustellen, das den Ausgangspunkt für die anschließenden Risikobetrachtungen – sowohl im Sinne des Zinsänderungs- als auch des Liquiditätsrisikos – darstellt. Für die Abbildung des Real-Case-Szenarios sind drei unterschiedliche Wege denkbar:

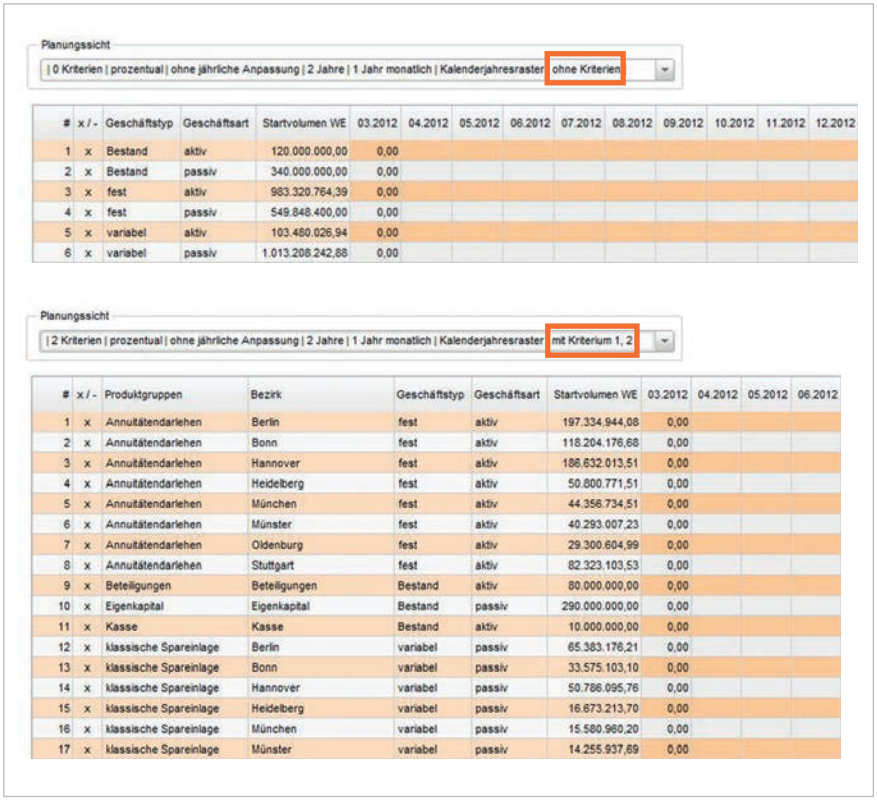
- Planung einer konstanten Bilanzstruktur: Hierbei werden Prolongationen in der gleichen Planposition wieder angelegt, die aktuellen Ist-Margen und das aktuelle Volumen werden konstant in die Zukunft fortgeschrieben.
- Nutzung einer individuellen Hochrechnung aus der historischen Entwicklung und Vorgabe über eine Importdatei für die Volumenverläufe, kombiniert mit einer konstanten Fortschreibung der aktuellen Ist-Margen.
- Vorgabe von konkreten Werten, insbesondere für das Kundengeschäft im Sinne eines Top-down-Ansatzes. Hier besteht bereits eine Verbindung zur Vertriebsplanung, sodass diese Art der Planung häufig auch mit konkreten Zielvorgaben für die Margen in den Produkten einhergeht. Die grob erfassten Werte werden dann auf tiefer liegende Kriterien verteilt und können bei Bedarf Bottom-up feinjustiert werden.

Planung einer konstanten Bilanzstruktur

Hier ist eine Planung auf einer hoch aggregierten Ebene möglich. Vorgaben für „variabel“, „fest“ und „Bestand“ je für „aktiv“ und „passiv“ sind ausreichend. Diese Einstellung erreicht man im Planungsassistenten über eine Planungssicht, in der man keine Plankriterien auswählt. Im Hintergrund verbleiben die Planpositionen auf gewünschter Kriterientiefe für die Produktbausteine und Margen. Die Volumenplanung erfolgt in Prozent – mit null Prozent Zuwachs. Die Volumenplanung wird anschließend automatisch auf alle granularen Positionen übernommen.

Nutzung der Export-Import-Funktion

Grundsätzlich ist ein Export beliebiger Planungssichten für die Volumenplanung möglich. Hierbei können Volumenverläufe in zeitlich gewünschter Granularität (monatlich, vierteljährlich,



Planungssicht

| 0 Kriterien | prozentual | ohne jährliche Anpassung | 2 Jahre | 1 Jahr monatlich | Kalenderjahresraster **ohne Kriterien**

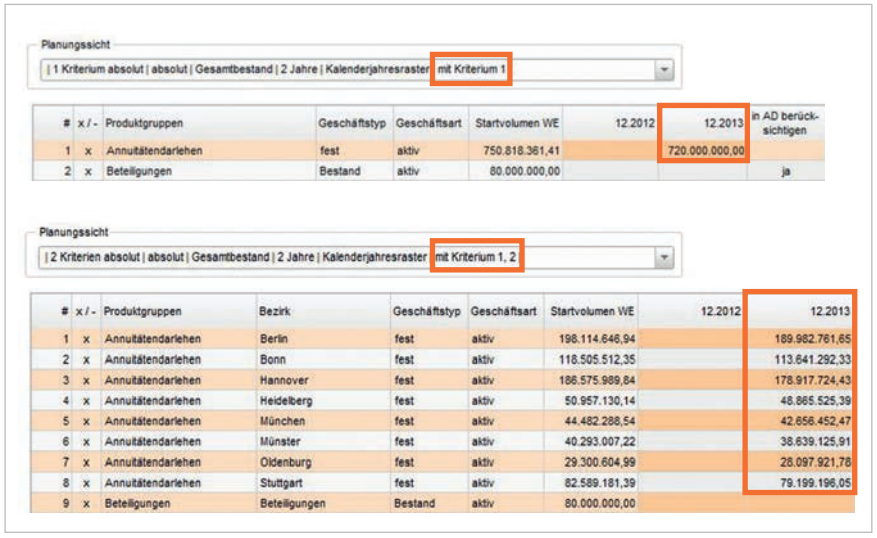
#	x / -	Geschäftstyp	Geschäftsart	Startvolumen WE	03.2012	04.2012	05.2012	06.2012	07.2012	08.2012	09.2012	10.2012	11.2012	12.2012
1	x	Bestand	aktiv	120.000.000,00	0,00									
2	x	Bestand	passiv	340.000.000,00	0,00									
3	x	fest	aktiv	983.320.764,39	0,00									
4	x	fest	passiv	549.848.400,00	0,00									
5	x	variabel	aktiv	103.480.026,94	0,00									
6	x	variabel	passiv	1.013.208.242,88	0,00									

Planungssicht

| 2 Kriterien | prozentual | ohne jährliche Anpassung | 2 Jahre | 1 Jahr monatlich | Kalenderjahresraster **mit Kriterium 1, 2**

#	x / -	Produktgruppen	Bezirk	Geschäftstyp	Geschäftsart	Startvolumen WE	03.2012	04.2012	05.2012	06.2012
1	x	Annuitätendarlehen	Berlin	fest	aktiv	197.334.944,08	0,00			
2	x	Annuitätendarlehen	Bonn	fest	aktiv	118.204.176,68	0,00			
3	x	Annuitätendarlehen	Hannover	fest	aktiv	186.632.013,51	0,00			
4	x	Annuitätendarlehen	Heidelberg	fest	aktiv	50.800.771,51	0,00			
5	x	Annuitätendarlehen	München	fest	aktiv	44.356.734,51	0,00			
6	x	Annuitätendarlehen	Münster	fest	aktiv	40.293.007,23	0,00			
7	x	Annuitätendarlehen	Oldenburg	fest	aktiv	29.300.604,99	0,00			
8	x	Annuitätendarlehen	Stuttgart	fest	aktiv	82.323.103,53	0,00			
9	x	Beteiligungen	Beteiligungen	Bestand	aktiv	80.000.000,00	0,00			
10	x	Eigenkapital	Eigenkapital	Bestand	passiv	290.000.000,00	0,00			
11	x	Kasse	Kasse	Bestand	aktiv	10.000.000,00	0,00			
12	x	klassische Spareinlage	Berlin	variabel	passiv	65.383.176,21	0,00			
13	x	klassische Spareinlage	Bonn	variabel	passiv	33.575.103,10	0,00			
14	x	klassische Spareinlage	Hannover	variabel	passiv	50.786.095,76	0,00			
15	x	klassische Spareinlage	Heidelberg	variabel	passiv	16.673.213,70	0,00			
16	x	klassische Spareinlage	München	variabel	passiv	15.580.960,20	0,00			
17	x	klassische Spareinlage	Münster	variabel	passiv	14.255.937,69	0,00			

Abbildung 3: Volumenplanung konstant über null Prozent Wachstum



Planungssicht

| 1 Kriterium absolut | absolut | Gesamtbestand | 2 Jahre | Kalenderjahresraster **mit Kriterium 1**

#	x / -	Produktgruppen	Geschäftstyp	Geschäftsart	Startvolumen WE	12.2012	12.2013	in AD berück-sichtigen
1	x	Annuitätendarlehen	fest	aktiv	750.818.361,41		720.000.000,00	
2	x	Beteiligungen	Bestand	aktiv	80.000.000,00			ja

Planungssicht

| 2 Kriterien absolut | absolut | Gesamtbestand | 2 Jahre | Kalenderjahresraster **mit Kriterium 1, 2**

#	x / -	Produktgruppen	Bezirk	Geschäftstyp	Geschäftsart	Startvolumen WE	12.2012	12.2013
1	x	Annuitätendarlehen	Berlin	fest	aktiv	198.114.646,94		189.982.761,65
2	x	Annuitätendarlehen	Bonn	fest	aktiv	118.505.512,35		113.641.292,33
3	x	Annuitätendarlehen	Hannover	fest	aktiv	186.575.989,84		178.917.724,43
4	x	Annuitätendarlehen	Heidelberg	fest	aktiv	50.957.130,14		48.865.525,39
5	x	Annuitätendarlehen	München	fest	aktiv	44.482.288,54		42.656.452,47
6	x	Annuitätendarlehen	Münster	fest	aktiv	40.293.007,22		38.639.125,91
7	x	Annuitätendarlehen	Oldenburg	fest	aktiv	29.300.604,99		28.097.921,78
8	x	Annuitätendarlehen	Stuttgart	fest	aktiv	82.589.181,39		79.199.196,05
9	x	Beteiligungen	Beteiligungen	Bestand	aktiv	80.000.000,00		

Abbildung 4: Volumenplanung konstant über null Prozent Wachstum

halbjährlich, jährlich) auf individueller Kriterientiefe bis zum Planungshorizont als .xls-Datei exportiert werden. Beim Export entsteht eine „leere Hülle“, die anschließend in MS Excel bearbeitet werden kann.

In der Excel-Tabelle wird dann vorgegeben, mit welcher Neugeschäftsinterpretation (Planungsmodus = Gesamtbestand absolut bzw. prozentual oder Neugeschäft) geplant werden soll. Anschließend können die Beträge bzw. Werte erfasst oder mit Formelbezügen in Excel generiert werden. Die Datei wird als .csv abgespeichert und in den Planungsassistenten wieder importiert. Es verbleibt nur noch die Margenplanung, die aus den ausgewiesenen Ist-Margen abgeleitet oder als Margen-Ziel-Vorgabe erfasst werden kann.

Top-down- & Bottom-up-Planung

Bei einer Top-down-Planung steht die Verteilung der Planvorgaben auf tiefer liegenden Planebenen im Vordergrund. Dabei wird zunächst eine Grobplanung durchgeführt, die dann auf die feineren Planebenen (Produkte und / oder Geschäftsbereiche) verteilt wird. Durch die Grobplanung vorgegebene Margen und die Art des Geschäfts (Produktbausteine) bleiben dabei erhalten. Die Volumina werden über die vorgegebenen Hierarchien (Plankriterien) verteilt. In der Planungssicht wird hierzu die Kriterientiefe bestimmt.

Beispiel: Mithilfe einer groben Planungssicht, die auf Produktgruppenebene angelegt wurde, wird für das Produkt „Annuitätendarlehen“ für das Jahresende 2013 ein Planvolumen von 720 Mio. EUR Gesamtbestand vorgegeben. Mit dem Wechsel in eine feinere Planungssicht, die zusätzlich den Marktbereich betrachtet, wird das Volumen entsprechend dem Startvolumen zum Analysezeitpunkt auf die Marktbereiche aufgeteilt. Anschließend könnte die Planung über eine eigens dafür vorgesehene Exportsicht exportiert, mithilfe von MS Excel bearbeitet und wieder importiert werden. Man gelangt zu einer Bottom-up-Planung, über die bei Bedarf auch Zielvorgaben je Marktbereich festgelegt werden könnten (vgl. Exkurs Verteilszenarien). Nach dem Import werden die Planwerte wieder zu einer Gesamthausplanung aggregiert.

Diese Funktionalität ermöglicht außerdem eine dezentrale Planung, da die Planungsdaten mithilfe der Filterfunktionalität auf bestimmte Marktbereiche eingeschränkt und exportiert werden können. Hiermit kann eine Datei pro Marktbereich erstellt und nach Bearbeiten wieder importiert werden.

Exkurs: Verteilszenarien

Die Ergebnisse einer Planungshochrechnung können im Zuge der Vertriebsplanung auf eine feinere Ebene heruntergebrochen werden. Aus einer Planung je Marktbereich kann somit beispielsweise der zu erzielende Ergebnisbeitrag je Filiale abgeleitet werden. Diese Verfeinerung kann entweder im Verhältnis der Ist-Bestände im Analysemonat oder nach einer individuell vorgegebenen Aufteilung erfolgen. Diese individuelle Vorgabe wird im Verteilszenario des Planungsassistenten hinterlegt. Hier kann eine Vorgabe von Quoten oder absoluten Volumina erfolgen, die vor einer Aufteilung der Planergebnisse systemseitig auf tatsächliche Planvorgaben normiert werden.

Fazit: Anwender prägen die neuen Möglichkeiten des GuV-Planungsassistenten

Die Möglichkeiten zur Planung im GuV-Planungsassistenten sind vielfältig und weitreichender als die Möglichkeiten im GuV-PLANER. Die Weiterentwicklung des GuV-Planungsassistenten wird stark durch die Anforderungen der Anwender geprägt: Verschiedene Eingabemöglichkeiten können geschickt kombiniert werden, um ein Optimum für die individuelle Planung zu erreichen.

Autoren

Daniela Bommelitz
Lead Business Consultant, msgGillardon AG

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

Nina Fraß
Senior Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 200
> nina.frass@msg-gillardon.de

Grenzen erreicht?

Variables Geschäft in der Niedrigzinsphase – sinkende Margen und starke Volumenschwankungen: Kommt das Modell der gleitenden Durchschnitte an seine Grenzen?

von Dennis Bayer, Daniela Bommelitz und Stefanie Wolz

Variable Passiva machen den Großteil der Kundeneinlagen in deutschen Sparkassen und Genossenschaftsbanken aus. Die Disposition und Kalkulation dieser Volumina sowie deren Abbildung in der Risikosteuerung erfordern geeignete Modelle. Bankenweit hat sich hier das Modell der gleitenden Durchschnitte durchgesetzt. Aufgrund der lang anhaltenden Niedrigzinsphase kommt es allerdings zu Effekten, die zu zunehmender Kritik an diesem Modell führen.

Die Forderung nach Margenkonstanz – Grundgedanke der Marktzinsmethode, um Konditionen- und Strukturbeitrag zu trennen – kann in einigen Produkten nicht mehr erfüllt werden. Die untere Grenze im Kundenzins ist erreicht. Es kommt zu sinkenden Margen in vielen variablen Produkten. Ist dies mit dem Modell vereinbar?

In anderen Produkten, wie z. B. Sicht- und Spareinlagen werden gefühlt zu hohe Margen für den Vertrieb ausgewiesen, was unter Umständen dem Markt einen zu großen Spielraum zur Vergabe von Sonderkonditionen signalisiert. Wie viel Volumenzuwachs in dem jeweiligen Produkt ist aber gesund? Können die hohen Margen immer noch realisiert werden?

Letztlich zeigen einige Produkte bei erwarteten Zinssteigerungen einen unerwünschten Nachlauf. Der Bewertungszins – ermittelt über das zugewiesene Mischungsverhältnis – sinkt, obwohl die Marktzinsen wieder ansteigen. Eine solche Konditionierung wäre am Markt nicht durchsetzbar. Kann dies trotzdem mit dem Modell der gleitenden Durchschnitte gelöst werden?

Generelle Funktionsweise des Modells

Das Modell der gleitenden Durchschnitte ermöglicht es, Bewertungszinsen für variable Produkte zu bestimmen, die einerseits die Produktzinsentwicklung gut nachbilden und andererseits direkt in eine Dispositionsvorschrift umzusetzen sind. Beispielsweise wird bei einem gleitenden 1-Jahres-Geld der Gesamtbestand in zwölf gleiche Teile zerlegt, von denen jeden Monat ein Teil fällig wird. Dieser Teil wird dann wieder für weitere zwölf Monate angelegt. Der Gleitzinssatz ergibt sich dann durch Durchschnittsbildung über die Zinsen der gleitend angelegten gleichen Teile.

Das Verfahren erlaubt es, als Bewertungszins auch beliebige Mischungen gleitender Durchschnitte, die aus unterschiedlichen Fristen gebildet werden, zu verwenden. Dabei hat der Bewertungsvorschlag die Eigenschaft, dass, analog zu den abzubildenden Produkten, die Zinsanpassung gleitend und daher verzögert und nicht in vollem Maße erfolgt. Grundsätzlich gilt: „Lange“ Mischungsverhältnisse sind träger als „kurze“.

Fachlich ist das Mischungsverhältnis so zu wählen, dass sich zwischen Produktzins und Bewertungszins im Zeitverlauf eine möglichst konstante Marge ergibt. Falls der Disponent in angegebener Weise disponiert, ist die Bank zinsänderungsrisikofrei. Darüber hinaus ergeben sich für das Risiko-Controlling eindeutig bestimmbare Cash-Flows, über die das Zinsänderungsrisiko gesteuert werden kann. Somit kann das Modell die verschiedenen Anforderungen der Bank, was Kalkulation, Disposition und Risikomanagement betrifft, erfüllen und miteinander vereinen.

Der jüngste Monatsbericht der Europäischen Zentralbank dokumentiert rückläufige Margen der Banken für durchschnittliche Kredite an private Haushalte. Die sinkenden Margen hängen mit den nach wie vor niedrig gehaltenen Leitzinsen und der bisher nur schwachen „Aufhellung des Wirtschaftsklimas“ zusammen. Bei Betrachtung der gesamten Produktpalette der Banken gilt dies nicht nur für das Kreditgeschäft, sondern lässt sich auch auf die Kundeneinlagen ausweiten. Bei der Konditionierung ist man an einer „unteren Schranke“ angekommen, sodass eine Reduktion der Margen unausweichlich ist.

Damit wird deutlich, dass sinkende Margen keinesfalls ein Modellfehler der gleitenden Durchschnitte, sondern der derzeitigen Marktsituation geschuldet sind. Es stellt sich die Frage, ob die aktuell gewählten Mischungsverhältnisse bei einer zukünftigen möglichen Zinssteigerung ein Ausweichen der Kunden auf dann attraktivere Produkte forcieren. Daher sollte man die Trägheit der Mischungsverhältnisse mit geeigneten Zukunftsanalysen näher untersuchen. Im aktuellen Modul VARAN von msgGillardon können verschiedene Zukunftsanalysen durchgeführt werden. Mischungsverhältnisse können unter Zinsprognosen und -szenarien inklusive der Betrachtung zukünftiger Kursentwicklungen und im Vergleich zu Festzinsprodukten analysiert werden.

Grundlage ist häufig nur die historische Analyse

Tendenziell werden bei trägen Kundenprodukten wie z. B. Spareinlagen lange Mischungsverhältnisse gewählt. Eine Indikation für das Mischungsverhältnis erhalten die Banken oft aufgrund einer historischen Analyse ihres bisherigen Zinsanpassungsverhaltens. Häufigster Fehler hierbei ist, dass die anschließend stets erforderliche Zukunftsanalyse nicht durchgeführt wird. Denn nur so kann validiert werden, ob ein aus den historischen Werten ermitteltes Mischungsverhältnis auch das zukünftige Zinsanpassungsverhalten widerspiegeln kann. Dieser Sachverhalt wird an einem ausführlichen Beispiel verdeutlicht.

Die historische Analyse eines typischen Sparbuches für den Zeitraum 01.2005 bis 06.2013, der zwei Marktphasen steigender und fallender Zinsen beinhaltet, ergibt ein Mischungsverhältnis von 10 Prozent 5-Jahresgeld und 90 Prozent 7-Jahresgeld (vgl. Abb. 1).

Betrachtet im Rahmen einer Zukunftsanalyse mit linear steigenden Zinsen um 1 Prozent p. a. (vgl. Abb. 2), würde sich unter Verwendung des statistischen Optimums ein Nachlauf im Bewertungszins, wie in Abbildung 3 dargestellt, zeigen.

Aufgrund des langen Mischungsverhältnisses würde suggeriert werden, dass bis zum Ende des Jahres 2015 trotz eines wieder ansteigenden Zinsniveaus die Kundenkondition weiter sinken solle. Auch wenn das klassische Sparbuch eher auf träge, nicht zinssensitive Kunden zugeschnitten ist, würde dies der Zinsentwicklung am Markt diametral entgegenstehen. Selbst wenn die Kunden in dem Produkt verbleiben würden, wäre eine negative Kondition undenkbar – eine Mindestverzinsung würde verbleiben, was eine weiter einschmelzende kalkulatorische Marge zur Folge hätte.

Festlegung von Mischungsverhältnissen via Zukunftsanalyse

Eine Lösung des Problems ergibt sich aus der richtigen Festlegung der Mischungsverhältnisse mithilfe der Zukunftsanalyse. Hierbei gilt, dass eine historische Analyse des Zinsanpassungsverhaltens eine Indikation für das zukünftige Mischungsverhältnis liefern KANN, aber nicht MUSS. Diese Vorgehensweise wurde beispielweise in einem Projekt mit der Sparkasse Koblenz umgesetzt. Hier wurden Mischungsverhältnisse in einem ersten Schritt auf Basis einer historischen Analyse ermittelt. Diese Ergebnisse dienten als Grundlage für die weitere Diskussion in Form einer Zukunftsanalyse, deren Ergebnis dann die tatsächlich vorgeschlagenen Mischungsverhältnisse waren.

Eine Zukunftsanalyse mit einem Mischungsverhältnis, das sich aus einer Kombination kurzer und langer Bewertungszinsen zusammensetzt, führt in der Zukunft zu einer wesentlich besseren Abbildung des Zinsanpassungsverhaltens. Im Beispiel einer Kombination mit 20 Prozent gleitend 3-Monatsgeld und 80 Prozent gleitend 10-Jahresgeld wird immer noch ein sehr hoher Anteil langer Gleitzinsen verwendet (vgl. Abb. 4). Das Simulationsergebnis zeigt: Die Zinsanpassung erfolgt weiterhin träge, aber wesentlich marktnäher. Die Marge wäre zudem zukünftig konstant realisierbar (vgl. Abb. 5).

Zusammenfassend zeigt das Beispiel, dass ein Mischungsverhältnis niemals ohne eine Zukunftsanalyse festgelegt werden sollte.

Ermittlung Mischungsverhältnisse

	MG	3-MG	1JG	3JG	5JG	7JG	10JG	Standard-abweichung	Trend-standard-abweichung	Mittlere Marge in %
1	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	90,00	0,00	0,2160	0,0787	3,588
2	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00	0,00	0,2167	0,0931	3,547
3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,2172	0,0671	3,629
4	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	70,00	0,00	0,2193	0,1092	3,507
5	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	80,00	10,00	0,2225	0,0819	3,639
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,00	10,00	0,2234	0,0694	3,680
7	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	70,00	10,00	0,2235	0,0969	3,599
8	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	60,00	0,00	0,2238	0,1264	3,466
9	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	60,00	10,00	0,2264	0,1134	3,558
10	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	70,00	20,00	0,2292	0,0856	3,690

Abbildung 1: Ergebnis der historischen Analyse

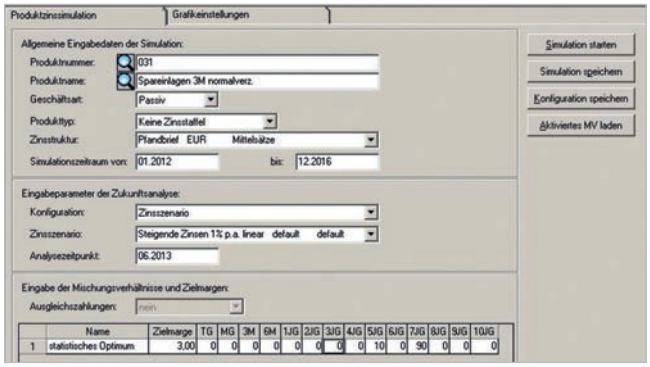


Abbildung 2: Parametrisierung der Zukunftsanalyse in VARAN

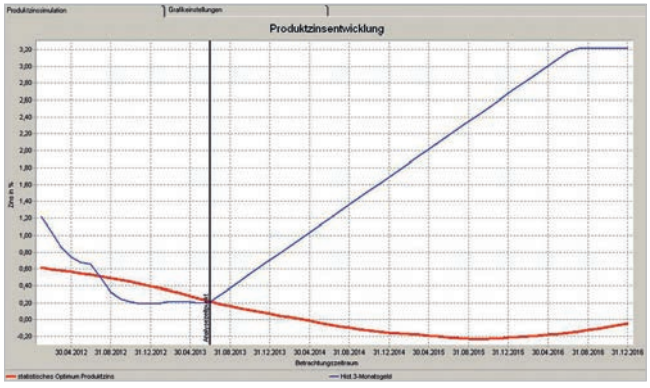


Abbildung 3: Analyseergebnisse zum statistischen Optimum in VARAN (grafisch)

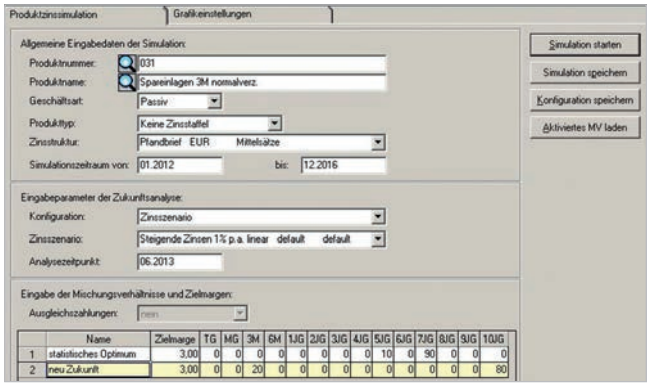


Abbildung 4: Erweiterte Parametrisierung der Zukunftsanalyse in VARAN

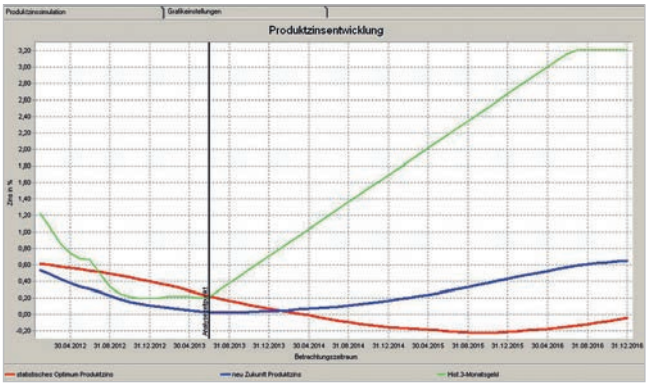


Abbildung 5: Gegenüberstellung der Analyseergebnisse (grafisch)

Das über die Zukunftsanalyse validierte Mischungsverhältnis lag in der historischen Analyse nicht im Bereich der statistisch besten Werte.

Für jeden Kunden das passende Produkt

Die beschriebene zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen ermöglicht es nun, für jeden Kunden bzw. jede Kundengruppe ein passendes Produkt anzubieten. Das bedeutet konkret: Jeder Kunde erhält ein Produkt mit der zu ihm und seinen Bedürfnissen passenden Trägheit bzw. Reagibilität. Hierbei sollten die Produkte möglichst überschneidungsfrei definiert werden.

Das Erstellen eines schlüssigen Produktkataloges alleine reicht jedoch in Phasen niedriger Zinsen nicht aus. Hintergrund ist die Tatsache, dass in solchen Situationen alle Konditionen auf nahezu identisch niedrigem Niveau verlaufen. Somit ist es für viele Kunden beispielsweise nicht lohnenswert, Volumen von der unverzinsten bzw. niedrig verzinsten Sichteinlage auf ein Tagesgeldkonto zu transferieren, wo nur unwesentlich mehr Zins gezahlt wird.

Dieser Effekt kann dadurch noch verstärkt werden, dass bereits recht geringe Sonderkonditionen den Unterschied zwischen einem attraktiven und einem unattraktiven Produkt ausmachen können. Die Vergabe von Sonderkonditionen ist insbesondere bei margenreichen Produkten – also Produkten mit langen Mischungsverhältnissen – aus Vertriebssicht besonders verlockend. Aus Ertragsüberlegungen kann problemlos auf einen Teil der hohen Margen aus Sichteinlagen verzichtet werden, um dem Kunden eine Verzinsung von beispielsweise einem Prozent zu zahlen, was in der aktuellen Situation eine Spitzenverzinsung darstellt.

Hier muss nun die Frage beantwortet werden, ob dieses Vorgehen in der Praxis wünschenswert ist bzw. ob und wie man einer solchen Entwicklung entgegenwirken kann. Ob die Ursache nun die fehlende Bereitschaft des Kunden zur Umschichtung oder die Vergabe von Sonderkonditionen ist, steht nicht im Vordergrund. Die Fragestellung lautet eher: Ist ein starker Volumenzuwachs von potenziell reagiblen Kunden in margenreichen trägen Produkten als problematisch anzusehen? Die Antwort ist ein klares „Ja“! Zwar verbleibt in Produkten mit langen Mischungsverhältnissen – auch nach Sonderkonditionen – weiterhin eine attraktive Marge, jedoch wurden in dieser Betrachtung bisher die Auswirkungen des Volumenzuwachses noch nicht berücksichtigt.

Berücksichtigung der Auswirkungen von Volumenzuwächsen in der Analyse

Hier existieren mehrere Modelle am Markt: Eine Berücksichtigung von Kurseffekten aufgrund der Volumenschwankungen (Ausgleichszahlungen), der Einkauf der Neuvolumina auf der ak-

tuellen Zinsstruktur sowie die Sockeldisposition. Diese Varianten werden im Folgenden untersucht.

Die Volumenzuwächse in die historischen Zinssätze einzukaufen stellt eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten dar. Im Moment des Zuflusses wird das Profitcenter mit den Ausgleichszahlungen entsprechend belastet, verdient ab diesem Zeitpunkt jedoch auch die hohen Margen aus dem historischen Bewertungszins, die sich auf der aktuellen Zinsstruktur nicht erzielen lassen würden. Ebenso verhält es sich bei einem Abfluss von Kundengeldern.

Hier liegt aber dann auch das Hauptproblem von flüchtigem Geld in trägen Mischungsverhältnissen: Es entstehen Kurseffekte beim Einstieg in der Phase niedriger Zinsen und beim Ausstieg – nachdem die Marktzinsen gestiegen sind und sich eine Umschichtung nun wieder lohnt – sind die Kurse erneut gegen die Bank gelaufen. Man kann also feststellen, dass eine transparente Offenlegung der Kosten ein gutes Mittel darstellt, den eigenen Vertrieb von der Vergabe von Sonderkonditionen abzuhalten, da das Gesamtergebnis voraussichtlich negativ ausfallen wird.

Ein Kritikpunkt an der Berechnung von Ausgleichszahlungen ist die Tatsache, dass diese sofort und in vollem Umfang anfallen, was oftmals zu Diskussionen und Widerstand im Hause führt. Als mögliche Lösung kann der Volumenzuwachs auf der aktuellen Zinsstrukturkurve eingekauft werden. In Summe stellt sich das identische Ergebnis wie im Modell mit Ausgleichszahlungen ein, der barwertige Kurseffekt wird lediglich periodisiert. Problematisch hierbei ist jedoch, dass nun historische Gleitzinsen und aktuelle Ist-Zinsen gemischt werden, was eine große Datenhaltung verursacht. Noch schlimmer ist aber, dass die Auswirkungen der Volumenschwankungen nun nicht mehr verursachungsgerecht zugewiesen werden können. In der Profitcenterrechnung kann nur noch mit sehr hohem Aufwand die Wirkung der Volumenzuwächse in der Niedrigzinsphase dargestellt werden, da die Auswirkungen über die Laufzeit des Mischungsverhältnisses periodisiert verteilt werden.

Wesentlich sinnvoller als eine Verteilung der Kurseffekte entlang dem Mischungsverhältnisses wäre eine Verteilung über beispielsweise zwölf Monate oder über die mittlere Verweildauer der Kundengelder. Dies würde die Transparenz weiterhin gewährleisten und eine verursachungsgerechte Zurechnung der Effekte erlauben.

Als dritte Variante ist die Sockeldisposition zu nennen, in der die Volumenschwankung im ersten Schritt in einer kurzen Laufzeit (Tagesgeld) disponiert wird. Dadurch entstehen – wie in den anderen Modellen auch – Kosten: In der kurzen Laufzeit wird ein geringerer Bewertungszins realisiert.

Erst nachdem das Neugeschäftsvolumen als dauerhaft vorhanden eingestuft wurde, werden das Sockelvolumen erhöht und ein Kurseffekt aufgrund der Erhöhung des Sockels ermittelt. Dies erfolgt sinnvollerweise parallel zur Festlegung der Ziele im Vertrieb, sodass der Kurseffekt in das kommende Jahresziel bereits eingerechnet werden kann und somit keine unterjährigen Sprünge zu erwarten sind.

Der entscheidende Vorteil liegt jedoch nicht darin, wann und wie die Kosten der Volumenschwankung verrechnet werden, sondern in der Abbildung im Zahlungsstrom. Hier sei nochmals kurz die Fragestellung wiederholt: Ist ein starker Volumenzuwachs von potenziell reagiblen Kunden in margenreichen trägen Produkten als problematisch anzusehen? Ja! Denn wird ein reagibler Kunde – ob nun über aktuelle oder historische Zinsen – in einem langen Mischungsverhältnis disponiert, so wird das Risiko falsch abgebildet. Dies kann nur über die Sockeldisposition verhindert werden, da hier der reagible Kunde auch in einer kurzen Laufzeit disponiert wird.

Umgang mit hohen Einzelvolumina

Bis zu diesem Punkt wurden das Problem der Volumenzuwächse und die Lösungsvarianten auf der Modellebene dargestellt. Die Zuwächse wegen mangelnder Umschichtungsbereitschaft der Kunden werden durch die Sockeldisposition korrekt abgebil-

det. Dennoch kann auch bei zukunftsorientiert festgelegten Mischungsverhältnissen und einem gut strukturierten Produktkatalog der Fall eintreten, dass ein träges Mischungsverhältnis „zu attraktive" Zinsen zahlt und somit hohe Einzelvolumina zufließen. Dies wird in der Regel durch eine lockere Sonderkonditionenpolitik verstärkt. Das Problem, hierüber reagible Kunden in träge Produkte zu locken, kann nur durch eine entsprechende Reduktion der Sonderkonditionskompetenzen minimiert werden.

Generell sollte es so sein, dass hohe Einzelengagements in gesonderte Produkte fließen, die normalerweise keine Trägheit aufweisen. Im Fall größerer Privatkunden ist es jedoch nicht immer möglich, diese frühzeitig als reagibel zu identifizieren und eine Investition in träge Produkte zu verhindern. Beispielsweise könnte es sich anbieten, eine Obergrenze für Einlagen in träge Produkte festzulegen. Dies kann entweder eine starre Grenze sein, oder es werden fallende Zinsstaffeln ab einer gewissen Volumengrenze eingerichtet. So kann man effektiv institutionelle Anleger und Großkunden aus den kritischen Produkten fernhalten, ohne den „normalen Kunden" einzuschränken.

Fazit: Zukunftsorientierte Betrachtung unvermeidbar

Variable Produkte zählen für viele Institute zu den wesentlichen Ertragsquellen – auch wenn die aktuellen Margen aufgrund der bereits lang anhaltenden Niedrigzinsphase generell sinken. Das Modell der gleitenden Durchschnitte ist aber weiterhin geeignet, um variable Produkte in der Kalkulation, Disposition und Risikosteuerung integriert zu berücksichtigen. Allerdings greift zu ihrer optimalen Steuerung eine rein historische Betrachtung in der Regel zu kurz. Um Vertriebs-und Absatzrisiken zu vermeiden, ist auch eine zukunftsorientierte Betrachtung nötig.

Die Softwarelösung VARAN von msgGillardon ermöglicht eine Analyse der zukünftigen Zinsreagibilität unterschiedlicher Produkte und kann hierüber auch variable mit Festzinsprodukten vergleichen. Hiermit kann auch eine „Selbstkannibalisierung" von Produkten innerhalb des Hauses vermieden werden. Volumenschwankungen sollten über ein Modell berücksichtigt werden, das auch eine korrekte Abbildung in der Risikosteuerung ermöglicht. Dies ist über die Sockeldisposition möglich, da insbesondere hier auch Zuwächse wegen mangelnder Umschichtungsbereitschaft der Kunden korrekt abgebildet werden können.

Generell sollte in einem ersten Schritt die Produktpalette in ihrer Gesamtheit überprüft werden. In diesem Zusammenhang ist es möglich, alternative attraktive Produkte für entsprechend reagible Kunden zu finden bzw. neu zu entwickeln. Eine Bereitstellung attraktiver Kundenprodukte über die großzügige Gewährung von Sonderkonditionen ist kontraproduktiv und sollte bei eindeutiger Definition des Produktcharakters und geeigneten Mischungsverhältnissen auch nicht erforderlich sein.

Autoren

Dennis Bayer
Senior Business Consultant, msgGillardon AG

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

Daniela Bommelitz
Lead Business Consultant, msgGillardon AG

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

Stefanie Wolz
Business Consultant, msgGillardon AG

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

Grenzen überwinden, Teil III

Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang

von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

Im ersten Artikel „Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken“ der Serie „Grenzen überwinden“ (vgl. NEWS 01/2011), wurden die Herausforderungen beleuchtet, denen sich die automobilen Finanzdienstleister in naher Zukunft stellen müssen. Dabei wurde die Notwendigkeit einer Flexibilisierung in der Orchestration von Produktbündeln durch die Kombination von Finanz-, Versicherungs- und Serviceprodukten hervorgehoben.

Der zweite Artikel „Produktmanagement bei Automobilbanken im Fadenkreuz neuer Geschäftsmodelle“ (vgl. NEWS 01/2012) befasste sich mit dem Aspekt der zunehmenden Vernetzung von sparten- und unternehmensübergreifenden Dienstleistungen, den daraus resultierenden Angeboten und deren Auswirkungen auf einen integrierten Angebotsprozess.

Der vorliegende dritte Teil betrachtet Finanz- und Verkaufsprodukte im Hinblick auf ihre eigenen Evolutions- und Lebenszyklen. Vor allem das Spannungsfeld zwischen dem kundenorientierten Gesamtprodukt im Gegensatz zum individuellen Einzelprodukt und dessen Einflussgrößen soll hier beleuchtet werden.

Entgegen der Wahrnehmung des Endkunden basieren Finanzprodukte der Automobilbranche stets auf denselben mathematischen Grundlagen. Ein Leasingprodukt basiert ebenso auf einem Refinanzierungszins und der Berechnung eines Annuitätendarlehens, wie ein vergleichbares Finanzierungsprodukt, stellt jedoch hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse und Abschreibungsmöglichkeiten für den potenziellen Kunden ein grundlegend anderes Szenario dar.

Finanzprodukte (gleichzusetzen mit Finanzierung, Leasing und Miete) erhalten erst in der vertrieblichen Sichtweise ihre Differenzierung, indem sie subventioniert, mit anderen Dienstleistungen kombiniert oder hinsichtlich der Rückzahlungsmöglichkeiten flexibilisiert werden. Die wenigen Kernprodukte müssen hierbei ein Maximum an finanzmathematischer Flexibilität bereitstellen, um dem Produktmanager den erforderlichen kreativen Freiraum für innovative Vertriebskampagnen zu schaffen. Dabei ist die Erstellung eines Finanzprodukts ein mehrstufiger Entstehungsprozess, der im Spannungsfeld konkurrierender Anforderungen maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg einer Vertriebsaktivität entscheidet.

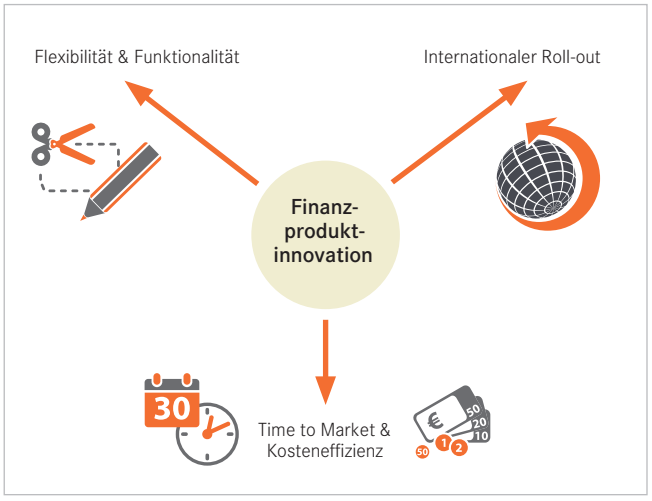


Abbildung 1: Spannungsfeld konkurrierender Anforderungen

Das eigentliche Kaufprodukt, etwa das zu finanzierende Fahrzeug, durchlebt vergleichbare vertriebliche und marketingbezogene Entwicklungsschritte, die jedoch anderen Evolutions- und Lebenszyklen unterliegen als das zugeordnete Finanzprodukt. Gleiches gilt auch für ergänzende Produkte wie Versicherungen, Services oder Lifestyleprodukte.

Mit wachsender Komplexität der Produktarchitekturen stellt auch die Synchronisierung der einzelnen Produkte, also die zeitpunktabhängige Bündelung zu einem kundenorientierten Gesamtpaket, eine zunehmende Herausforderung dar. Wo die Schwierigkeiten im Einzelnen liegen und welche Lösungsstrategien existieren, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt. Hierzu betrachten wir die jeweiligen Bestandteile, deren Zusammenspiel und anschließend potenzielle Maßnahmen zur Komplexitätsbewältigung und geben einen Ausblick auf innovative Möglichkeiten der Produktsteuerung.

Produktportfolio – Einzelprodukte der Zulieferer als Baukasten

Die einzelnen Komponenten des Gesamtpakets sind in der Regel unabhängige Produkte mit eigenen vertrieblichen Rahmenbedingungen und Lebenszyklen. Das Fahrzeug als Verkaufsobjekt im Automotive-Finanzierungsumfeld steht im Fokus des Käufers und letztendlich auch des Händlers. Das passende Finanzierungspaket soll dem Kunden das gewünschte Verkaufsobjekt finanziell erschwinglich und attraktiv machen.

Im Gegensatz zu anderen Finanzierungsgeschäften (z. B. Konsumentenkredite in Elektro- / Elektronikmärkten) ist die Verbindung von Verkaufsobjekt und Finanzierung bei den herstellergebundenen Automobilbanken (Captives) wesentlich stärker ausgeprägt. Je nach favorisiertem Geschäftsmodell werden zum Teil deutliche Subventionen durch die Vertriebsgesellschaft eingebracht, um den Verkauf einzelner Fahrzeugmodelle zu fördern. Subventionierungen auf Zins und Restwert oder eine Reduzierung der Händlerprovision für einzelne Fahrzeugmodelle oder Modellreihen senken die effektiven Kosten für den Kunden und verringern dadurch die Kaufhürde.

Die **Finanzierungsprodukte** werden entweder durch konzerneigene „Financial Services"-Gesellschaften, angeschlossene Banken oder herstellerunabhängige Finanzdienstleister bereitgestellt. Unterschiede in der Produktlandschaft entstehen dabei maßgeblich durch die vertragliche Ausgestaltung (Finanzierung, Leasing, Miete), Konditionierung (Zins, Laufzeiten, Laufleistung), Förderungen (Subventionen, Provisionen), Risiken (Restwertgarantie, Ausfallrisiko, Bürgschaft) sowie geschäftliche und rechtliche Rah-

menbedingungen (Gebühren, Steuern). Die finanzseitige Produktwelt muss sich je nach Gesamtpaket möglichst flexibel anpassen und kombinieren lassen, sodass dadurch das gewünschte Mehrgeschäft sowohl bank- als auch händlerseitig erzielt werden kann.

Konkret bedeutet dies, dass in Abhängigkeit vom gewählten Verkaufsobjekt (dem Fahrzeug) ggf. alternative Varianten eines Finanzierungsproduktes angeboten werden müssen. Die Summe aller Attribute (auch „Selektionskontext" genannt), die die Auswahl der möglichen Finanzierungsprodukte bestimmen, ist vom Produktmanager festzulegen. In der Kombination mit dem Selektionskontext werden die strategischen Ziele der einzelnen Finanzprodukte konkretisiert. Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Auszug branchenüblicher Attribute, die für den Selektionskontext genutzt werden.

Attribut	Beschreibung
Personenart	Differenzierung von Privatpersonen, Firmenkunden und weiteren juristischen Personen
Fahrzeugmodell	Je nach gewähltem Modell eines Herstellers können die Konditionen aufgrund von Subventionierungen stark variieren.
Fahrzeugart	Abgeleitet vom gewählten Modell werden Fahrzeuge z. B. nach „Pkw", „SUV", „Van", „Cabrio" oder „Lkw" kategorisiert.
Fahrzeugzustand	Unterscheidung von Neu-, Gebraucht- oder Werksfahrzeugen
Kundenalter	Einige Versicherungsprodukte werden ggf. nur innerhalb einer Altersgrenze angeboten.
Angebotsart	Die Produktpakete variieren zwischen Erst-, Folge- oder Ablösefinanzierung.
Anschaffungsdatum	Befristete Kampagnen beziehen sich auf den Angebotszeitpunkt.
Händler	Je nach Hersteller haben ggf. Händler eigene Produkte oder Konditionen.
Risikoklasse	Wohnort, bisheriger Geschäftsverlauf und Alter eines Kunden werden zu einer Risikoklassifizierung konsolidiert, die Einfluss auf Parameter der Finanzierung haben kann.

Tabelle 1: Branchenübliche Attribute zur Ermittlung passender Produkte

Versicherungsprodukte werden in der Regel durch Versicherungsgesellschaften beigesteuert und bedingen eine enge Abstimmung der Produktwelten sowie eine technische Kopplung in den Angebots-, Abrechnungs- und Abwicklungsprozessen. In Abhängigkeit von der Komplexität der genutzten Versicherungsmodelle müssen die Konditionen entweder pauschalisiert in den Systemen des Finanzdienstleisters abgebildet oder sogar über extern eingebundene Tarifrechner der Versicherer ermittelt werden.

Soll das Versicherungsprodukt zum Bestandteil der Vertriebsstrategie werden, sind die Konditionen des Versicherungspaketes mit dem Produktmanagement des Fahrzeugs- und des Finanzdienstleisters abzustimmen und zu synchronisieren (über die Vorteile einer stärkeren Verzahnung von Versicherungs- und Finanzprodukten wurde bereits im ersten Artikel der Serie gesprochen). Einfache Verlinkungen auf den unabhängigen Tarifrechner eines Versicherungspartners (Beispiel Toyota) bieten einen solchen Vorteil nicht, reduzieren dafür aber die Komplexität erheblich. Die folgende Auflistung zeigt einen Ausschnitt der spartenüblichen Versicherungsprodukte anhand weniger Marken.

Produkt	VW / Audi	BMW	Mercedes-Benz	Nissan	Opel
Kasko- u. Haftpflichtvers.	X	X	X	X	X
Kreditschutzbrief/ Leasingratenversicherung	X	X	X	X	X
Kaufpreis/GAP-Versicherung	X	X	X	X	X
Mobilität / Schutzbrief	X		X		X
Garantieverlängerung	X	X	X		
Tierschaden	X		X	X	X
Fahrerschutzversicherung	X		X		
Unfallversicherung					X
Rechtsschutz			X		X
Oldtimerversicherung			X		

Tabelle 2: Versicherungsprodukte – Beispiele (Stand: 10/2013, lt. Herstellerwebsite)

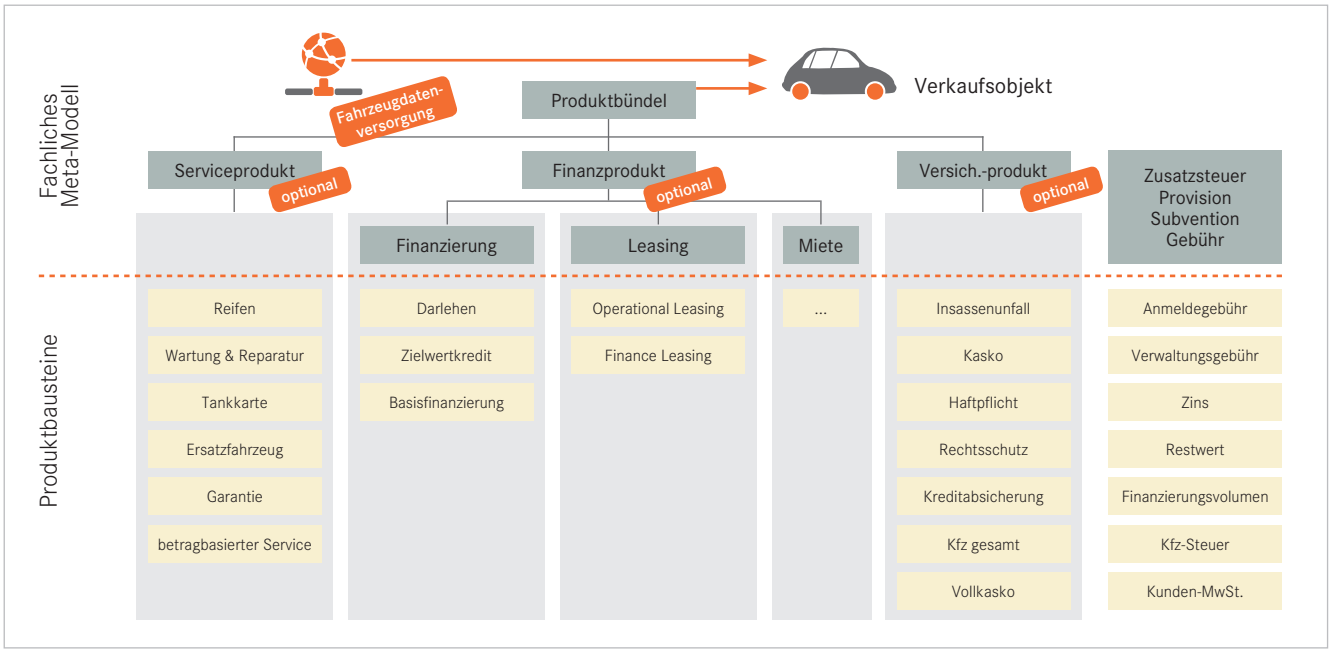


Abbildung 2: Exemplarisches Produktmodell

Ergänzend sei erwähnt, dass bereits gängige Versicherungsprodukte als Paketleistungen angeboten werden, sodass zusammen mit einer Vollkaskoversicherung ein Mobilitätsschutzbrief und/oder eine Unfallversicherung inkludiert sind.

Servicedienstleistungen haben keine so klare Spartenfokussierung wie die Versicherungsbranche. Die Leistungen können von unterschiedlich spezialisierten Zulieferern erbracht werden und erfordern je nach Produkt eine mehr oder weniger intensive Integration in den Abwicklungsprozess. Fahrzeugnahe Services wie z. B. „Wartung & Reparatur“ oder „Reifenservice“ werden in der Regel vom Händlernetz des Herstellers erbracht. Deren Risikoabschätzung und die daraus abgeleiteten Konditionen bedürfen einer intensiven Abstimmung mit dem Hersteller. Erfahrungen über Verschleiß und Wartungsaufwand für einzelne Modelle gehen in die Berechnung der Pauschalen und gedeckelten Wartungskontingente ein. Ersatzfahrzeugservices steuern oftmals angeschlossene, aber unabhängige Autovermietungen hinzu, um dem Kunden eine Mobilitätszusage während des Fahrzeugservices zu gewährleisten. Tankkarten werden von Tankstellendienstleistern wie z. B. „Routex“ zur Verfügung gestellt, die eine monatliche Abrechnung für Treibstoff, Maut, Autowäsche oder Parken über den Paketanbieter in Rechnung stellen. Vignetten (z. B. in Österreich) werden dem Kunden als Eigenleistung der Financial Services übermittelt, sodass sich dieser nicht um die Beschaffung der Fahrerlaubnis auf Autobahnen kümmern muss.

Auch bei Serviceleistungen ist zu differenzieren, ob die Kosten der Serviceleistung dem Kunden nur 1:1 durchgereicht, anteilig auf die monatliche Rate aufgeschlagen oder ob diese mitfinanziert und somit mit dem Finanzierungsprodukt verzinst werden. Anhand der wenigen Beispiele zeigt sich bereits das heterogene Portfolio von Zulieferern, die jeweils eine Vervielfachung ihres Geschäftes durch die ergänzende Paketierung anstreben. Abbildung 2 zeigt exemplarisch ein aktuelles branchenübliches Produktmodell.

Neben den oben genannten klassischen Leistungssparten Finanzierung, Versicherung und Service etablieren sich immer mehr Ergänzungsprodukte aus dem Lifestylebereich. Diese runden das Gesamtpaket ab und motivieren den Kunden auf einer eher emotionalen und persönlichen Ebene. Lifestyleprodukte haben eigene, fahrzeugunabhängige Aspekte und Lebenszyklen, müssen jedoch hinsichtlich Kostendeckung und Abwicklung ebenso in den Marketing- und Vertriebsprozess integriert werden wie alle anderen Produktsparten auch.

Alternative Mobilitätskonzepte und die zunehmende Verbreitung von Elektrofahrzeugen erfordern auch in Hinsicht auf das Portfolio der Finanzdienstleister ein Umdenken. Nicht mehr der Erwerb des Fahrzeugs steht im Vordergrund, sondern die uneingeschränkte Mobilität für den Kunden. Das klassische Leasing- oder Finanzierungsprodukt wird durch ein Mietprodukt ersetzt, das die variablen Kosten nach tatsächlicher Nutzung in Rechnung stellt. Auch hinsichtlich der Service- und Integrationslandschaft sind Veränderungen zu erwarten, etwa durch die Integration eines Stromlieferanten oder einen Service für die Suche nach der nächsten Park- und Lademöglichkeit für das Fahrzeug.

In einem solchen Szenario wird das Leistungsprodukt „Elektromobilität“ zum führenden Element. Steht in der Wahrnehmung jedoch nicht mehr das Fahrzeug, sondern die Mobilität im Vordergrund, spielen die Automobilhersteller nicht mehr zwingend die zentrale Rolle im Vertrieb des Produktes. In heutigen Carsharing-Modellen konkurrieren bereits Automobilkonzerne wie BMW (DriveNow) oder Daimler (car2go) gegen die Mobilitätsdienstleister wie z. B. die Bahn (Flinkster). Zukünftig wären auch Stromkonzerne als Anbieter denkbar, die maßgeblich die Bereitstellung von Energie und Lademöglichkeiten im Fokus haben und Fahrzeuge unterschiedlicher Hersteller nebst Versicherungs- und Serviceelementen integrieren könnten.

Produktbausteine im Zusammenspiel

Entscheidend für die gewünschte Funktion eines Finanzproduktes bzw. eines Produktbündels ist die Tatsache, dass es nur in Koexistenz mit anderen Datenobjekten seinen Zweck zuverlässig und sinnvoll erfüllen kann. Abbildung 4 zeigt exemplarisch einige Einflussgrößen, die asynchron während der Lebensdauer eines Gesamtfinanzierungspaketes auftreten. Wesentlich ist hierbei, dass aus Sicht des Kunden das Paket unverändert bleibt, während sich „unter der Motorhaube“ einige Veränderungen zeigen, die es zu beherrschen gilt.

Das Verkaufsobjekt (Fahrzeug) folgt einem Lebenszyklus, der maßgeblich durch dessen Produktions- und Verkaufszeitpunkte definiert ist. Bereits einige Monate vor dem Produktionstermin finden Preisgestaltung und Marketingkommunikation statt. Bis hin zum Produktions- bzw. Verkaufsende beeinflussen Modellüberarbeitungen, Preisänderungen oder Rest-/Marktwertbewertungen die erforderlichen Vertriebsmaßnahmen. Bezogen auf Captives können Finanzprodukte die verschiedenen Verkaufsphasen des Fahrzeugs durch Subventionen bei Einführung oder Abverkauf unterstützen, unterliegen aber selbst hinsichtlich ihrer Refinanzierung, den Einflussgrößen des Kundenzinses oder internen Margenvorgaben.

Serviceprodukte für Wartung, Tankkarten oder Serviceersatzfahrzeug orientieren sich an Kostenabschätzungen durch Verschleißstatistiken oder sich stetig ändernde Kraftstoffkosten. Versicherungsprodukte hingegen haben eigene periodische Definitionen von Regional- und Typenklassen oder werden von Steuer- und Gesetzesänderungen beeinflusst.

Zum Zeitpunkt, an dem sich ein Kunde für das Verkaufsobjekt interessiert, müssen die jeweilige Taktung und Volatilität der Teilprodukte ausgeblendet werden und sich als Gesamtpaket so präsentieren, als wäre es gerade heute für den Interessenten speziell zusammengestellt worden.

Abbildung 3: Beispiel eines zukünftigen Elektromobilitätproduktpakets

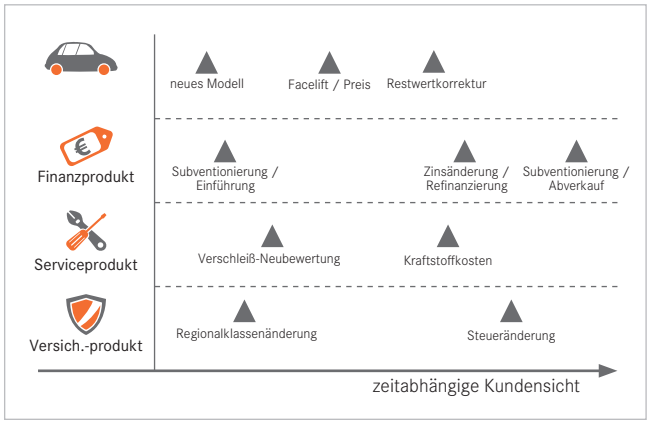


Abbildung 4: Einflussgrößen eines Gesamtfinanzierungspaketes

Maßnahmen zur Komplexitätsbewältigung

Aus Sicht des Produktmanagements stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten bestehen, um die Komplexität sich wandelnder Daten aus verschiedenen Quellen mit verschiedenen Lebens- und Änderungszyklen zu beherrschen.

Eine mögliche Variante ist die Versionierung von Daten. Das heißt, es wird immer nur ein stabiler und in sich homogener Datenbestand gemeinsam publiziert. Alle Zulieferer von Teilprodukten stellen zu einem Stichtag ihre Daten zur Verfügung; diese werden miteinander verknüpft und wiederum zu einem Stichtag gemeinsam für die Angebotssysteme bereitgestellt. Nachträgliche Änderungen an diesem Datenbestand sind nicht mehr möglich, sondern können nur mittels einer Nachfolgeversion in Umlauf gebracht werden. Wesentlicher Nachteil hierbei ist die eingeschränkte Flexibilität, da sich einige Daten nur schwer in ein Versionsraster eingliedern lassen. Gerade das Fahrzeugportfolio ist volatil und erfordert eine schnellere Änderungsfrequenz als das damit verbundene Finanzierungsprodukt. Eine Trennung des versionierbaren und des volatilen Datenbestandes ist somit anzuraten – eine dynamische Versionierung. Die erforderliche Anknüpfung des volatilen Datenbestandes erfolgt somit nicht mehr über statische Zuordnungen, sondern über Regeln und Filterkriterien. Beispielsweise muss ein Fahrzeugmodell nicht mehr über seinen Code mit einem Finanzierungspaket statisch verbunden werden, sondern eine Regel definiert potenzielle Fahrzeuge aufgrund ihrer Eigenschaften. Kombinierbare Kriterien wie z. B. Karosserieart (Cabriolet), Motorisierung (Diesel) oder Baureihe (alle Golf VII) definieren eine virtuelle Fahrzeugliste. Diese Regeln werden täglich ausgewertet und daraus automatisch eine aktuelle Liste der Produkt- und Fahrzeugzuordnungen ermittelt.

Eine weitere Möglichkeit der Dynamisierung besteht in der flexiblen Kombination von Produktbausteinen zur Laufzeit. Im ersten Teil der Artikelserie wurde bereits ausgelotet, welche Möglichkeiten ein dynamisches Regelwerk für die gezielte Produktplatzierung bietet. Im Sinne einer dynamischen Versionierung kann die Methodik jedoch auch gezielt dazu genutzt werden, einzelne Bausteine auszutauschen, ohne dass dabei das für den Kunden sichtbare Endprodukt geändert werden müsste. Das heißt, dass über den „Selektionskontext“ (siehe oben) nicht nur die passenden Produktpakete zur Laufzeit ermittelt werden, sondern dass jeder einzelne Bestandteil des Paketes über einen eigenen Selektionskontext verfügt und ad hoc mit dem Produkt zusammengefügt wird. Auf diese Weise lassen sich Bestandteile nicht nur beliebig anpassen und unabhängig versionieren, sondern können gänzlich ausgetauscht werden, ohne zwingend das eigentliche Produkt neu auflegen zu müssen.

Eine verstärkte Dynamisierung bietet jedoch nicht ausschließlich Vorteile. Die Ansprüche an das Abstraktionsvermögen im Produktmanagementprozess steigen, da die Zusammenhänge nicht mehr fix definiert und offensichtlich sind. Durch geeignete Simulationsszenarien muss deshalb während der Orchestrierungsphase abgesichert und validiert werden, dass der dynamische Produktaufbau, im Sinne der entstehenden Gesamtpakete, immer zu den richtigen Ergebnissen führt.

Verschenkte Potenziale

Die verstärkte Dynamisierung bietet zwar in einem technischen Sinn eine verbesserte Kontrolle komplexer Parameter, jedoch bleibt die Frage offen, bis zu welchem Grad Änderungen der Einflussgrößen dem strategischen Ziel der Produkte entsprechen.

Eine solche Frage ist systemisch aus verschiedenen Gründen schwer zu beantworten. Zum einen tritt die strategische Aus- und Zielrichtung der Produkte nicht offen zutage. Innere Produktparameter, wie z. B. Subventionen, lassen nur zum Teil Rückschlüsse auf das Ziel zu, das der Finanzdienstleister mit dem Produkt verfolgt (Beispiel Absatzförderung). Andere Ziele, etwa die Erreichung bestimmter Gewinnspannen, können aus dem Aufbau des Produktes nahezu gar nicht gefolgert werden, da die Einflüsse der Einzelbausteine (wie hoch ist etwa der Einfluss einer bestimmten Versicherung auf die Gewinnspanne) unbekannt sind. Zum ande-

ren fehlt es an einer zentralen Auswertung hinsichtlich der wichtigsten Kenngrößen. Diese findet zwar zum Teil außerhalb des Systems über entsprechende BI-Monitoring-Prozesse statt, jedoch ist der Rückfluss der Information nicht Bestandteil der Produktmanagementsysteme.

Eine bessere Nutzung der vorhandenen Potenziale ergibt sich dann, wenn folgende Anforderungen umgesetzt werden:

- Explizite Erfassung strategischer Ziele in Form von Regeln im Produkt
- Monitoring relevanter Kenngrößen sowohl innerhalb des Produktes (wird z. B. eine bestimmte Marge erreicht?), wie auch außerhalb (Anzahl verkaufter Produkte)
- Simulation der Auswirkung veränderter Eingangsgrößen

Aufgrund der erheblichen Potenziale, die eine vollständige Lösung bietet, wird das Thema in einem Folgeartikel nochmals detailliert aufgegriffen.

Fazit: Die Zulieferung der Kalkulationsdaten wird zunehmend wichtiger

Modernes Produktmanagement geht weit über Finanz-, Versicherungs- und Serviceprodukte hinaus. Das eigentliche Finanzprodukt (Leasing / Finanzierung / Miete) tritt immer mehr in den Hintergrund, die Zulieferung der notwendigen Daten für die Kalkulation gewinnt hingegen an Priorität.

Mit der dynamischen Versionierung und der flexiblen Kombination von Produktbausteinen zur Laufzeit stehen Werkzeuge zur Verfügung, die eine bessere Beherrschbarkeit der Komplexität ermöglichen. In vollem Umfang genutzt, verringert sich der Administrationsaufwand bei steigender Transparenz.

Die technische Dynamisierung alleine ist jedoch nicht ausreichend. So darf die Verlagerung von Komplexität nicht zu unerwarteten oder gar unerwünschten Ergebnissen führen. Es muss also in jedem Fall sichergestellt sein, dass die Dynamik immer im Sinne der Produktstrategie funktioniert.

Eine Produktstrategie lässt sich jedoch nur dann nachverfolgen, wenn die damit verbundenen Ziele und Regeln im System hinterlegt und ausgewertet werden. Auf Möglichkeiten und Chancen sowohl der Regeldefinition als auch des Monitorings im Sinne eines Management Cockpits wird in einem Folgeartikel eingegangen.

Autoren

Dirk Berghoff
Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG
> +49 (0) 89 / 943011 - 2325
> dirk.berghoff@msg-gillardon.de

Stephan Bueren
Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG
> +49 (0) 89 / 943011 - 2263
> stephan.bueren@msg-gillardon.de

Oliver Lukas
Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG
> +49 (0) 89 / 943011 - 2096
> oliver.lukas@msg-gillardon.de

Im Gespräch

10 Jahre MARZIPAN Web – Mirco Otte, Team Finanzierungen bei der Hamburger Sparkasse, über die Erfahrungen mit der Softwarelösung von msgGillardon

Interview: Regina Galm

Vor zehn Jahren war die Hamburger Sparkasse (Haspa) unser Pilotkunde für MARZIPAN Web. Zum zehnjährigen Jubiläum sprach Regina Galm, Produktmanagerin MARZIPAN bei msgGillardon, mit Mirco Otte vom Team Finanzierungen im Vertriebsmanagement Firmenkunden der Haspa über die Erfahrungen mit MARZIPAN Web.

Herr Otte, vor zehn Jahren sind wir gemeinsam mit MARZIPAN Web gestartet. Wir können in diesem Jahr also das zehnjährige Jubiläum der browserbasierten Variante von MARZIPAN feiern, die heute den technischen Standard bei den Instituten darstellt. Die Haspa war der Pilotanwender von MARZIPAN Web. Können Sie sich noch an die Anfänge der Lösung erinnern? Welche Motivation gab es in Ihrem Hause, bereits 2003 eine browserbasierte Anwendung zur Kalkulation einzusetzen?

Ich selbst habe die Einführung von MARZIPAN Web nicht begleitet und kann daher leider nicht auf persönliche Erinnerungen zurückgreifen. Über die Hintergründe und Erfahrungen in unserem Haus kann ich aber dennoch berichten:

Auslöser war die Einführung der risikoorientierten Bepreisung vor etwas mehr als zehn Jahren. Darauf hat unser Haus – übergangsweise – mit Margentableaus beziehungsweise Preistableaus

reagiert. Dies war allerdings nur der erste Schritt in Richtung einer detailgetreuen Kalkulation von Krediten. Schnell war klar, dass für eine risikoadjustierte Bepreisung eine technische Lösung notwendig ist.

Den Ausschlag für die webbasierte Version von MARZIPAN hat die gute Bedienbarkeit gegeben. Die Haspa wollte ihren Firmenkundenbetreuern eine benutzerfreundliche, intuitive Lösung an die Hand geben, mit der sie ihre Kalkulationen einfach selbst durchführen können. Und diese Lösung war MARZIPAN Web.

Hat sich der Einsatz von MARZIPAN Web bewährt?

Ja, auf jeden Fall. Im Kern bietet uns der Einsatz von MARZIPAN drei Vorteile. Zum einen ermöglicht es durch das Aufschlüsseln der Finanzierung auf ihre jeweiligen Parameter eine sehr detaillierte Kalkulation.

Dann, wie schon erwähnt, die benutzerorientierte oder intuitive Nutzung des Tools. Ich selbst erinnere mich noch an meine ersten Berührungspunkte mit MARZIPAN und meine Begeisterung für die selbst erklärende Benutzerführung. Im nächsten Schritt ermöglicht MARZIPAN Web ja auch die Dokumentation der Konditionsfindung. Im Berechnungsprotokoll sind die Eingaben und Ergebnisse gut ersichtlich.

Ein dritter Vorteil ist die Refinanzierungsmeldung der abgeschlossenen Geschäfte. Über eine technische Schnittstelle zu den Kollegen aus der Treasury können diese anhand der Meldungen gleich die Refinanzierung der Geschäfte vornehmen.

Stichwort „intuitive Benutzerführung". Hier hat die Haspa als Pilotkunde aktiv mitgewirkt, zum Beispiel bei der Gestaltung der Dialoge oder bei der Produktkonfiguration, mit der man die Eingabemasken sehr individuell und auf den Benutzer zugeschnitten gestalten kann.

Ja, das ist richtig. Das macht das Arbeiten sehr komfortabel.

Als größte deutsche Sparkasse bedient die Haspa sehr viele Geschäftsfelder. Wo kommt MARZIPAN Web in Ihrem Haus zum Einsatz und welche Entscheidungen werden auf Basis der Ergebnisse aus MARZIPAN getroffen?

MARZIPAN Web kommt überwiegend im Firmenkundengeschäft zum Einsatz. Hier wird es insbesondere zur Vorkalkulation von Festzinskrediten genutzt.

Daneben gibt es noch einen weiteren Einsatzbereich für MARZIPAN: Unsere Kollegen aus der Treasury nutzen MARZIPAN zur Darstellung von Cashflows für Zins-Swaps und Kuponanleihen. Hierbei handelt es sich allerdings um eine rein technische Nutzung, eine Entscheidungsfindung erfolgt auf dieser Basis nicht.

Der Schwerpunkt liegt somit ganz klar auf der Kalkulation von Festzinskrediten. Jeder Kredit im Firmenkundenbereich wird risikoadjustiert bepreist. Die Ergebnisse dieser Kalkulationen sind die Basis, auf der unsere Firmenkundenbetreuer vor Ort ihre Preisentscheidungen für ein Firmenkundenkreditgeschäft treffen.

Wie viele Berater arbeiten in Ihrem Haus mit MARZIPAN Web?

Aktuell haben ca. 180 Firmenkundenbetreuer MARZIPAN Web im Einsatz. Hinzu kommen rund 100 Referenten, die mit den Betreuern zusammenarbeiten und ebenfalls Kalkulationen in MARZIPAN vornehmen. Gerade bei diesem Zusammenspiel von Firmenkundenbetreuer und Referent ist uns die einfache und intuitive Bedienbarkeit wichtig.

Sind Ihre Berater und Referenten mit der Bedienung von MARZIPAN zufrieden?

Ja, sehr zufrieden. Bei Einführung des Tools gab es täglich mehrfache Rückfragen zur Kalkulation. Dies lag aber eher an der damals neuen risikoorientierten Kalkulation und weniger an MARZIPAN. Dass wir heute eher selten MARZIPAN-bedingte Rückfragen gestellt bekommen, suggeriert ja bereits eine gewisse Zufriedenheit.

Haspa
Hamburger Sparkasse

Die Hamburger Sparkasse AG (Haspa) ist die größte deutsche Sparkasse und mit mehr als 200 Filialen und Kunden-Centern in der Metropolregion Hamburg vertreten. Sie bietet eine umfassende Palette von Finanzdienstleistungen für Privat- und Firmenkunden. 1827 gegründet, um den Sparsinn zu fördern, entwickelte sie sich im Verlauf ihrer Geschichte zu einer Bank für alle Hamburger – vom Kind mit seinem ersten MäuseKonto bis hin zum Private-Banking-Kunden. Jeder zweite Einwohner und jedes zweite mittelständische Unternehmen in Hamburg sind Haspa-Kunde. Mit über 5.000 Mitarbeitern und rund 400 Ausbildungsplätzen ist die Haspa einer der größten Arbeitgeber und Ausbilder der Stadt. Die Haspa übernimmt Verantwortung vor Ort und fördert das Gemeinwesen mit rund fünf Millionen Euro jährlich für soziale Projekte, Bildung, Musik, Sport und Kunst.

Diese wird auch von Zeit zu Zeit durch positive Feedbacks bestätigt. Selbst für neue Kollegen ist das Tool so intuitiv und einfach zu bedienen, dass es keine Schwierigkeiten in der Anwendung gibt. Das funktioniert wirklich gut. Und dieser Punkt ist uns natürlich gerade bei der Vielzahl an Betreuern, die auf MARZIPAN zugreifen, immens wichtig.

Am Anfang unseres Gesprächs erwähnten Sie bereits, dass die exakte Konditionsfindung für Sie einen hohen Stellenwert hat. Und Sie nutzen hier auch eine spezielle auf Ihr Haus bzw. Ihre Produkte abgestimmte Deckungsbeitragsrechnung in MARZIPAN.

Richtig. Die exakte Konditionsfindung ist für uns enorm wichtig. Sie ist der Kern des Ganzen. Denn sehen Sie: Keine Kalkulation, keine Finanzierung ist wie die andere. Daher ist es wichtig, immer so genau wie möglich auf jedes Einzelgeschäft und die zugrunde liegenden Parameter wie beispielsweise den Cashflow, die Kosten und natürlich auch die Erlöse zu schauen und diese zu bewerten.

So wie vor zehn, zwölf Jahren – als wir noch Tableaus eingesetzt haben – könnten wir heute gar nicht mehr arbeiten. Das wäre, als würden wir einen pauschalen Ansatz über jede Finanzierung stülpen.

Zudem ist festzustellen, dass die Finanzierungen immer spezieller werden und es immer mehr Einzelfälle gibt. Selbst bei den vielen Parametern, die wir schon berücksichtigen, müssen wir immer wieder überprüfen, ob das Geschäft, der Gewinnanspruch oder die Kosten zu jeder Finanzierung, die wir hinterlegt haben, wirklich passen. Man könnte noch viel granularer steuern – wenigstens in der Theorie. Aber die Möglichkeiten der exakten Konditionsfindung, die wir heute haben, sind unbedingt notwendig, um passgenaue Geschäfte finanzieren bzw. kalkulieren zu können.

Wie ist das Verhältnis zwischen Festzins- und variablem Geschäft bei Ihnen?

Nach wie vor liegt der Schwerpunkt der Kalkulationen auf Festzinsdarlehen. In letzter Zeit haben wir allerdings eine stärkere Nachfrage nach einer variablen Verzinsung festgestellt. Das liegt vor allem an dem sinkenden Zinsniveau der letzten Jahre und daran, dass an der aktuellen Niedrigzinsphase wohl kurzfristig keine größeren Änderungen zu erwarten sind. In dieser Situation möchten sich viele Kunden gerne die Vorteile der variablen Verzinsung zunutze machen, ohne ein zu großes Risiko steigender Zinsen einzugehen.

Das heißt, variable Geschäfte kalkulieren Sie nicht mit MARZIPAN?

Das ist richtig. Genauer gesagt findet nicht die komplette Kalkulation bzw. Abbildung der Geschäfte in MARZIPAN statt. Die Margenermittlung erfolgt auch hier mithilfe des Tools, allerdings wird die finale Festlegung der Kondition außerhalb von MARZIPAN vorgenommen.

Im Festzins-, aber auch im variablen Geschäft gibt es zahlreiche optionale Bestandteile. Wie gehen Sie bei der Kalkulation einer Finanzierung mit diesen impliziten Optionen um?

Implizite Optionen werden bei der Haspa derzeit außerhalb von MARZIPAN kalkuliert und in die Endkondition eingebracht. Sie sind in den Einstandssätzen, die in MARZIPAN eingestellt werden, bereits berücksichtigt.

Gerade unter aufsichtsrechtlichen Gesichtspunkten ist eine transparente Darstellung nicht nur der optionalen Bestandteile einer Kalkulation wichtig. Wie berücksichtigen Sie die nationalen und internationalen aufsichtsrechtlichen Anforderungen in der Kalkulation?

Aufsichtsrechtliche Anforderungen sind natürlich bereits heute ein wesentlicher Bestandteil unserer Kalkulation. Aktuell werden die zugehörigen Kostenbestandteile als Teil bestehender Komponenten im Deckungsbeitragsschema berücksichtigt. Wir arbeiten gerade daran, diese Parameter zukünftig individuell zu berücksichtigen und auszuweisen.

Dieses Thema – die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten als eine weitere Komponente für das Deckungsbeitragsschema – ist aktuell für MARZIPAN in der Planung. Ziel ist, die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten für die verschiedenen Forderungsklassen und die unterschiedlichen Ansätze zu kalkulieren und verschiedene Risikokennzahlen wie RAROC und RORAC am Einzelgeschäft mit ausweisen.

Das ist in der Tat ein wichtiges Thema, das uns in der nächsten Zeit weiter begleiten wird. Wir müssen uns als Geldinstitut nicht nur in der Vorkalkulation, sondern ganz allgemein, immer stärker mit aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen auseinandersetzen und an vielen Stellen darauf reagieren. Und natürlich muss alles im Einklang mit den sonstigen Aktivitäten unseres Hauses stehen. Die Herausforderung wird sein, auf sich dynamisch verändernde Anforderungen schnell zu reagieren.

Kommen wir noch einmal zur Grundlage von MARZIPAN. Welchen Stellenwert hat die Barwertmethode in MARZIPAN im Hinblick auf eine wertorientierte Steuerung in Ihrem Haus?

Die Barwertmethode spielt für uns eine unterstützende Rolle. Sie hilft uns, unterschiedliche Geschäfte besser miteinander vergleichen zu können. Zum Beispiel bei Geschäften, die auf den ersten Blick ähnlich aussehen, aber aufgrund der zeitlichen Struktur, die hinterlegt ist, doch etwas anderes ausdrücken, ermöglicht uns MARZIPAN, die barwertige Wirkung der jeweiligen Geschäfte zu beurteilen.

Darüber hinaus lassen sich auf diese Art sofortige Preis- und Kostenkomponenten mit periodischen kombinieren bzw. das Zusammenspiel beider Komponenten lässt sich einfacher bewerten.

Welche Anforderungen sehen Sie an ein erfolgreiches Kalkulationsinstrument in den nächsten Jahren im Hinblick auf die Entwicklung an den Finanzmärkten?

Regulatorische Anforderungen spielen, wie schon gesagt, eine zunehmende Rolle für die Kalkulation von Finanzierungen. Hier wird es mitunter darum gehen, die Fokussierung auf eine Einzelgeschäftsbetrachtung auch in der Vorkalkulation von Krediten zu berücksichtigen.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist das Firmenkundengeschäft. Das nehme ich als immer spezieller und individueller wahr. Mit den Geschäften von vor zehn, zwölf Jahren kann man das überhaupt nicht mehr vergleichen. Damals war ein Firmenkundengeschäft ein Firmenkundengeschäft, mit ähnlichen Konditionen und Rahmenbedingungen. Heute sind die Wünsche unserer Kunden vor allem in Sachen Auszahlungs- und Rückzahlungsmodalitäten deutlich vielfältiger. Hieraus könnten sich für die Zukunft meiner Meinung nach durchaus noch Anforderungen an neue, individuellere Kalkulationsmöglichkeiten ergeben. Allerdings können wir sicher nicht für jeden Spezialfall eine Lösung anbieten. Ohne ein gewisses Maß an Standardisierung geht es auch in Zukunft nicht, denn nach wie vor muss jedes Geschäft in den Systemen erfasst und kalkuliert werden können. Aber der Wettbewerb nimmt zu, die Anforderungen nehmen zu und daher müssen wir auch in diese Richtung denken.

Das zeigt, dass die Lösung MARZIPAN eine interessante Zukunft hat. Der Weg geht vermehrt weg von den Standardgeschäften hin zur Einzelgeschäftskalkulation. Zudem spielt die Prozessintegration eine immer größere Rolle. MARZIPAN ist dafür mit der Bereitstellung von Integrations- und Kalkulationsservices sehr gut gerüstet.

Das sehen wir ähnlich. Und hier können wir ja bereits auf eine langjährige gute und kooperative Zusammenarbeit zurückblicken. Es wurde stets gemeinsam nach guten Lösungen gesucht und diese wurden auch umgesetzt. Insofern bin ich, sind wir als Haus optimistisch, dass wir – wie dynamisch und herausfordernd die Rahmenbedingungen auch sein mögen – immer gemeinsam eine passende Lösung finden und erarbeiten werden.

Wir freuen uns auf die weitere gemeinsame Zusammenarbeit und sind gespannt, wo wir in zehn Jahren stehen werden. Herr Otte, wir bedanken uns für das Gespräch.

Sehr gerne.

Die Interview führte:

Regina Galm
Principal Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 182
> regina.galm@msg-gillardon.de

Auf den Punkt gebracht

Schneller und fokussierter Projektarchitektur-Überblick durch Enterprise Architecture Analysis (EAA)

von Martin Mertens

Ein neues IT-Projekt steht an – Warm-up für das Projektteam. Wie kommt das Team zum Start an die benötigten Informationen aus der Unternehmensarchitektur, um das Projekt sauber eingrenzen zu können? Eine Möglichkeit ist die sogenannte „Enterprise Architecture Analysis" (EAA), ein Ansatz mit großer Nähe zum bekannten Enterprise Architecture Management (EAM).

Bei Projektstart liegt meist eine verbale, eher grobe Beschreibung des „Projektgebietes" vor. Für die Vorbereitung und Durchführung der Projektarbeiten muss das Gebiet aber genauer bekannt sein; hierzu sind typischerweise die folgenden Fragen bezüglich der Unternehmensarchitektur zu beantworten:

- Wie ist das Projektgebiet fachlich strukturiert?
- Wie ist das Projektgebiet IT-technisch strukturiert?
- Wie hängen fachliche und IT-Strukturen zusammen?
- Wer ist jeweils verantwortlich für die fachlichen und die IT-Strukturen?
- Wo liegen gegebenenfalls IT-technische Risiken, die das Projekt gefährden können?

Idealerweise beantwortet der Projektauftrag diese und ähnliche Fragen, meist werden sie aber im Rahmen einer „Due Diligence" zur Absicherung und Planung des Projekts zu klären sein. Das Projektteam braucht die Antworten jedenfalls zur Einarbeitung, und auch später kann es nützlich sein, diesbezügliches Kopfwissen explizit zu machen.

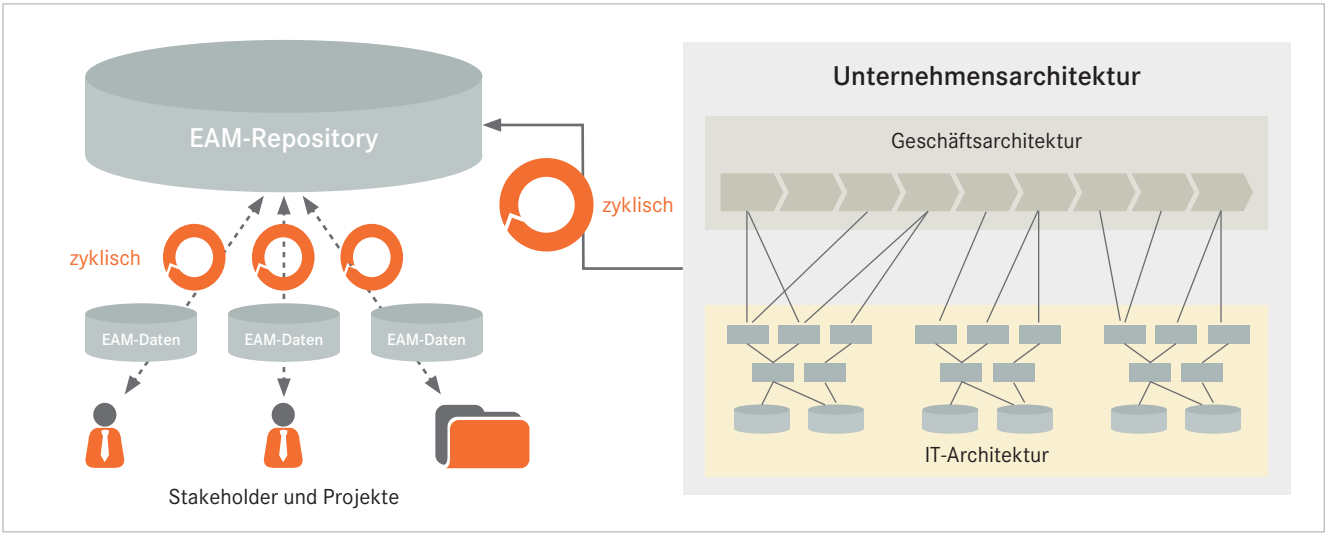


Abbildung 1: EAM – zyklische Datenerhebung und Informationsbereitstellung

Wenn beim Projektauftraggeber ein ausgewachsenes und funktionierendes EAM etabliert ist, lassen sich obige „EA-Fragen“ per Knopfdruck beantworten. EAM sammelt in regelmäßigen Abständen die für seine Nutzer relevanten Informationen über die Unternehmensarchitektur und legt sie in dem unternehmensweiten EAM-Repository ab (vgl. Abb. 1).

Dem Repository liegt ein maßgeschneidertes Modell der Unternehmensarchitektur zugrunde. Die Nutzer des EAM, Stakeholder und Projekte, bekommen Ad-hoc-Auswertungen aus dem Repository und damit Antworten auf ihre Enterprise-Architektur-Fragen. Hauptknackpunkt im EAM sind die Datenerhebungsprozesse. Deren Verzahnung mit den Unternehmensprozessen in Business und IT gewährleistet, dass Strukturänderungen zeitnah und korrekt in das EAM-Repository überführt werden. Ein Bespiel ist der Softwareentwicklungsprozess: Jede Produktionsfreigabe löst idealerweise automatisch das Nachführen aller relevanten Änderungen an den IT-Strukturen im Repository aus.

Die Erfahrung zeigt, dass die Aufgabe, ein EAM-Repository aktuell zu halten, nicht leicht zu lösen ist und auch nur dann gelingt, wenn man das Elementgeflecht möglichst einfach hält. Hinzu kommt, dass der Wert von EAM für das Unternehmen nicht immer leicht darzustellen ist, insbesondere wenn bei Investitionen ein kurzfristiger Return of Invest gefordert wird.

Die breitflächige Verfügbarkeit eines etablierten EAM ist daher noch Vision. Ein pragmatischer Ansatz muss also her, wie Projekte dennoch mit den nötigen Enterprise-Architektur-Informationen versorgt werden können. Im zweiten Teil unseres Artikels „Auf den Punkt gebracht – schneller und fokussierter Projektarchitekturüberblick durch Enterprise Architecture Analysis“, der in der nächsten Ausgabe unseres Kundenmagazins NEWS erscheinen wird, werden wir Ihnen einen solchen Ansatz vorstellen.

Autor

Martin Mertens
Lead IT Consultant, msgGillardon AG

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

msgGillardon

FAN werden!

Der schnellste Weg:
Klick auf die Icons unter www.msg-gillardon.de

Erfolgreicher Know-how-Transfer

Drei Jahre „Erfahrungsaustausch variables Geschäft“ in der Sparkassenorganisation: eine Erfolgsgeschichte

msgGillardon ist seit mehr als 30 Jahren als Seminaranbieter für die Finanzbranche aktiv. So wie sich die Branche in den letzten 30 Jahren verändert hat, hat sich auch der Weiterbildungsmarkt verändert. In diesem dynamischen Umfeld ist es unerlässlich, das Angebot kontinuierlich an die sich ändernden Bedürfnisse der Bankpraxis anzupassen und neue Angebote zu entwickeln. Zu einem erfolgreichen und gefragten Baustein unseres Weiterbildungsangebots haben sich in den letzten Jahren Veranstaltungen entwickelt, die wir in enger Zusammenarbeit mit Sparkassenverbänden durchführen, wie beispielsweise Grundlagenschulungen, Roll-out-Begleitungen oder Experten-Workshops zum Erfahrungsaustausch oder zur Vermittlung von Neuerungen in der Software. Eine besondere Stellung nimmt der „Erfahrungsaustausch variables Geschäft“ ein, den wir vor drei Jahren im Sparkassenverband Niedersachsen eingeführt und mittlerweile in fast allen Verbandsgebieten – teilweise bereits mehrfach – durchgeführt haben. Dieses erfolgreiche gemeinschaftliche Projekt zwischen den Sparkassenverbänden und msgGillardon zeigt exemplarisch, wie ein aktuelles Thema wie das variable Geschäft aufgegriffen und bedarfsgerecht und eng an der Praxis orientiert in den Sparkassen diskutiert und verankert werden konnte.

„Der Erfahrungsaustausch ist eine wertvolle Bereicherung meiner Arbeit im Verband.“

Anja Zühlke, Sparkassenverband Niedersachsen

Anja Zühlke, Referentin Gesamtbanksteuerung Bereich Betrieb im Sparkassenverband Niedersachsen (SVN), erinnert sich an die Entstehung und Entwicklung des Erfahrungsaustauschs:

„Nachdem die Migration auf OSPlus in Niedersachsen für alle 46 Sparkassen durchgeführt war, stellte sich für uns die Frage, wie wir den Sparkassen aufkommende Fragen beantworten und Neuerungen zum Release der Finanz Informatik effizient und kompakt vermitteln können. Für den Themenbereich ‚Variabel verzinsliches Geschäft / Mischungsverhältnisse‘ entschieden wir uns, im Frühjahr 2011 an der Sparkassenakademie Niedersachsen in Hannover zu diesem Zweck einen Intensivierungs-Workshop anzubieten. Den Inhalt hatte ich damals mit Dennis Bayer von msgGillardon abgestimmt, auf Basis von Erkenntnissen aus Projekten von msgGillardon und aus den Inhouse-Workshops des SVN.

Das Workshop-Format kam gleich gut bei den Sparkassen an. Schon während des Termins zeigte sich, dass die Sparkassen den Austausch untereinander und die Möglichkeit schätzen, eigene Probleme – zum Beispiel im Umgang mit der sich ändernden Konditionierung von Produkten – anzusprechen. So wurde die Idee zu unserem ‚Erfahrungsaustausch variabel verzinsliches Geschäft / VARAN‘ – bei uns kurz ‚ErFa‘ genannt – geboren und dann kontinuierlich weiterentwickelt. Wir wollten einen Workshop anbieten, der nur zu einem kleinen Teil aus vorgegebenen Inhalten bestehen sollte. Der größte Teil sollte der Beantwortung und Vertiefung von Fragen aus der Praxis vorbehalten sein. In diesem Zusammenhang entwickelten Dennis Bayer und ich zum Jahreswechsel 2011 / 2012 einen Fragebogen, der verschiedene Kategorien enthielt, in die die Sparkassen ihre Fragen einordnen und so für einen ‚roten Faden‘ im Workshop sorgen sollten.

Im April 2012 war es dann so weit: Der erste ‚ErFa variabel verzinsliches Geschäft / VARAN' ging an den Start. Schwerpunkt war die jährliche Überprüfung der Mischungsverhältnisse unter Berücksichtigung von Dokumentation und Aufsichtsrecht. Ein voller Erfolg! Aus den eingereichten Fragen entstand ein 94-seitiger ‚Praxisleitfaden', der den Spezialisten im Risikocontrolling als Nachschlagewerk dient. Da die Teilnehmer ihre Fragen bereits im Vorfeld eingereicht hatten, lagen die Unterlagen schon zu Beginn des ErFa vor und konnten individuell durch Notizen der Teilnehmer ergänzt werden.

Auch im Frühjahr 2013 haben wir einen ‚ErFa variabel verzinsliches Geschäft / VARAN' im SVN durchgeführt. Diesmal lag der Schwerpunkt auf der Zukunftsanalyse, die bereits 2012 zur jährlichen Validierung der Mischungsverhältnisse empfohlen wurde. Ein Highlight der Veranstaltung war, dass die am ‚ErFa' teilnehmenden Sparkassen kostenlos eine Excel-Lösung ausgehändigt bekamen, mit der sie – noch vor Umsetzung in VARAN im Release 13.1 – die Erweiterung der Zukunftsanalyse für die Validierung der Mischungsverhältnisse 2013 nutzen konnten. So war auch 2013 die Nachfrage bei den Sparkassen nach der Veranstaltung sehr hoch und die Resonanz mindestens so positiv wie im Jahr zuvor.

Für mich ist der ‚Erfahrungsaustausch zum variabel verzinslichen Geschäft' eine wertvolle Bereicherung meiner Arbeit im Verband. Neben den sparkassenindividuellen Terminen vor Ort und dem Austausch per E-Mail und Telefon pflege ich in diesem Thema einen fortlaufenden Kontakt zu den Mitarbeitern und erhalte Einblicke, welche Themen unsere Sparkassen in Niedersachsen beschäftigen. Dies ist für mich auch eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Mitarbeit in DSGV-Projekten und Umsetzungsnetzwerken. Es freut mich besonders, dass – durch den Austausch mit Fachkollegen der anderen Regionalverbände – der ‚ErFa' (wenn auch unter anderem Namen) in vielen anderen Regionen zu einer festen Größe geworden ist."

Was diese letzte Aussage „in vielen anderen Regionen zu einer festen Größe geworden" bedeutet, verdeutlichen folgende Zahlen:

- 2013 wurde der „Erfahrungsaustausch variables Geschäft" in sechs von zehn Verbandsgebieten durchgeführt.
- Bei zehn Veranstaltungen nahmen 123 Teilnehmer von 109 Sparkassen teil.
- Die durchschnittliche Gesamtbewertung der einzelnen Veranstaltungen lag zwischen 1,4 und 1,9 (Schulnotensystem). Das zeigt, dass die Kombination aus konkreten Fragen der Teilnehmer mit praxisnahen Vorschlägen zur Findung von passenden Mischungsverhältnissen ein sehr gutes Format ist.

Die Planungen für 2014 haben bereits begonnen. Hier wird voraussichtlich ein weiteres, bereits das siebte, Verbandsgebiet in die Veranstaltungsreihe einsteigen. Wir freuen uns schon heute auf neue Fragen und spannende Diskussionen!

Unser Ziel ist es, die Teilnehmer des Erfahrungsaustauschs in die Lage zu versetzen, insbesondere die Themen „Zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen" und „Umgang mit Volumenschwankungen" in ihrer Sparkasse fachlich voranzutreiben. Da diese internen Diskussionen jedoch nicht immer leicht zu führen sind, suchen einzelne Sparkassen nach dem Erfahrungsaustausch erneut den Kontakt zu uns, um im Rahmen eines maßgeschneiderten Projektes die Überarbeitung der Mischungsverhältnisse zu begleiten.

Nicole Partale, Mitarbeiterin im Risikocontrolling der Sparkasse Rhein Neckar Nord, hat nicht nur am Erfahrungsaustausch teilgenommen, sie war auch an einem nachgelagerten Beratungsprojekt mit msgGillardon beteiligt.

„Anfang 2013 stand fest, dass ich zukünftig für das in unserem Haus hoch priorisierte Thema Mischungsverhältnisse verantwortlich sein werde. Da ich bisher nur wenig Erfahrung mit dem Programm VARAN hatte und eine entsprechende Schulung benötigte, kam die Ausschreibung zum ‚Erfahrungsaustausch zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen' für mich (und eine weitere Kollegin) wie gerufen.

„Ich erhielt viele anregende Denkanstöße und Einblicke in andere Sparkassen."

Nicole Partale, Sparkasse Rhein-Neckar Nord

Der Erfahrungsaustausch fand am 22. April 2013 unter Leitung von Dennis Bayer und Ulrich Everz (SVBW) statt. Besonders wertvoll für mich war, dass die vorab von den Sparkassen eingereichten Fragen bereits sinnvoll zusammengefasst und in einer Reihenfolge abgearbeitet wurden, die dem Arbeitsprozess entspricht. Bei den Diskussionen ergaben sich darüber hinaus viele anregende Denkanstöße und Einblicke in andere Häuser. Schwerpunkte des Erfahrungsaustauschs waren:

- *Umgang mit Volumenänderungen*
- *VARAN-Zinsprognose-Tool*
- *Prozess zur Festlegung von MV*
- *Dokumentation*
- *Konditionierung*

Aufgrund der Wichtigkeit des Themas variables Geschäft für unser Haus und meines positiven Berichts über die Veranstaltung äußerten meine Vorgesetzten Interesse an weiteren Informationen und entschieden – da es bereits gute Erfahrungen mit msgGillardon im Bereich Liquiditätsrisiko gab –, auch im Thema ‚Überprüfung des Prozesses zur Festlegung von Mischungsverhältnissen mit dem Programm VARAN' auf msgGillardon zu setzen.

Das Projekt unter Leitung von Alexander Kregiel (msgGillardon) war in einen theoretischen (Einführung ins variabel verzinsliche Geschäft und Vorschlag zum Vorgehen bei der Ermittlung von Mischungsverhältnissen) und einen praktischen Part (Umgang mit dem Programm VARAN) unterteilt. Am theoretischen Part nahmen neben den Sachbearbeitern auch die Abteilungsleiter Risikocontrolling und Allgemeines Controlling sowie der Bereichsleiter Gesamtbanksteuerung teil. Ein wichtiger Punkt bei der praktischen Vorgehensweise war die Überlegung, zukünftig auf die Abbildung auf Ebene der SDWH-Produkte umzustellen, anstatt Auswertungen auf Basis von Bilanzpositionen zu erstellen. Sehr wertvoll waren unseres Erachtens auch die Hinweise und Beispiele für die Dokumentation und die Entscheidungsvorlagen. Insgesamt war das Projekt für uns ein voller Erfolg mit dem Ergebnis, dass wir nun den Umstieg im Programm VARAN auf die Abbildung auf Ebene der SDWH-Produkte, den Ausbau und die Erweiterung der Zukunftsanalysen und des Backtesting planen."

Impulse für die Praxis

Als Anbieter eines anspruchsvollen branchenspezifischen Weiterbildungsprogramms blicken wir zufrieden auf die Entwicklung der letzten drei Jahre und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit zahlreichen Sparkassenakademien zurück. 2013 war ein besonders erfolgreiches Jahr, in dem zahlreiche gemeinsame Erfahrungsaustausche stattfanden. Diese Veranstaltungen sind bei den Sparkassen allesamt auf eine positive Resonanz gestoßen und haben Impulse für die Praxis geliefert, die im Nachgang entweder durch die Sparkasse selbst oder in einem gemeinsamen Beratungsprojekt in die Praxis umgesetzt wurden.

Auch für das Jahr 2014 freuen wir uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit mit den Akademien, um so das Thema „Variables Geschäft" und weitere unserer Kernthemen praxisnah mit den Sparkassen zu diskutieren.

Autor

Dennis Bayer
Senior Business Consultant, msgGillardon AG

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

msgGillardon

„Finanzseminare 2014 – seit mehr als 30 Jahren verbinden wir Theorie und Praxis für Ihren Erfolg“

Themen & Termine 2014 – das aktuelle Seminarprogramm von msgGillardon

Wir verbinden seit mehr als 30 Jahren Theorie und Praxis – für Ihren Erfolg. Profitieren Sie bei Buchungen bis zum 28.02.2014 von unserem Frühbucherrabatt.

> www.msg-gillardon.de/seminare

Menschen beraten, *Ideen realisieren.*

Der direkte Draht

Mit einem Live-Chat reagiert der Customer Support von msgGillardon jetzt in Echtzeit auf Kundenanfragen

Unser Customer Support ist die erste Anlaufstelle für alle Fragen zum Einsatz unserer Standardprodukte. Wir leisten Unterstützung bei Fragen zur praktischen Anwendung, zu Installationen und vielem mehr. In der Regel kommt der Kontakt per E-Mail oder Telefon zustande. Um unsere Erreichbarkeit zu erhöhen, haben wir uns vor Kurzem dazu entschlossen, auch einen Live-Chat anzubieten. Lukas Sandbühler aus unserem Support-Team berichtet von den ersten Erfahrungen.

Wie reagieren die Kunden auf das neue Angebot?

Lukas Sandbühler: „Nach der Einführung des Tools waren wir sehr gespannt auf den ersten Chat. Es hat ein bisschen gedauert, bis unsere Kunden den Live-Chat für sich entdeckt haben. Aber dann waren die Reaktionen durchweg positiv. Unsere Kunden schätzen die Möglichkeit, gerade bei „kleineren" Fragen, die nur einer kurzen Antwort oder wenigen Informationen bedürfen, einen direkten Draht zu uns zu haben. Der Aufwand für sie ist gering, und sie bekommen schnelle Hilfe oder Antworten ohne große Wartezeit."

Welche Herausforderungen gibt es beim Live-Chat für die Supportmitarbeiter?

Lukas Sandbühler: „Der Live-Chat ist schon eine etwas andere Art der Kommunikation. Der Kunde im Chat braucht eine Information und erwartet sofort eine Antwort. Im Gegensatz zur E-Mail-Anfrage läuft alles in Echtzeit ab – als Supportmitarbeiter müssen wir sofort reagieren und Fragen möglichst kurz und prägnant beantworten."

Wie funktioniert der Live-Chat?

Lukas Sandbühler: „Kunden, die den Live-Chat nutzen, sind mit einem Klick mit uns verbunden. Eine Installation ist für sie nicht erforderlich. Eine SSL-Verschlüsselung und die Erfüllung der aktuellen Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes sorgen für eine sichere Kommunikation."

Fazit – Einfacher Zugriff über www.msg-gillardon.de/chat: Kommunikation in Echtzeit, simultane Bereitstellung von Daten, schnelle Lösung und die Gewissheit, dass die Anfrage angekommen ist.

„Das Traineeprogramm hat mir den Übergang vom Studium in die Praxis sehr erleichtert. Gut hat mir das intensive Schulungsprogramm gefallen, da es mir wesentliche technische und bankfachliche Grundkenntnisse vermittelt und so Sicherheit für meine späteren Projekteinsätze gegeben hat. Schön war auch, dass wir Trainees das Programm gemeinsam in der Gruppe absolviert haben und in dieser Zeit ein stabiles Netzwerk aufbauen konnten.

Nach dem Programm ging es spannend und ziemlich vielseitig weiter: Bei einer großen deutschen Automobilbank habe ich im Projektmanagement-Office und bei einer Bausparkasse in Beratungsprojekten mitgearbeitet. So habe ich schon in kurzer Zeit viel Projekterfahrung gesammelt. Professional Start – absolut empfehlenswert."

Christine von Bank, Business Consultant – Projektconsulting

„Wie ich Professional Start beschreiben würde? Intensiv, abwechslungsreich, fordernd, lehrreich, aufregend – eine Zeit, die ich nicht missen möchte. Ich finde, das Besondere ist nicht das Programm selbst, sondern das Menschenbild, das bei msgGillardon gelebt wird. Aufrichtigkeit, Offenheit und Vertrauen im Umgang miteinander machen die tägliche Arbeit angenehm und legen den Fokus auf Aufgaben und Inhalte.

Direkt nach dem Programm habe ich im Kundenprojekt ein Scrum-Team betreut. Das war sicher nicht immer einfach, aber extrem lehrreich und hat ungemein Spaß gemacht. Seit Oktober arbeite ich in einem anderen, nicht weniger interessantem Projekt. Professional Start bereitet im besten Sinn nachhaltig auf zukünftige Aufgaben vor."

Matthias Riepl, IT-Consultant – Projekte

Ring frei zu Runde 3

Das msgGillardon-Traineeprogramm Professional Start geht 2014 in die 3. Runde: Absolventen erinnern sich

Ihre Fragen zu Professional Start beantwortet:

Christine Immel
Personalrecruiting, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 185
> christine.immel@msg-gillardon.de

„Ich habe Physik studiert, daher hatte ich zuerst Zweifel, ob das Programm wirklich für mich geeignet ist. Aber schon das Vorstellungsgespräch hat mir diese Sorge genommen. Den Ausschlag hat dann das umfangreiche Schulungsprogramm gegeben. Die bankfachlichen, aber auch die Soft-Skills-Schulungen haben mir ein gutes Gefühl für meine spätere Tätigkeit vermittelt. Meine Kollegen, die schon lange im Job sind, waren fast ein bisschen neidisch, dass ich mit so einem Programm einsteigen konnte.

Nach Abschluss des Traineeprogramms habe ich kleine technische Projekte in der Entwicklung übernommen. Professional Start würde ich auf jeden Fall weiterempfehlen, zumal ich selbst über eine Empfehlung dazu gekommen bin. Die Entscheidung habe ich nicht bereut."

Max Streichert, Software Engineer – Rechenkerne

„Da ich mich direkt als Produktmanagerin beworben hatte, wusste ich schon, wo ich nach Professional Start eingesetzt werde. Die drei Monate Traineeprogramm waren intensiv und anspruchsvoll, haben mich aber gut auf diese Stelle vorbereitet. Besonders hat mir die Arbeit im Team gefallen. So war ich nie auf mich alleine gestellt und konnte mich immer mit den anderen Trainees abstimmen.

Jetzt bin ich für bestimmte Features in einem unserer Produkte verantwortlich. Ich stimme mich mit den Entwicklern und den Kundenanforderungen ab, bin für die Abnahme und die Tests verantwortlich oder übernehme eigene Hotlinefälle. Professional Start war für mich eine tolle Erfahrung und ich habe es schon erfolgreich weiterempfohlen."

Viktoriya Burlak, Associate Business Consultant – Produktmanagement

Branchentreffs

4. Februar 2014	Frankfurt a. M.	msgGillardon-Neujahrsempfang (auf persönliche Einladung)
2. April 2014	Hannover	msgGillardon-Förderbankentag
24. Mai 2014	Hofheim im Taunus	5. msgGillardon Soccer Cup
26.-27. November 2014	Hamburg	msgGillardon-Sparkassenkonferenz

Finanzseminare 2014

8.-10. April 2014	Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
29.-30. April 2014	Kennzahlenbasierte Vertriebssteuerung in der Praxis
5.-7. Mai 2014	Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken
8. Mai 2014	Marktzinsmethode vor neuen Herausforderungen
12.-13. Mai 2014	Liquiditätskosten in Vorkalkulation und Treasury
14.-16. Mai 2014	Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken
22.-23. Mai 2014	Basel-III-Umsetzung in der EU und aktuelle Aspekte der MaRisk
3.-4. Juni 2014	Ergebnisspaltung und Ergebnismessung für die Gesamtbank
5.-6. Juni 2014	Brennpunkt MaRisk
24.-26. Juni 2014	Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
1. Juli 2014	Zinsänderungs- und Marktpreisrisiken für Revisoren
2. Juli 2014	Liquiditätsrisiko für Revisoren
3. Juli 2014	Risikotragfähigkeit für Revisoren
4. Juli 2014	Kreditrisiko für Revisoren
16. September 2014	Financial Cockpit – kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung
23.-24. September 2014	Kalkulation von Zinsgeschäften
7.-9. Oktober 2014	Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
13.-15. Oktober 2014	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF
20.-21. Oktober 2014	Liquiditätskosten in Vorkalkulation und Treasury
22.-24. Oktober 2014	Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken
4. November 2014	Vertriebsrisiko als wesentliches Risiko nach MaRisk
19.-20. November 2014	Ergebnisspaltung und Ergebnismessung für die Gesamtbank
2. Dezember 2014	Zukunftsorientierte Gestaltung variabler Geschäfte in der Phase niedriger Zinsen

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

msgGillardon

Bestellformular

Per Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105
Online: www.msg-gillardon.de/studie-2013

☐ Ja, hiermit bestelle ich ein Exemplar der gemeinsamen Studie von msgGillardon und dem Handelsblatt **„Präzisionsarbeit ist gefragt: Die neuen Eigenkapitalrichtlinien zwingen Banken zum Handeln – eine Branche im Umbruch“** zum **Preis von 69,00 EUR inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.**

Name*

Vorname*

Ressort / Funktion

Unternehmen / Institut*

Anschrift*

PLZ / Ort*

Telefon

Fax

E-Mail

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer**

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

Es gelten die Bestellbedingungen der msgGillardon AG. Diese sind unter www.msg-gillardon.de/studie-2013 einsehbar. Eine Rechnung liegt der Lieferung bei.

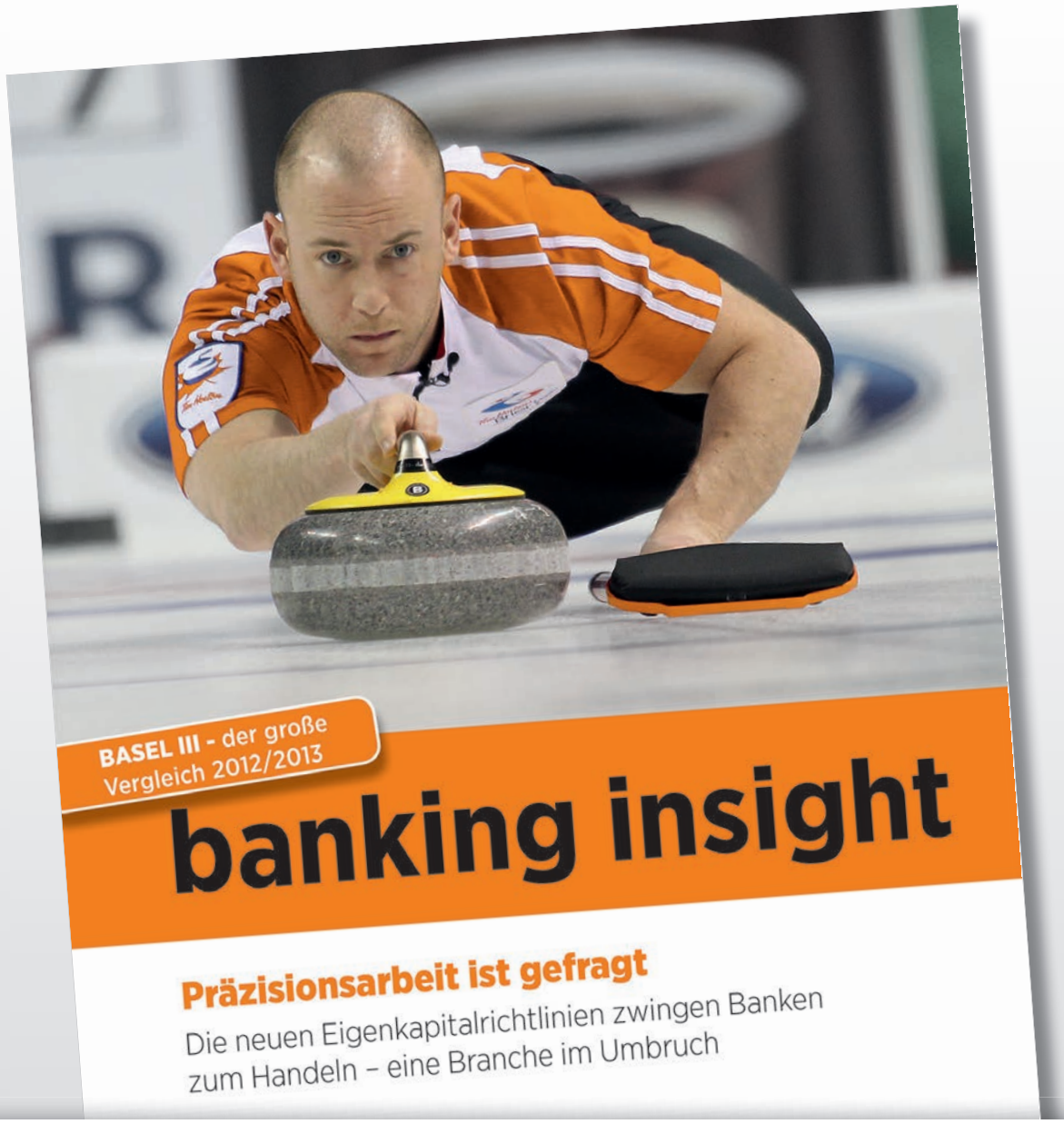
Ort / Datum

Unterschrift

msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten | Ansprechpartnerin: Andrea Späth, Leiterin Marketing
Telefon +49 (0) 7252 / 9350 - 222 | Fax +49 (0) 7252 / 9350 - 105 | E-Mail: marketing@msg-gillardon.de

msgGillardon

Handelsblatt



Basel III begleitet die Bankenbranche bereits seit Jahren. Die neuen Leitplanken für Eigenkapital und Liquidität stellen für jedes Institut eine große Herausforderung dar: Sie beeinflusst die künftigen Geschäftsmodelle und die Angebotsstrategien.

Bereits letztes Jahr haben **msgGillardon** und das **Handelsblatt** Banken nach ihren Einschätzungen und Prognosen in puncto Basel III befragt. Die **aktuelle Studie „banking insight 2013“** zeigt die Entwicklung der Branche innerhalb eines Jahres auf. Der Vergleich der Umfrageergebnisse von 2012 und 2013 lässt interessante Rückschlüsse auf die derzeitige Situation der Institute, geplante Strategien und die Bedeutung bestimmter Finanzangebote zu.

> **www.msg-gillardon.de/studie-2013**

Menschen beraten, *Ideen realisieren.*