01/2012

NEWS

msgGillardon

Emotional oder rational

Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenaffinitäten

- Alles andere als Glücksspiel: Statistische Analysen von Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenaffinitäten werden zur Erfolgsgrundlage im Gewerbekundenvertrieb bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen
- Die richtige Mischung macht‘s: Variable Produkte zukunftsorientiert gestalten
- Praxisbericht: Einführung von THINC bei der Ikano Bank Wiesbaden

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

Fußball & Banking – Business & Leidenschaft!

4. msgGillardon Soccer Cup

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

> Fußballfest für die ganze Familie

> Termin: Samstag, 15. Juni 2013

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

msgGillardon

> www.msg-gillardon.de/soccer-cup-2013

Liebe Leserinnen und Leser,

„Nichts ist beständiger als der Wandel“. Egal, ob man diesen Spruch Heraklit oder Schopenhauer zuschreibt – kein Zitat beschreibt das zu Ende gehende Jahr besser.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen, steigender Wettbewerb und sich verändernde Kundenanforderungen haben die Finanzbranche 2012 in Bewegung gehalten und für beständigen Wandel gesorgt. Dies bestätigen auch die Autoren unserer aktuellen NEWS in ihren Artikeln.

Im Beitrag „Grenzen überwinden“ zeigen wir Ihnen, wie sich durch zunehmende Vernetzung von sparten- und unternehmensübergreifenden Dienstleistungen der Angebotsprozess für Finanzdienstleister im Bereich Automotiv verändert, auf welche Herausforderungen Sie sich einstellen müssen, aber auch, welche neuen Geschäftspotenziale sich dadurch ergeben.

Im Mittelpunkt unserer diesjährigen Studie „banking insight“ stand die Frage, welche – zum Teil tiefgreifenden strukturellen – Änderungen Basel III auslöst und wie sich das Regelwerk auf die zukünftigen Geschäftsmodelle von Banken auswirkt. Einen ausführlichen Überblick über die Ergebnisse liefert Ihnen der Artikel „Hürden überwinden“.

Ein beständiges Element hingegen ist der konstruktive Dialog, den wir mit Ihnen, unseren Kunden, pflegen. Daher freuen wir uns, dass unsere NEWS regelmäßig Praxisberichte enthält, die aus der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Ihnen entstanden sind.

Mit „Alles andere als Glücksspiel“ ist der Praxisbericht der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen zum Thema „Kaufwahrscheinlichkeiten“ überschrieben – unsere aktuelle Top Story. Außerdem berichten wir in der NEWS über die Einführung unserer integrierten Standardsoftwarelösung zur Unternehmenssteuerung THINC bei der Ikano Bank.

In diesem Heft finden Sie außerdem Artikel zur zukunftsorientierten Gestaltung variabler Produkte, zum Inkasso-Scoring, Operational BI und vielen weiteren interessanten Themen.

Ich wünsche Ihnen eine schöne Vorweihnachtszeit, besinnliche Feiertage und für das neue Jahr alles Gute, viel Glück und Gesundheit.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Stephan Schmid
Vorstand, msgGillardon AG

NEWS

Das Kundenmagazin von msgGillardon

6 Alles andere als Glücksspiel

Statistische Analysen von Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenaffinitäten

15 Potenziale nutzen

Optimierung von Prozessen und Beitreibungsquoten durch den Einsatz quantitativer Methoden

Topthema

6 Alles andere als Glücksspiel
Statistische Analysen von Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenaffinitäten werden zur Erfolgsgrundlage im Gewerbekundenvertrieb

Business

11 Hürden überwinden
Basel III – Studie von msgGillardon und Handelsblatt: Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Banken

15 Potenziale nutzen
Optimierung von Prozessen und Beitreibungsquoten

20 Die richtige Mischung macht's
Variable Produkte zukunftorientiert gestalten

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, Judith Jaisle, Stephan Schmid

Chefredaktion
Andrea Späth

Konzept und Layout
Maik Johnke

Bildnachweis
Fotolia, iStockPhoto, Shutterstock, msgGillardon AG

Produktion
Saxoprint GmbH, Dresden

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

20 Die richtige Mischung macht‘s
Variable Produkte zukunftsorientiert gestalten: Vorgehensweisen, aktuelle Möglichkeiten und zukünftige Entwicklungen

24 Grenzen überwinden – Teil II
Produktmanagement bei Automobilbanken im Fadenkreuz neuer Geschäftsmodelle

Service & News

24 Grenzen überwinden – Teil II
Produktmanagement bei Automobilbanken

30 Die Zeit läuft
Standardisierte Vorgehensmodelle in BI-Projekten schaffen mehr Einsicht in weniger Zeit

34 Wettbewerbsvorteile sichern
Operational BI sorgt für schnellere, kostengünstigere Prozesse und dadurch für mehr Wettbewerbsfähigkeit

38 Auf solides Fundament gebaut
Immobilienfinanzierung im Kontext Basel III

41 Datenverarbeitung in Höchstgeschwindigkeit
Realisierung von hochdynamischen Algorithmen auf Massendaten mit einer In-Memory-Datenbank

44 Praxisbericht Ikano Bank Wiesbaden
Einführung von THINC

50 Ideen für eine „kundenzentrierte Bank“
Start unseres Kooperationsprojekts mit dem Process Lab der Frankfurt School of Finance & Management

53 Mit vereinten Kräften
msgGillardon schließt Kooperation mit Appian im Bereich Business Process Management

54 Vom Know-how zum Do-how
Zertifizierter Lehrgang „Risikomanagement und Controlling“ an der msgGillardon-Akademie

56 Meet the Experts
Treffen Sie Branchenexperten und diskutieren Sie mit bei den msgGillardon-Veranstaltungen

58 Themen und Termine 2013
Finanzseminare, Fachtagungen und Branchentreffs

Alles andere als Glücksspiel

Statistische Analysen von Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenaffinitäten werden zur Erfolgsgrundlage im Gewerbekundenvertrieb

Von Oliver Hoidn (Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen), Torsten Lisson, Andreas Mach und Thomas Schmidt

Wie häufig beschäftigen sich Finanzdienstleister mit den Ertragschancen der einzelnen Geschäfts- bzw. Kundensegmente? Lässt sich z. B. die Beratung von Geschäfts- und Gewerbekunden unter den sich stetig verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und steigenden regulatorischen Anforderungen bei Finanzdienstleistern noch rentabel betreiben? Mit diesen und ähnlichen Fragestellungen müssen sich Banken und Sparkassen auch in diesem Segment permanent auseinandersetzen. Dabei sollten eine konsequente Analyse und Bindung von auch zukünftig ertragsstarken Bestandskunden im Geschäfts-/Gewerbekundensegment im Mittelpunkt stehen. Diese erfolgte bisher jedoch nur eingeschränkt. Der Allokation der zur Verfügung stehenden Vertriebsressourcen auf die „richtigen" Kunden (Potenzialkunden) ist dabei künftig erheblich höhere Aufmerksamkeit zu widmen (vgl. Abb. 1).

Der folgende Artikel zeigt am Beispiel des Kreditkartenabsatzes der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, wie statistische Verfahren zur optimierten Allokation von Vertriebsressourcen in der zentralen Gewerbekundenberatung beitragen. Hinweis: Alle Grafiken und Tabellen sind Beispiele und entsprechen nicht den Resultaten aus dem Projekt bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen.

Die Kreissparkasse (KSK) Esslingen-Nürtingen strebt mit den Beratungsleistungen von msgGillardon eine Optimierung des Gewerbekundenvertriebes an. Ziel ist es, Streuverluste in der individuellen Kundenansprache zu reduzieren und die Passgenauigkeit der kundenbezogenen Produktangebote zu erhöhen. Dazu sollen Kunden mit hoher Affinität zu bestimmten Finanzdienstleistungen priorisiert in die individuelle Beratung überführt oder in Produktkampagnen eingebunden werden.

Daher ist für die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen ein primäres Ziel, dem richtigen Kunden die richtigen Produkte über den richtigen Kanal anzubieten. Voraussetzung hierfür ist eine ausreichende Kunden- und Produktnutzungskenntnis, die im Segment der Gewerbekunden aufgrund der Betreuungsspannen der Kundenbetreuer typischerweise nicht im dafür erforderlichen Maße gegeben ist. Hier soll der Einsatz von statistischen Methoden bzw. Modellen helfen, die Marktbearbeitung effizienter und rentabler auszurichten.

Methodisches Vorgehen bei der Datenanalyse

Für die Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten bzw. der Affinität von Kunden für eine Kreditkarte sind Daten notwendig, die einerseits die Information beinhalten, ob ein Kunde bereits eine Kreditkarte besitzt oder nicht. Andererseits müssen sie Merkmale enthalten, die es ermöglichen, die Kunden möglichst gut unterscheiden zu können.

Diese Anforderungen an die Daten und die zugrunde liegende Fragestellung sind sehr verwandt mit denjenigen aus der Schätzung von Adressrisikoparametern für beispielsweise Kredite. In diesem Bereich werden zwar Ausfallwahrscheinlichkeiten prognostiziert, aber die zugrunde liegende Zielgröße ist, wie beim Besitz oder Antrag einer Kreditkarte, binär. Das heißt, es gibt nur zwei Ausprägungen – das Ereignis ist entweder eingetreten oder nicht.

Aufgrund der vorherrschenden Parallelen bietet es sich an, bei der Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten für Kreditkarten dem allgemeinen Vorgehensmodell von msgGillardon für die Schätzung von Risikoparametern zu folgen. Das hat sich in der Praxis bereits vielfach bewährt und wird für die Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten von Kreditkarten lediglich leicht abgeändert. Diese modifizierte Vorgehensweise (vgl. Abb. 2) wurde dementsprechend für das Projekt bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen umgesetzt.

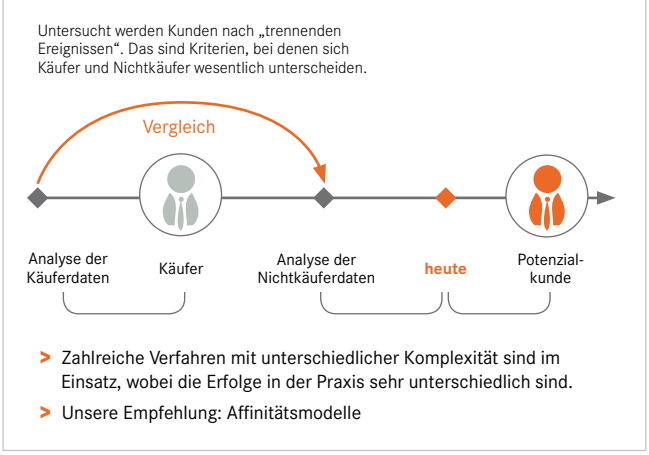


Abbildung 1: Gewinnung von Potenzialkunden

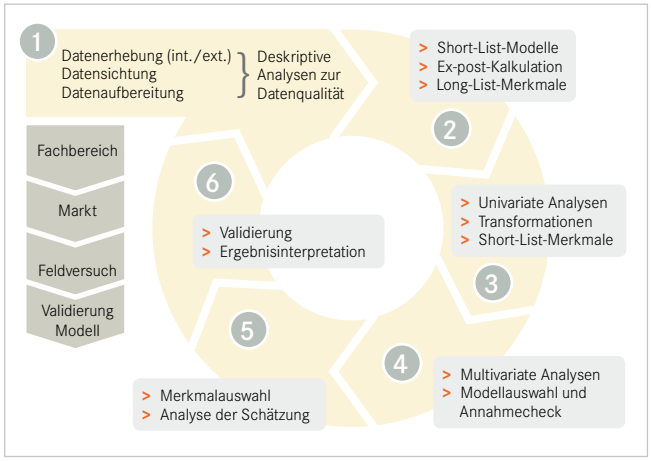


Abbildung 2: Vorgehensmodell zur Schätzung von Kaufwahrscheinlichkeiten

Projektvorgehen bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Der erste Schritt des Projekts bestand darin, die Daten zu erheben bzw. zusammenzustellen. Daran schlossen sich die Sichtung und Aufbereitung der Daten entsprechend der Fragestellung an. Die darauffolgende notwendige Untersuchung der Daten hinsichtlich ihrer Qualität geschah anhand deskriptiver Analysen, wodurch beispielsweise nicht plausible Extremwerte erkennbar oder die Anzahl der fehlenden Werte in den zur Verfügung stehenden Tabellen herausgefiltert wurden. In diesem Zusammenhang musste auch entschieden werden, welchen Zeitraum man für die Parameterschätzung verwendet, da dies von der Beschaffenheit der Daten her nötig war.

Ein zentrales Ziel an dieser Stelle war es, einen Basisdatensatz zu erhalten, der auf der einen Seite möglichst viele Beobachtungen aufweisen konnte und auf der anderen Seite auch möglichst viele Informationen über die Kunden beinhaltete. Es ist grundsätzlich entscheidend, einen guten Mix aus Qualität und Quantität zu erhalten, da nur „gute" Daten die Grundlage für eine „gute" Analyse bilden.

Im Folgenden wurden die Zielvariable definiert und statistische Methoden bzw. Verfahren ausgewählt, die für das Schätzvorhaben infrage kommen (vgl. Abb. 2 – Short-List-Modell). Für das Projekt der Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten für Kreditkarten bedeutete dies, dass man sich zwischen den beiden folgenden Varianten entscheiden musste.

1. Zielgröße bekommt den Wert 1, wenn der Kunde in dem betrachteten Zeitraum im Besitz von mindestens einer Kreditkarte war.
2. Zielgröße bekommt den Wert 1 nur in dem Jahr, in dem der Kunde eine Kreditkarte beantragt hat.

Die Endphase bestand darin, eine Liste aller Merkmale (Long List) zu erstellen, die in den Daten verfügbar waren und von denen erwartet wurde, dass sie einen Einfluss auf die Zielgröße haben.

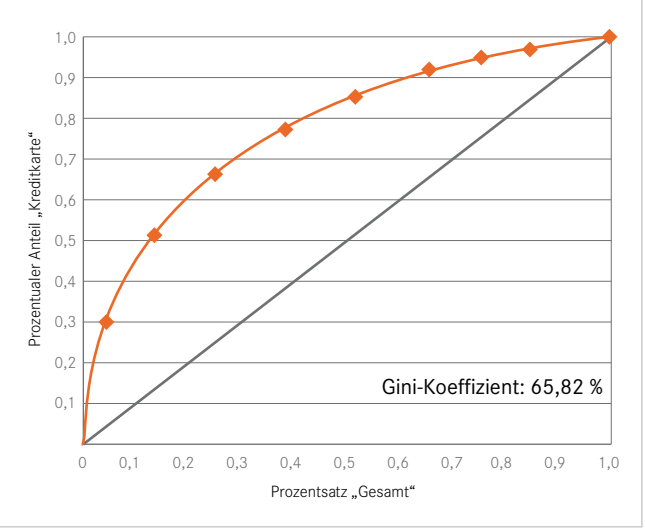


Abbildung 3: CAP-Kurve und Gini-Koeffizient

Im dritten Schritt wurden die ausgewählten Merkmale anhand statistischer Kennzahlen bzw. Kriterien, die die Trennschärfe von Variablen hinsichtlich der Zielgröße wiedergeben, genauer untersucht.

Ein Kriterium, das beispielsweise verwendet wurde, um einen Eindruck über die Trennschärfe eines (stetigen) Merkmals zu bekommen, war die CAP-Kurve (Cumulative Accuracy Profile) und der dazugehörige Gini-Koeffizient (vgl. Abb. 3).[1]

Je höher der Gini-Koeffizient, desto eher eignet sich das Merkmal als potenzieller Prädiktor für die Prognose. Im Allgemeinen bedeutet dies, dass der Abstand zwischen der Kurve und der Diagonalen in der Grafik möglichst groß sein soll, da die Punkte auf der Diagonalen aufgrund der Gleichverteilung der Zielgröße einem reinen Zufallsmodell ohne jegliche Trennschärfe entsprechen. Die Analysen wurden für jedes zur Verfügung stehende Merkmal wiederholt und am Ende diejenigen weiter berücksichtigt, bei denen die höchste Prognosefähigkeit unterstellt werden konnte. Letztendlich war es das Ziel, eine „kürzere" Liste (Short List) zu generieren, die alle Merkmale enthielt, die aufgrund der univariaten Analyse darauf hinwiesen, einen Beitrag zur Erklärung der Zielvariable zu leisten.

Diese Short List wurde im Folgenden für die Schätzungen in den Modellen für die Prognose der Kaufwahrscheinlichkeiten verwendet, nachdem zuvor noch die erklärenden Merkmale mittels multivariater Analysen untereinander untersucht wurden. Besonderes Interesse galt hier der Korrelation zwischen zwei oder mehreren Variablen. Es gilt, dass bei Vorliegen sehr hoher Korrelationen die beobachteten Merkmale im Grunde denselben Sachverhalt erklären, so dass die Konzentration auf eins der Merkmale erforderlich ist, um das Ergebnis nicht unverhältnismäßig zu verzerren. Die Modelle wurden nun mit den ausgewählten Merkmalen geschätzt. Danach wurde die Performance der Modelle verglichen, wiederum anhand von dafür geeigneten statistischen Kennzahlen. Aus diesem Vergleich resultierte letztendlich das finale Modell, das für die Prognose der Kaufwahrscheinlichkeiten verwendet wurde.

Schritt fünf beschäftigte sich mit der detaillierten Analyse des finalen Modells bzw. mit dessen Ergebnissen. Hauptaugenmerk wurde hier auf die Signifikanz der geschätzten Werte gelegt. Standardmäßig werden hierfür die Signifikanzniveaus 10 Prozent, 5 Prozent und 1 Prozent herangezogen. Je genauer, d. h. je kleiner das Niveau, desto mehr Variablen werden als nicht signifikant ausgewiesen und fallen dementsprechend aus dem Modell. Wichtig ist hierbei, dass ein vernünftiger Mix zwischen Genauigkeit (Signifikanz) und Trennschärfe des Modells vorliegen muss, um das endgültige Prognosemodell auszuwählen.

Ergebnisse

Nach der Entscheidung für das finale Modell wurden die Ergebnisse unter Einbeziehung von Expertenwissen interpretiert. Hierbei ging es vor allem darum, ob die geschätzten Wirkungsrichtungen der Merkmale den fachlichen Erwartungen entsprachen.

Als Ergänzung ist zusätzlich eine initiale Validierung der getätigten Analyse empfehlenswert, um die Funktionstüchtigkeit des Modells auf einer zuvor nicht benutzten Stichprobe zu überprüfen. Die Ergebnisse werden somit verifiziert, so dass das Modell abschließend bestätigt oder erneut angepasst werden kann.

Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Mit einem Geschäftsvolumen von fast 8,5 Mrd. Euro gehört die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen zu den großen Sparkassen in Deutschland. Seit über 160 Jahren ist sie hier daheim. Ihre dynamische Entwicklung aus bescheidenen Anfängen im Jahr 1848 bis zur heutigen Bedeutung als führende Regionalbank verdankt sie ihrer Position in einem wirtschaftsstarken und eng besiedelten Landkreis und der Strategie, Finanzdienstleistungen markt- und kundennah anzubieten. Als Regionalbank mit weit überregionaler Bedeutung betreut die Kreissparkasse 273.203 Privat- und Geschäftsgirokonten sowie 325.995 Spar- und Termingeldkonten.

- Bilanzsumme (Stand: 31.12.2011): 8.317 Mio. EUR
- Anzahl Filialen: 107
- Mitarbeiteranzahl: 1.662

1 Alle Grafiken und Tabellen sind Beispiele und entsprechen nicht den Resultaten aus dem Projekt bei der KSK Esslingen-Nürtingen.

Ausblick – Validierung KSK Esslingen-Nürtingen

Im Projekt mit der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen existiert allerdings eine andere Art der Validierung in Form eines Feldversuchs direkt am Markt. Aus diesem Grund wurde im Anschluss an die Analyse ein Kunden-Scoring, basierend auf den geschätzten Werten der Kaufwahrscheinlichkeit bzw. Affinität für eine Kreditkarte, erstellt.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft die Verteilung eines Scorings, die man von fachlicher Seite erwarten würde und die auch in ähnlicher Form bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen vorgefunden wurde. Die Scoring-Klassen laufen in diesem Beispiel[1] von 1 (schlechteste Kategorie) bis 10, wobei die Höhe der Balken die relative Anzahl der Kunden in der jeweiligen Gruppe anzeigt.

Der Darstellung in Abbildung 4 entsprechend, wurde eine Liste erstellt (siehe Abb. 5), die jeden Kunden

- klar über eine Kundennummer identifiziert,
- einem Berater zuweist sowie
- mit einem Score-Wert und der Zugehörigkeit zu einer Score-Klasse versieht.

Rang	Kunden-Nr.	Berater-Nr.	Score	Score-Klasse
1	1234	4	10	Sehr hoch
2	2312	2	8,2	Hoch
3	4564	1	5,9	Mittel
4	3422	4	1,8	Niedrig
5	5435	3	0,3	Sehr niedrig

Abbildung 5: Beispielhafter Listenauszug

Im Falle der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen wird ein Feldversuch mit vier Beratern in der vordefinierten Kundengruppe durchgeführt. Über die Ergebnisse dieses Feldversuchs werden wir im zweiten Teil unseres Beitrages informieren, um schlussendlich die Validität des oben beschriebenen Prognosemodells zu überprüfen.

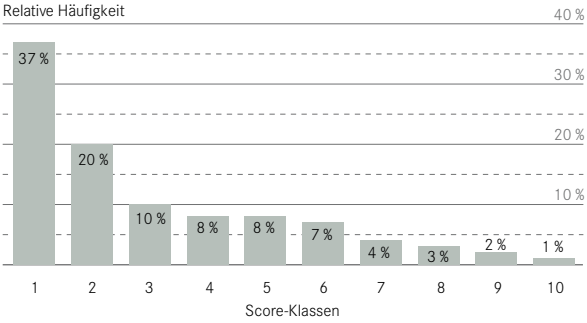


Abbildung 4: Beispielhafte Scoring-Verteilung

Autoren

Oliver Hoidn
Leiter Steuerung Unternehmenskunden,
Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Torsten Lisson
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 2110
> torsten.lisson@msg-gillardon.de

Thomas Schmidt
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 293
> thomas.schmidt@msg-gillardon.de

Andreas Mach
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1523
> andreas.mach@msg-gillardon.de

Hürden überwinden

Basel III – Studie von msgGillardon und Handelsblatt: Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Banken

von Georg Müller und Ralf Zimpel

Für die aktuelle Studie von msgGillardon und Handelsblatt „banking insight. Die große Hürde überwinden“ wurden im Erhebungszeitraum insgesamt 200 Fach- und Führungskräfte deutscher Kreditinstitute interviewt. Die Online-Panel-Befragung richtete ihren Fokus besonders auf die erwarteten Auswirkungen von Basel III auf die Geschäftsmodelle von Banken. Die zentralen Fragen waren:

- Inwiefern haben Banken ihre Steuerung bereits aktuell auf Basel III ausgerichtet?
- Welche Auswirkungen hat Basel III auf die Attraktivität und Relevanz konkreter Finanzprodukte?
- Wie reagieren Banken auf die neuen Regelungen – durch Anpassung ihrer Geschäftsmodelle oder durch Veränderung der Preise?
- Welche Konsequenzen haben die neuen Regeln für den provisionsorientierten Derivatehandel?
- Wird es einen international fairen Wettbewerb unter einheitlich regulierten Rahmenbedingungen geben?

Die wichtigsten Ergebnisse

Umsetzungsstand

Nach eigener Einschätzung haben die Institute die Steuerung des Bestands- und Neukundengeschäfts schon weitgehend auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Basel III ausgerichtet. Insbesondere im Bestandsgeschäft sei die Umsetzung bereits weit fortgeschritten.

Diese Selbsteinschätzung erscheint sowohl angesichts der Flut an Neuregelungen als auch aufgrund der laufenden intensiven Diskussionen optimistisch, zumal für viele Anforderungen noch abschließender Konkretisierungsbedarf durch die EBA besteht und die finalen Abstimmungen im EU-Gesetzgebungsverfahren noch ausstehen.

Besonderer Handlungsbedarf besteht dabei für das Neugeschäft, da dessen Laufzeiten schon in den Zeitraum nach Inkrafttreten der neuen regulatorischen Rahmenbedingungen (geplant 01.01.2013) hineinreichen und die Kosten einer Fehlsteuerung, z. B. für die nachträgliche Beschaffung von Eigenkapital und Liquidität, hoch sind.

Auswirkungen auf das Produktangebot und die Konditionen
Basel III setzt neue Rahmenbedingungen für die knappen Güter Liquidität und Eigenkapital. Damit sind Veränderungen der Produktlandschaft sowohl auf der Aktiv- wie auf der Passivseite vorprogrammiert. Deutlich wird dies in der Umfrage an der Erwartungshaltung hinsichtlich der zukünftigen Attraktivität von Finanzprodukten (vgl. Abb. 1).

Aktivprodukte: Die Anreize für eine stärker fristenkongruent ausgerichtete Refinanzierung durch die strukturelle Liquiditätskennziffer Net Stable Funding Ratio (NSFR) könnten zu Verschiebungen der Präferenzen innerhalb der wichtigsten Finanzierungsformen führen: Kurzfristige bzw. variabel verzinsliche Kredite (Roll-Over-Darlehen) werden in der NSFR gegenüber längerfristigen Bindungen privilegiert.

Daneben steht auch eine Verlagerung der Geschäftsaktivitäten von der originären Kreditvergabe auf das Provisionsgeschäft (Lebensversicherungsdarlehen, Bausparen) ganz oben auf der Liste möglicher Reaktionen auf Basel III, da hierdurch Erträge generiert werden können, ohne gleichzeitig die EK- und Liquiditätskennzahlen zu belasten.

Bei der Unternehmensfinanzierung könnte sich ein Trend zu wertpapierbasierten Finanzierungen abzeichnen. Für Banken ist es sowohl aus Eigenkapital- wie auch aus Liquiditätssicht attraktiv, Unternehmen dabei zu unterstützen, die Voraussetzungen für den Zugang zum Kapitalmarkt (Emission von Anleihen) zu schaffen. Dies kann für beide Seiten, Unternehmen und Banken, künftig wirtschaftlicher sein als die direkte Kreditfinanzierung.

Passivprodukte: Der Wettbewerb um Spareinlagen bzw. andere Einlagenformen von Privatkunden ist bereits eröffnet. Diese Form der Refinanzierung wird in beiden neuen Liquiditätskennzahlen LCR (kurzfristige Deckung der Nettoabflüsse) und NSFR (strukturelle Zahlungsfähigkeit) relativ zu anderen Einlageformen privilegiert. Insbesondere Einlageformen mit Laufzeiten von über einem Jahr erlangen eine (noch) höhere Bedeutung. Daneben wächst die Bedeutung einer Refinanzierung über Pfandbriefe als Beitrag zur fristenkongruenten Refinanzierung. Gleichzeitig sind Pfandbriefe auch als Anlageklasse künftig attraktiv. Vorausgesetzt, die Voraussetzungen an den Level-2-Puffer der LCR werden erfüllt, denn in diesem Fall ergibt sich ein positiver Beitrag für die beiden neuen Liquiditätskennzahlen.

In letzter Konsequenz kann am Markt mit einem Trend zur Entwicklung von Produkten, die maßgeschneidert auf Basel III abgestimmt sind, gerechnet werden. Zu den Profiteuren dieser Entwicklung werden diejenigen gehören, die sich schon frühzeitig mit der Umsetzung des Regelwerks und den Konsequenzen für die Produktwelt befassen.

Konditionen von Aktiv- und Passivprodukten: Hinsichtlich der möglichen Implikationen für die Produktkonditionen ergibt

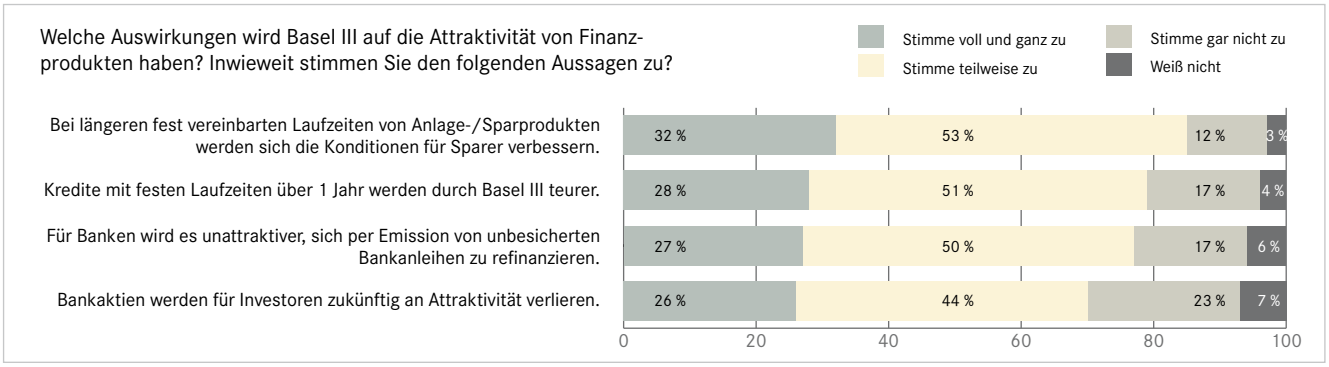


Abbildung 1: Auswirkungen von Basel III auf die Attraktivität von Finanzprodukten

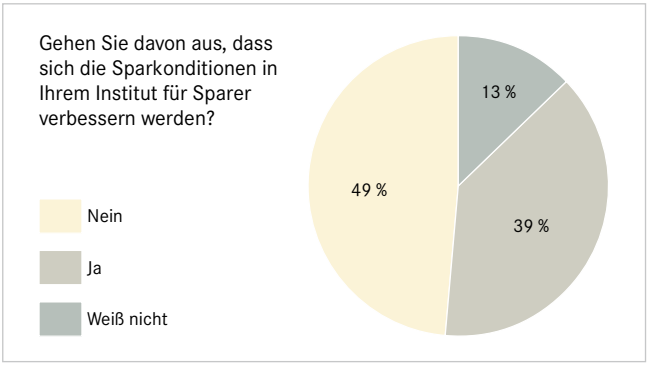


Abbildung 2: Verbesserung von Sparkonditionen

sich noch kein einheitliches Meinungsbild. Die steigenden Kosten für Eigenkapital und Liquidität werden nach Einschätzung der Befragten zu einer Erhöhung der Konditionen für Kredite um im Schnitt 0,5 Prozentpunkte führen, wobei die Durchsetzbarkeit am Markt nicht in Zweifel gezogen wird. Auf der Einlagenseite allerdings erwartet ca. die Hälfte der befragten Institute keine Verbesserung der Konditionen für längerfristige Sparprodukte (siehe Abb. 2) Diejenigen, die eine Anpassung erwarten, rechnen im Mittel mit einer Erhöhung der Konditionen zwischen 0,5 und 1,0 Prozent. Diese Erhöhung ergibt sich primär – bei normal verlaufender Zinsstrukturkurve – durch die längere Fristigkeit und kann nicht schon als Folge des gestiegenen Wettbewerbs um Einlagen zur Verbesserung der Liquiditätskennzahlen gesehen werden.

Auswirkungen auf den Derivatehandel

Die Auswirkungen neuer Anforderungen von Basel III für die Produktklasse der Derivate werden deutlich differenziert wahrgenommen. Für viele Institute besteht nur eine geringe Abhängigkeit vom klassischen OTC-Derivatehandel. Daher werden auch nur geringe Konsequenzen durch Basel III erwartet.

Die regulatorisch geförderte Tendenz zur zukünftigen Abwicklung von Geschäften über zentrale Gegenparteien birgt für die Kreditinstitute Chancen. Durch sie können die Banken Rationalisierungspotenziale heben und die Nettingeffizienz (Aufrechnungseffizienz) erhöhen. Wenn zentrale Gegenparteien entsprechende Infrastrukturen aufgebaut haben, können sie große Derivategeschäfte per Clearing effizient abwickeln. Dabei bestehen gleichzeitig geringe Kontrahentenrisiken dank gebündeltem Netting aller miteinander saldierbaren Kontrakte. Das spart Transaktions- und Eigenkapitalkosten bei den Kreditinstituten, so dass die Kunden nicht notwendigerweise höhere Provisionen zahlen müssen.

Trotz deutlich verschärfter regulatorischer Vorgaben kann der Derivatehandel somit ein für alle Beteiligten attraktives Geschäftsmodell bleiben. Die Frage, wer den Aufbau entsprechender Infrastrukturen und vor allem die signifikanten Marktveränderungen finanziert, bleibt allerdings noch unbeantwortet.

Internationaler Wettbewerb (Level Playing Field)

Mit über 80 Prozent der Befragten stimmt eine deutliche Mehrheit entweder ganz oder teilweise der These zu, dass nicht Basel-III-regulierte Tätigkeitsfelder und Standorte für Bankkunden und Investoren attraktiver werden. Damit ist die Erwartung verbunden, dass die europäischen Banken auf diese Situation reagieren, indem sie Teile ihrer Geschäftsaktivitäten in nicht regulierte Tätigkeitsfelder verlagern.

Als Reaktion auf die befürchtete uneinheitliche Umsetzung von Basel III im weltweiten Wettbewerb werden auch außergewöhnliche Maßnahmen, wie die Einschränkung der eigenen Geschäftstätigkeit aufgrund von Basel-III-induzierten Engpässen, die Gründung von Tochtergesellschaften in „Deregulierungsoasen“ oder die Öffnung des eigenen Instituts für Beteiligung von Private-Equity-Firmen, nicht tabuisiert.

Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Banken

Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle ergeben sich insbesondere durch die Liquiditätsvorschriften: einerseits durch den sich aus der LCR ergebenden sehr hohen Bedarf an hoch liquiden und liquiden Aktiva, andererseits durch die hohen Refinanzierungsanforderungen aus der NSFR, verbunden mit dem Anreiz zu einer stärker fristenkongruenten Refinanzierung. Eng verknüpft mit diesen Fragen sind die Markteffekte, d. h. die

Veränderungen der Angebots- und Nachfragebedingungen und damit einhergehende Preiseffekte.

Insbesondere für den in der LCR geforderten Liquiditätspuffer (der sich zu mindestens zwei Dritteln aus sogenannten Level-1-Papieren zusammensetzen soll) stellt sich die Frage, welche Papiere hierfür mittel- bis langfristig überhaupt zur Verfügung stehen. Vor allem, wenn als Konsequenz aus der Krise der Staatsfinanzen künftig die Gewichtung europäischer Staatstitel mit null Prozent infrage gestellt werden sollte und somit heute für den Level-1-Puffer zur Verfügung stehende Papiere wegfielen. Immerhin rechnen 41 Prozent aller Befragten mit einem Wegfall der pauschalen Nullgewichtung für europäische Staatsanleihen. In der Konsequenz wird den Staatsanleihen als Anlageform eine sinkende Attraktivität bescheinigt.

Empfehlungen für die praktische Umsetzung

Klar ist, dass Basel III höhere Anforderungen an die Engpassgrößen hartes Eigenkapital und Liquidität (Liquiditätspuffer und längerfristige Refinanzierungsmittel) stellt. Institute müssen daher ihr Geschäftsmodell im Hinblick auf diese Engpassgrößen hin überprüfen und gegebenenfalls auch neu ausrichten. Zur Verbesserung der Ausstattung mit hartem Kernkapital steht für viele Marktteilnehmer neben der direkten Begebung von neuem Eigenkapital vor allem die Gewinnthesaurierung zur Verfügung – in Zeiten geringer Margen jedoch nur eingeschränkt. Die Optimierung der risikogewichteten Aktiva insbesondere für IRBA-Banken gewinnt daher zunehmend an Bedeutung, was auch die Ergebnisse der Rekapitalisierungsaktion der EBA – in der dieser Aspekt einen nennenswerten Beitrag zum Erreichen der Rekapitalisierungsziele der beteiligten Institute liefert – bestätigen. Möglichkeiten hierzu ergeben sich z. B. durch Überführung zusätzlicher Portfolien in den IRBA oder durch Weiterentwicklung bereits von der Aufsicht zugelassener Modelle auf Basis einer mittlerweile aufgebauten qualitativ hochwertigen Datenhistorie.

Aber: Das vorrangige Ziel jeder Bank muss die Optimierung der ökonomischen Zielsetzungen, insbesondere die Sicherung der Profitabilität, bleiben – und zwar unter der strikten Nebenbedingung, dass die unter Basel III deutlich erweiterten regulatorischen Anforderungen eingehalten werden. In dieser Situation gewinnt eine genaue und transparente Produktkalkulation, mittels derer die Vorteile von Aktiv- und Passivprodukten (Geschäftstypen) im Hinblick auf ökonomische Ziele sowie die Engpassgrößen Eigenkapital und Liquidität beurteilt werden können, steigende Bedeutung. Einerseits sind die ökonomischen und regulatorischen EK-Kosten zu berücksichtigen. Andererseits müssen Liquiditätskosten in der Kundengeschäftskalkulation (z. B. im Rahmen der Umsetzung der im MaRisk-Konsultationspapier 1/2012 formulierten Anforderungen an die Liquiditätssteuerung) konsequent verrechnet werden. Und eine transparente Kalkulation hat unmittelbare Auswirkungen für den Vertrieb, der seinen Fokus auf auch unter Basel-III-Aspekten vorteilhafte Produkte legen muss.

Banken werden nicht umhinkommen, ihr Produktangebot grundlegend zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten. Nur so können sie ihre Position in Zeiten steigenden Wettbewerbs und sich stetig verändernder aufsichtsrechtlicher Rahmenbedingungen halten oder sogar stärken.

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

Potenziale nutzen

Optimierung von Prozessen und Beitreibungsquoten durch den Einsatz quantitativer Methoden

von Christian Maaß und Andreas Mach

In den vergangenen Jahren hat, vor allem aufgrund der Auswirkungen der letzten Wirtschaftskrise, im Privatkundengeschäft der Finanzbranche die Anzahl an ausgefallenen bzw. ausgebuchten Krediten tendenziell zugenommen. Dies führt zum einen zu einer höheren Arbeitsbelastung innerhalb der Verwertungs- und Inkassobereiche der betroffenen Finanzinstitute, zum anderen gewinnt gerade unter diesen Voraussetzungen ein zielgerichteter Bearbeitungsprozess an Bedeutung, der sowohl die Bearbeitungskosten als auch damit einhergehende Beitreibungsquoten optimiert. Hierfür können quantitative Methoden eingesetzt werden, die auf Basis empirischer Daten adäquate Prognosemodelle liefern. Aufgrund der Tatsache, dass gerade im Umfeld von Basel II bzw. Basel III eine Vielzahl derartiger Verfahren entwickelt worden sind, können die daraus gewonnenen Erkenntnisse optimal auf diese Problemstellung übertragen werden. Daher hat msgGillardon das aktuell bereits bestehende Scoringverfahren einer führenden Bausparkasse in Deutschland auf seine Funktionstüchtigkeit überprüft und in einem Folgeschritt weiterentwickelt, um eine effiziente Durchführung der Inkassomaßnahmen im Zeitablauf zu gewährleisten.

Charakteristika des Inkasso-Scorings

Es wird zunächst eine Einordnung des Inkassobereichs in den Kreditlebenszyklus dargestellt bzw. eine Begriffsdefinition dafür gegeben. Ist ein Kredit ausgefallen, können grundsätzlich zwei Arten von Erlösen aus einem Vertrag generiert werden: Verwertungserlöse (z. B. aus der Verwertung von Immobiliensicherheiten) oder Erlöse aus sonstigen Quellen.

Die erzielbaren Verwertungserlöse werden durch die zugrunde liegenden Sicherheiten determiniert und bilden einen wesentlichen Bestandteil für die Verlustquotenprognose des Loss Given Default (LGD)[1]. Nachgelagert zur Sicherheitenverwertung erfolgt die Durchführung von Inkassotätigkeiten, die die Beitreibung der Erlöse beinhalten, die aus der persönlichen Haftung des Kreditnehmers entstehen. Die Inkassotätigkeiten beginnen organisatorisch somit erst nach der bilanziellen Ausbuchung eines Vertrags[2], wofür das Inkasso-Scoring die Grundlage des Bearbeitungsprozesses darstellt.

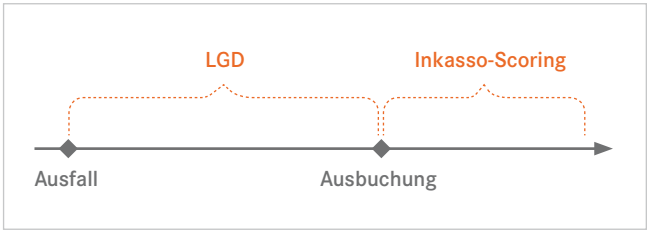


Abbildung 1: Einordnung des Inkasso-Scorings in den Kreditlebenszyklus

Das Inkasso-Scoring ist durch eine hohe persönliche Kundenbindung charakterisiert. Aus diesem Grund ist die Verwendung eines mathematisch-statistischen Modells zur Determinierung der relevanten Maßnahmen je Schuldner für eine kosteneffiziente und ressourcenschonende Abwicklung von wesentlicher Bedeutung. Das in diesem Artikel beschriebene Inkasso-Scoring erfüllt genau jenen Zweck und dient zur Differenzierung zwischen „guten" und „schlechten" Schuldnern im Sinne erwarteter zukünftiger Zahlungen.

Analog zu den klassischen Parametermodellen im Retailgeschäft (PD, LGD, CCF)[3] basiert das Inkasso-Scoring der Bausparkasse auf den historisch beobachteten Zahlungsströmen, hier aber ab dem Zeitpunkt der bilanziellen Ausbuchung eines Vertrags. Die Zahlungsströme können über einen langen Zeitraum zu beobachten sein, da die erworbenen Rechtstitel zum Teil bis zu 30 Jahre bestehen bleiben. Da das Inkasso-Scoring derzeit nur im Retailbereich angewendet wird und durch hohe Stückzahlen bzw. weitestgehend homogene Schuldner geprägt ist, bietet sich ein Einsatz mathematisch-statistischer Methoden an.

Die Zahlungstätigkeit eines Schuldners wird durch zwei Arten von Zahlungen gekennzeichnet: Einerseits treten Schuldner auf, die einem regelmäßigen Zahlungsverhalten mit vielen kleineren Beträgen folgen, andererseits lassen sich hohe, aber sehr unregelmäßige Zahlungsströme beobachten. Da die unregelmäßigen Zahlungsströme per Definition keinen Gesetzmäßigkeiten folgen, dient das Inkasso-Scoring zur Prognose der kontinuierlichen Zahlungen, bei denen ein kausaler Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des Schuldners sowie der Höhe der Zahlung hergestellt werden kann.

Durchführung der Modellvalidierung und Modellweiterentwicklung

Die nachfolgende Grafik spezifiziert die Vorgehensweise, die zur Modellvalidierung und -entwicklung angewendet wurde. Die Datenerhebung beinhaltet die Auswahl der relevanten Datensätze sowie die Überprüfung einer ausreichenden Datenqualität, die essenziell für eine erfolgreiche Modellentwicklung ist.

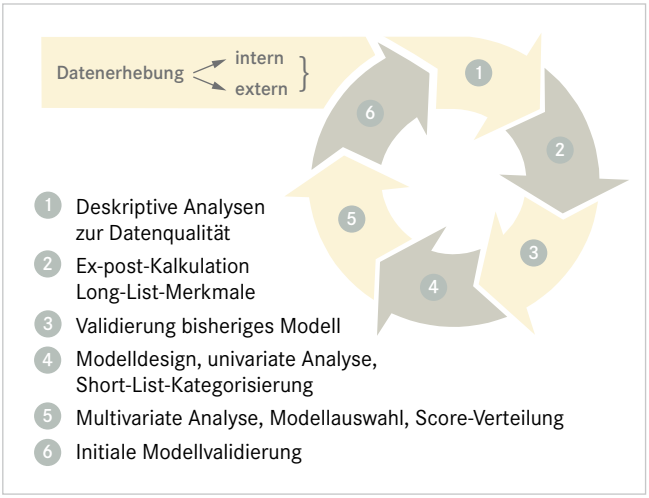


Abbildung 2: Standardisiertes Vorgehen bei der Parameterschätzung und -validierung

Im Gegensatz zu den aufsichtsrechtlich definierten Risikoparametern PD, LGD und CCF ist im Rahmen des Inkasso-Scorings per se keine Zielgröße[4] vorgegeben.

Bei der Wahl der Zielgröße bot sich grundsätzlich entweder die Wahl einer absoluten oder einer relativen Zielgröße an. Eine absolute Zielgröße prognostiziert direkt die erwarteten Umsätze, die der jeweilige Kunde ab dem Zeitpunkt einer Bewertung zahlen wird. Alternativ kann eine relative Zielgröße verwendet werden, beispielsweise die durchschnittlichen Zahlungen pro Monat. Es wird somit kein absoluter Zahlungsbetrag prognostiziert, sondern in dem Fall nur die durchschnittlichen monatlichen Umsätze angegeben. Die prognostizierten Gesamtumsätze bei einem Schuldner variieren folglich in Abhängigkeit der Monate, für die eine Beurteilung gültig ist. Nach Abwägung der unterschiedlichen Vor- und Nachteile wurde die Zielgröße als durchschnittliche monatliche Umsätze definiert, insbesondere wurde dadurch eine höhere Trennschärfe für das Modell erzielt.

Im nächsten Schritt muss festgelegt werden, welche Umsätze zur Bildung der Zielgröße herangezogen werden. Neben den Erlösen wurden auch die Kosten integriert, die im Zusammenhang mit der Geldeintreibung anfallen. Hierunter werden u. a. die Notariats- und Gerichtskosten sowie Rücklastschriftgebühren subsumiert. Fixe Kosten, wie beispielsweise Personalkosten, die bei jedem Kredit anfallen und den einzelnen Krediten nicht eindeutig zugeordnet werden können, wurden nicht in das Modell integriert. Durch diese Vorgehensweise ist eine ökonomische Sichtweise bereits implizit gewährleistet.

Auf Basis der neu kalkulierten Zielgröße wurde die Validierung des bisher im Einsatz befindlichen Modells durchgeführt. Die Validierungsergebnisse zeigten, dass bei dem ursprünglichen Modell eine geringe Trennschärfe gegeben war. Weiterhin ließen sich einige Strukturbrüche und Instabilitäten im Zeitablauf beobachten, die eine umfangreiche Weiterentwicklung des Modells erforderten.

Die Weiterentwicklung bestand im Wesentlichen aus den Schritten 4-6 aus Abbildung 1[5], nämlich aus der Wahl des Modelldesigns, den uni- und multivariaten Analysen sowie der initialen Modellvalidierung. In den univariaten Analysen wurden die unabhängigen Merkmale[6] getrennt auf ihren Erklärungsgehalt bzgl. der Zielgröße untersucht. Merkmale ohne wesentlichen Erklärungsgehalt werden für die folgenden Schritte ausgeschlossen. Im Rahmen der multivariaten Analyse wird der Einfluss der relevanten Variablen auf die Zielgröße in dem vorher gewählten Modelldesign ermittelt und das finale Modell bestimmt. Zudem wird eine initiale Modellvalidierung durchgeführt, um eine Überanpassung an die Entwicklungsdaten, ein sogenanntes Overfitting, zu vermeiden.

Das bisherige Modelldesign des Inkasso-Scorings konnte von der Modellkomplexität etwas reduziert werden, da durch die neue Definition der Zielgröße als mathematisch-statistisches Verfahren eine lineare Regressionsanalyse[7] als adäquate Methode angewendet werden kann.

Die lineare Regression bietet einige Vorteile. Aufgrund des leicht verständlichen Modellaufbaus ist eine hohe Akzeptanz des neuen Modells gewährleistet, da sich die Ausprägungen des Modells einfach interpretieren lassen. So kann für jedes unabhängige Merkmal aus dem Koeffizienten in der linearen Regression sofort der Einfluss auf die Zielgröße bestimmt werden.

1 Modelle zur Prognose des LGD sind insb. bei Instituten, die den IRB-Approach aus Basel II zur Eigenkapitalunterlegung verwenden, regulatorisch vorgeschrieben und durch die Bankenaufsicht genehmigungspflichtig. Auch in Nicht-IRB-Instituten sind die Modelle weit verbreitet und determinieren u. a. die Vor- und Nachkalkulation, die Portfoliosteuerung oder die Höhe der Risikovorsorge.

2 Die dadurch entstehenden Erlöse werden bilanziell als außerordentliche Erträge behandelt.

3 Probability of Default (Ausfallwahrscheinlichkeit), Loss Given Default (Verlustquote bei Ausfall) und Credit Conversion Factor (Limitauslastungsfaktor).

4 Eine Zielgröße bezeichnet die Variable, deren Prognose mittels eines Modells angestrebt wird. Bei einem Verhaltensscoring wäre es z. B. die Ein-Jahres-PD.

5 Standardvorgehen für Parameterschätzungen der msgGillardon AG.

6 Merkmale, die die Ausprägungen der Zielvariablen erklären, auch „erklärende Merkmale genannt. Die Zielvariable selbst ist die abhängige Variable.

7 Mathematische Details zum Verfahren finden sich in jedem Mathematikbuch, u. a. Sachs/Hedderich (2006) oder Fahrmeier/Hamerle/Tutz (1996).

Für die univariaten Analysen wurden aufgrund der metrischen Gestalt der Zielgröße in Abhängigkeit der Charakteristika der unabhängigen Variablen die Verfahren des t-Tests und der linearen Regression verwendet. So wurde für metrisch skalierte Merkmale die univariate lineare Regression eingesetzt, deren Bestimmtheitsmaß einen guten Indikator für die Trennschärfe eines Merkmals liefert[8]. Anhand des Streuungsdiagramms zwischen den Ausprägungen der Zielvariablen und des jeweiligen abhängigen Merkmals wurde zudem überprüft, ob ein linearer Zusammenhang zwischen den Merkmalen besteht bzw. ob eine Klassifizierung des Merkmals durchgeführt werden muss, um den linearen Zusammenhang herzustellen.

In der nachfolgenden Grafik ist der SAS-Output der univariaten linearen Regression exemplarisch für ein Merkmal dargestellt. Es wird deutlich, dass kein eindeutiger linearer Zusammenhang zwischen dem Merkmal und den durchschnittlichen monatlichen Umsätzen zu beobachten ist. Dieses Merkmal ist somit als Erklärungsvariable für das Inkasso-Scoring nicht geeignet und wurde folgerichtig aus der Modellentwicklung ausgeschlossen.

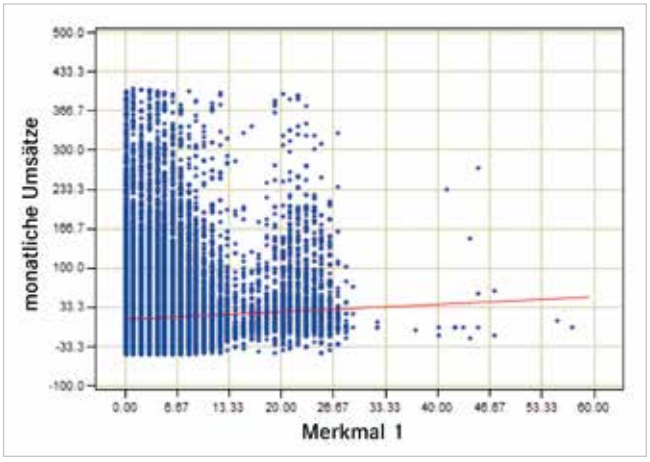


Abbildung 3: SAS-Output der univariaten linearen Regression

Als Resultat der univariaten Analyse, die für sämtliche zur Verfügung stehenden Merkmale durchgeführt wurde, ergab sich eine verkürzte Liste an unabhängigen Merkmalen, auch Short List[9] genannt, deren Ausprägungen einen wesentlichen Erklärungsgehalt bzgl. der Zielvariablen besitzen. Diese Merkmale werden als Input für die multivariaten Analysen herangezogen.

Im ersten Schritt der multivariaten Analyse wurde zunächst auf Korrelationen zwischen den Merkmalen getestet, da diese zu Verzerrungen in der linearen Regression führen können. Traten hohe Korrelationen zwischen einzelnen Merkmalen auf, wird eines der betroffenen Merkmale aus dem Modell entfernt. Die verbleibenden Merkmale werden in die lineare Regression integriert.

Die finale Gestalt des Modells wurde mittels des sogenannten Stepwise-Algorithmus ermittelt. Dieser Algorithmus entfernt sukzessive aus der Liste der Merkmale diejenigen Variablen, die keinen wesentlichen Beitrag zu der Trennschärfe des Modells liefern, bzw. fügt die Variablen hinzu, die eine Erhöhung der Trennschärfe des Modells implizieren. Können keine weiteren Merkmale zur Trennschärfesteigerung dem Modell hinzugefügt bzw. aus dem Modell entfernt werden, stoppt der Algorithmus und gibt das optimale Modell aus, wobei dann sämtliche Merkmale bzw. deren Ausprägungen zu einem festgelegten Signifikanzniveau verbleiben.

Durch die initiale Validierung konnten die Ergebnisse aus der Modellentwicklung entsprechend bestätigt werden, sodass keine weiteren Anpassungen erforderlich waren.

Das weiterentwickelte Inkasso-Scoring bei der Bausparkasse wird aus zehn Merkmalen bildet. Aufgrund der Charakteristika der Inkassotätigkeiten haben sich vier Merkmalskategorien als besonders bedeutend erwiesen:

- Merkmale, die das bisherige Zahlungsverhalten des Kunden charakterisieren, z. B. die Existenz vorheriger Zahlungen,
- Merkmale, die die Existenz von Pfändungsrechten bzw. Abtretungen angeben, z. B. die Abtretung der Rente,
- Merkmale, die die Vermögenssituation des Schuldners beschreiben, z. B. das monatliche Einkommen, sowie
- Merkmale, die Vertragsinformationen beinhalten, z. B. die Höhe der ausgebuchten Forderung.

Um auf Basis des Outputs des Modells einen geeigneten Maßnahmenkatalog erstellen zu können, wurde im nachfolgenden Schritt eine Einteilung zu verdichteten Beurteilungsklassen entwickelt, die auf den Ergebnissen der linearen Regression aufsetzt. So wird in Zukunft jeder Schuldner anhand seiner Prognose in eine von fünf Klassen eingeteilt, anhand derer die durchzuführenden Maßnahmen definiert werden. Die Anzahl und die Einteilung der Klassen wurden hierbei so gewählt, dass eine klare Differenzierung zwischen den durchschnittlichen monatlichen Umsätzen zwischen den Klassen gewährleistet und dennoch jede Klasse ausreichend besetzt ist.

Nutzen und Ausblick

Das weiterentwickelte Inkasso-Scoring und die Einteilung der Schuldner in fünf Klassen, die die durchzuführenden Maßnahmen definieren, ermöglichen eine kostenschonende und effiziente Abwicklung der Inkassotätigkeiten. So werden kostspielige Maßnahmen nur für die Schuldner mit einer hohen Prognose bzgl. der erwarteten Zahlungsströme eingesetzt. Zudem kann anhand der Ausgestaltung der linearen Regression bestimmt werden, welche Variablen einen hohen Einfluss auf die prognostizierten Umsätze ausüben. Hieraus lässt sich ein deutlich besseres Verständnis der wesentlichen Treiber der Erlöse ableiten, das dem Sachbearbeiter eine bessere Einschätzung der Zahlungskraft des Schuldners ermöglicht und folglich auch die Verhandlungsbasis gegenüber den Schuldnern optimiert. Abbildung 4 zeigt, dass auf Basis des neuen Scorings eine wesentlich bessere Differenzierung zwischen den Schuldnern gewährleistet ist. Auf Basis des alten Modells wurde lediglich primär in sehr gute Kunden und schlechte Kunden unterschieden. Zwischen den alten Score-Klassen „B“ und „C“ ist nur eine minimale Differenzierung zu beobachten, die zudem nicht der fachlichen Wirkungsrichtung entspricht.

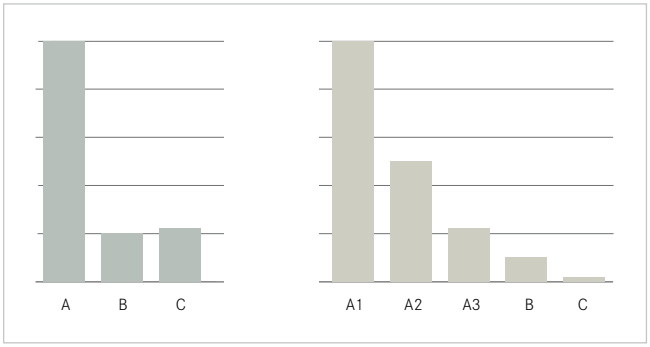


Abbildung 4: Durchschnittliche monatliche Umsätze auf Basis der alten (links) und der neuen (rechts) Klassifizierung

Mit dem weiterentwickelten Modell können diese Informationen auch in der Gesamtbanksteuerung oder dem Risikomanagement verwendet werden. Aufgrund der langen Zeitdauer der Inkassomaßnahmen und der daraus resultierenden Zahlungsströme besteht z. B. die Möglichkeit, die internen Modelle zur Verlustquotenprognose (LGD) ebenfalls mit dieser Information anzureichern. Dadurch erhält man eine über den gesamten Lebenszyklus gehende Prognose, die wiederum zur Ermittlung des Risikovorsorgebedarfs oder aber auch zur Eigenkapitalunterlegung verwendet werden kann.

8 Für kategoriale Merkmale wird der multiple t-Test nach Bonferroni verwendet, um die Merkmale auf ihren Erklärungsgehalt bzgl. der durchschnittlichen monatlichen Umsätze zu überprüfen.

9 Im Vergleich zur Short List gibt es die Long List, die sämtliche erhobene Merkmale enthält.

Autoren

Christian Maaß
Management Beratung, msgGillardon AG

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

Andreas Mach
Management Beratung, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1523
> andreas.mach@msg-gillardon.de

Die richtige Mischung macht‘s

Variable Produkte zukunftsorientiert gestalten: Vorgehensweisen, aktuelle Möglichkeiten und zukünftige Entwicklungen

von Dennis Bayer, Daniela Bommelitz, Christian Bachert

Die Produktgruppe der variablen Geschäfte ist für viele Banken – insbesondere für Primärbanken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken – aufgrund der hohen Volumina sowie hoher Margenbeiträge von immenser geschäftspolitischer Bedeutung. In diesem sensiblen Geschäftsbereich spielt die korrekte Abbildung variabler Geschäfte sowohl in der Ergebnismessung als auch in der Gesamtbanksteuerung eine zentrale Rolle. Daher muss, um Vertriebs- und Absatzrisiken zu vermeiden, auf eine fachlich saubere Ermittlung von Mischungsverhältnissen geachtet werden, die neben einer historischen Analyse stets auch eine zukunftsorientierte Betrachtung enthält.

Vorgehen bei zukunftsorientierter Abbildung variabler Produkte

Bei einer zukunftsorientierten Betrachtung variabler Produkte können zwei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden, die aufeinander aufbauen:

- ein möglichst gutes Abbilden des jeweiligen Produktcharakters,
- die Simulation und Hochrechnung zukünftig zu erwartender Ergebnisse.

Im **ersten Schritt** zur zukunftsorientierten Abbildung variabler Produkte geht es darum, den **Produktcharakter auch in der Zukunft möglichst gut abzubilden**. Dazu benötigt das Institut einen Produktkatalog, der die einzelnen angebotenen Produkte voneinander abgrenzt. Idealerweise liegt zu jedem Kundenbedürfnis jeweils ein (und möglichst genau) passendes Kundenprodukt vor. Zu jedem dieser Produkte muss die Frage beantwortet werden, wie träge oder reagibel der jeweilige Produktzins an geänderte Marktzinsen angepasst werden muss, um das Kundenbedürfnis zu befriedigen. Mit der historischen Analyse wurde ein Mischungsverhältnis ermittelt, das die Vergangenheit möglichst optimal abbildet. Die entscheidende Überlegung ist nun, ob dies auch für die Zukunft gilt.

Dazu muss untersucht werden, wie das historisch ermittelte Mischungsverhältnis und gegebenenfalls weitere mögliche Mischungsverhältnisse des Produktes auf unterschiedlich starke Zinsveränderungen reagieren. Eine Betrachtung zu einem einzigen Zeitpunkt ist hierbei nicht ausreichend, um die Qualität eines Mischungsverhältnisses zu beurteilen – es muss stets eine Betrachtung im Zeitverlauf erfolgen. Eine zentrale Anforderung an diesen Zeitverlauf ist, dass ein vollständiger Zinszyklus untersucht wird, da nur dieser alle relevanten Risiken für das Institut beinhaltet. Bei variablen Passivprodukten sind dies insbesondere Phasen stark steigender Zinsen. Steigende Zinsen beinhalten das Risiko, dass sich die Differenz zwischen Kunden- und Marktzins derart ausweitet, dass größere Teile des Anlagevolumens abgezogen werden. Bei fallenden Zinsen ist die Aktivseite entsprechend betroffen. Die Datenquelle, aus der der Zinszyklus für die Analyse stammt, ist hierbei nebensächlich. Herangezogen werden können

- Szenarien, die als kritisch angesehen werden,
- Ergebnisse aus einem Zinsstrukturmodell oder
- die historisch beobachteten Marktzinsentwicklungen.

Vereinfachend wird in der Regel auf historische Zinszyklen zurückgegriffen.

Nachdem auf Basis dieser Simulationen der Produktcharakter herausgearbeitet und ein Vorschlag für das zukünftige Mischungsverhältnis erarbeitet wurde, stellt sich im **zweiten Schritt** die Frage nach den **zukünftig zu erwartenden Ergebnissen** aus dem variablen Produkt. Hierbei ist neben der Entwicklung des Kundenzinses bei möglichst konstanter Marge auch die Frage der möglichen zukünftigen Kursentwicklung der Gleitzinsen von Interesse, da diese einen starken Einfluss auf das Gesamtergebnis hat. Durch Betrachtung dieser beiden Informationen kann abgeschätzt werden, wie sich eine mögliche Änderung des Volumens in einzelnen Produkten auf das Gesamtergebnis der Bank auswirken würde.

Um eine solche Betrachtung durchführen zu können, werden konkrete Annahmen für zukünftige Zinsentwicklungen benötigt, die die historisch beobachteten Zinsverläufe ergänzen. Auf Basis dieser Zinsszenarien können unterschiedliche Gleitzins- und Kursentwicklungen für die Zukunft ermittelt werden. Hierüber kann das gefundene Mischungsverhältnis zusätzlich unter Szenarien validiert und – darüber hinaus – gemeinsam mit einer Volumenprognose auch das zukünftig erwartete Gesamtergebnis (inklusive Kurs- / Ausgleichszahlungen) ermittelt werden.

Zukunftsorientierte Ermittlung von Mischungsverhältnissen in VARAN

Die Funktionalität zur Analyse unterschiedlicher Produktcharakteristika auf Basis zukünftiger oder historisch beobachteter Marktzinsentwicklungen ist in VARAN im Punkt Zukunftsanalyse / Produktzinssimulation umgesetzt. Hier können beliebige Mischungsverhältnisse im Zeitverlauf auf ihre Zinsreagibilität untersucht werden. Diese Auswertung kann außerdem dazu genutzt werden, den Produktkatalog auf Überschneidungsfreiheit hin zu untersuchen (Stichwort: Vermeidung der „Selbstkannibalisierung“ zwischen Produkten).

Somit ist dies die zentrale Auswertungsfunktion innerhalb VARAN, um eine zukunftsorientierte Abbildung variabler Produkte zu ermitteln.

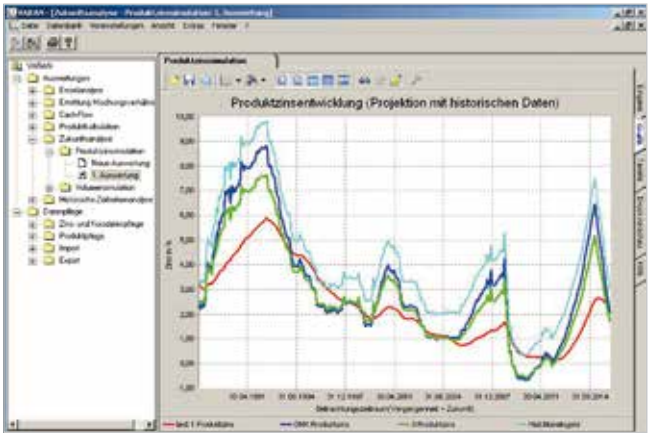


Abbildung 1: Aktuelle Zukunftsanalyse in VARAN

„Die Weiterentwicklungen führen zu einer höheren Qualität bei der zukunftsorientierten Festlegung der Mischungsverhältnisse. In die Erweiterungen sind unter anderem Erfahrungen aus meiner Beratungspraxis mit Sparkassen eingeflossen."

Ulrich Everz, Markt und Betrieb, Sparkassenverband Baden-Württemberg

Im eben dargestellten Beispiel wurde die historische Zinszeitreihe als Grundlage verwendet und mit einem Zinsszenario bis zum Ende des Jahres 2014 verlängert.

Das **Hinterlegen zukünftiger Zinsentwicklungen** erfolgt in VARAN über die Anlage eines neuen Teilmarktes **(Datenpflege / Zins- und Kursdatenpflege)**. Hier können beliebig viele zukünftige Zinsentwicklungen gepflegt werden.

Sollen zusätzlich die **künftigen Kursentwicklungen** und **Ausgleichszahlungen** ausgewiesen werden, so können diese in der **Einzelanalyse / Standardanalyse** ermittelt werden. Hierzu werden die zuvor in der Zukunftsanalyse ermittelten zukünftigen Produktzinsen um Volumenprognosen ergänzt.

Weiterentwicklungen zur Zukunftsanalyse in VARAN

Um die Pflege von möglichen Zinsentwicklungen zukünftig komfortabler zu gestalten, wird die aktuelle Umsetzung in der Software VARAN (Anlegen neuer Teilmärkte für mögliche Zinsentwicklungen) durch die folgenden drei Varianten zur Pflege von Zinsmeinungen ersetzt:

- Pflege von Zinsprognosen
- Pflege von Zinsszenarien
- Übernehmen historischer Marktzinsentwicklungen in die Zukunft

Als zweite wesentliche Erweiterung wird die Grafik zur **Zukunftsanalyse um Kurseffekte ergänzt**. Somit werden die relevanten Ergebnisse aus Zukunftsanalyse und Standardanalyse in einer gemeinsamen Grafik angezeigt, um beide genannten Aspekte der zukunftsorientierten Untersuchung in einer zentralen Auswertung durchführen zu können.

Zusätzlich zu diesen Erweiterungen, die direkt aus den Anforderungen gegenüber einer zukunftsorientierten Festlegung von Mischungsverhältnissen resultieren, werden **Festzinsgeschäfte in die grafische Darstellung integriert**. Somit können unterschiedliche variable Produkte gemeinsam mit Festgeldern dargestellt und dadurch der gesamte passive Produktkatalog auf eventuelle hausinterne Konkurrenz und „Selbstkannibalisierung" überprüft werden.

Heute schon die Features der Zukunft nutzen

Mit dem Excel-basierten Tool „Zinsprognose" können die neuen Features in VARAN schon heute genutzt werden. Datengrundlage der Auswertungen sind die historischen Marktzinsen aus VARAN, die in das Excel-Tool kopiert werden. Neben der Berücksichtigung von Zinsprognosen und Zinsszenarien wird darüber hinaus die Möglichkeit geschaffen, unterschiedliche historische Marktzinsentwicklungen in die Zukunft zu übernehmen. Hiermit werden bereits alle drei zukünftigen Erfassungsmöglichkeiten in VARAN über das Excel-Tool bereitgestellt.

Im nächsten Schritt können unterschiedliche Mischungsverhältnisse mit passenden Zielmargen hinterlegt und in einer tabellarischen oder grafischen Darstellung untersucht werden. Hierbei können zu Vergleichszwecken auch Tages- und Termingelder mit angezeigt werden (vgl. Abb. 2, TZ 1 und TZ 2). Ergänzt wird diese Darstellung zusätzlich um die erwartete Kursentwicklung in zukünftigen Monaten (vgl. Abb. 3, Kurs MV1). Aus der dargestellten Kursentwicklung können die zukünftigen Risiken aus eventuell erforderlichen Ausgleichszahlungen abgeleitet werden.

Datum	Ultimo	TG	MG	3-MG	6-MG	1-JG	2-JG	3-JG	4-JG	5-JG	6-JG	7-JG	8-JG	9-JG	10-JG
28.02.2010		0,34	0,42	0,66	0,96	0,51	0,93	1,37	1,78	2,13	2,44	2,69	2,91	3,1	3,25
12.05.2010	31.05.2010	3								4					5
31.12.2010	31.12.2010	5								4,8					4,8
31.03.2011	31.03.2011	3								3,5					4,5

Abbildung 2: Tabellarische Erfassung von Zinsszenarien und -prognosen bzw. Zinsfortschreibung

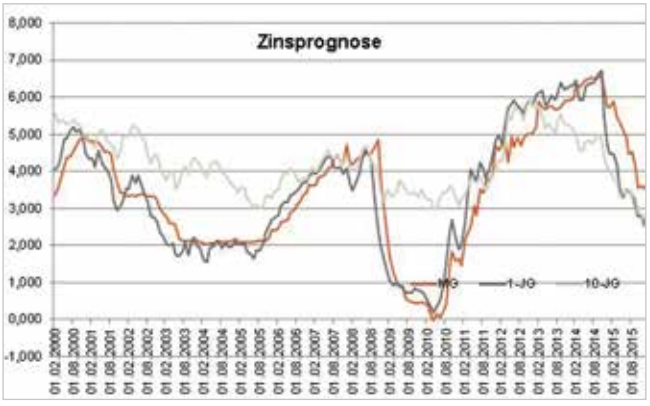


Abbildung 3: Grafische Darstellung von Zinsszenarien, -prognosen u. -fortschreibung

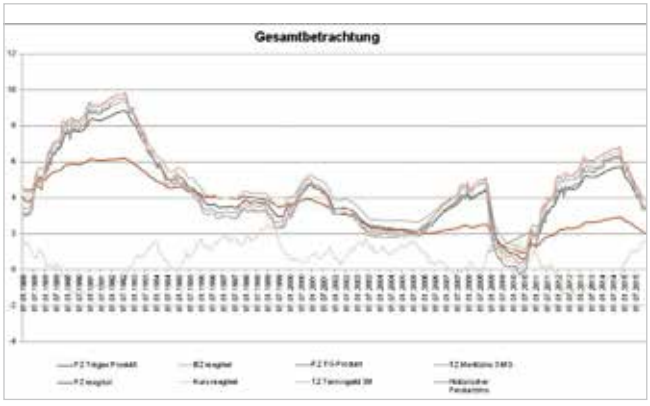


Abbildung 4: Darstellung der unterschiedlichen Produktzinsverläufe und Kurse

Abschließend werden die ermittelten Mischungsverhältnisse in VARAN hinterlegt, um in der Konditionenfindung, Vor- und Nachkalkulation sowie der automatisierten Cash-Flow-Erstellung herangezogen zu werden.

Fazit

Variable Produkte zählen für viele Institute zu den wesentlichen Ertragsquellen. Zu ihrer optimalen Steuerung greift eine reine historische Betrachtung in der Regel jedoch zu kurz. Um Vertriebs- und Absatzrisiken zu vermeiden, ist auch eine zukunftsorientierte Betrachtung nötig. In der aktuellen Version VARAN sind Funktionalitäten zur Analyse unterschiedlicher Produktcharakteristika auf Basis historisch beobachteter Marktzinsentwicklungen im Punkt **Zukunftsanalyse / Produktzinssimulation** umgesetzt. In der neuen Version VARAN, die voraussichtlich ab Ende 2013 zur Verfügung steht, wird die Zukunftsanalyse um die Punkte **Zinsprognosen und -szenarien, zukünftige Kursentwicklungen** und **Vergleich zu Festzinsprodukten** erweitert. Schon heute können diese neuen Features über das Excel-basierte Tool „Zinsprognose“ genutzt werden, dessen effiziente Einführung wir durch eine eintägige Beratungsdienstleistung unterstützen.

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

Christian Bachert
Senior Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 131
> christian.bachert@msg-gillardon.de

Grenzen überwinden – Teil II

Produktmanagement bei Automobilbanken im Fadenkreuz neuer Geschäftsmodelle

Von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

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

Der zweite Teil der Artikelserie „Grenzen überwinden“ befasst sich insbesondere mit dem Aspekt der zunehmenden Vernetzung von sparten- und unternehmensübergreifenden Dienstleistungen, den daraus resultierenden Angeboten und deren Auswirkungen auf einen integrierten Angebotsprozess.

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Geschäftsmodelle der automobilen Finanzdienstleister nicht wesentlich verändert. Der zentrale Anspruch lag stets in der Bereitstellung bedarfsgerechter Leasing- und Finanzierungsangebote. Die primäre Herausforderung bisher war die Kombination der Finanzierungen oder der Leasingangebote mit Versicherungen und Serviceleistungen zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. Derzeit sehen sich Fahrzeughersteller und zugehörige Banken jedoch gänzlich neuen Herausforderungen gegenübergestellt.

Globalisierung: Während in Deutschland, Japan, Großbritannien oder den USA bereits eine Marktsättigung erkennbar wird, bzw. diese schon erreicht ist, bieten etwa die BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) noch enorme Wachstumspotenziale. Am Beispiel China: „Seit dem Jahr 2000 ist der chinesische Markt pro Jahr durchschnittlich um mehr als 30 Prozent gewachsen. Und ein Ende des Zuwachses – wenn er auch mit geringerer Drehzahl stattfinden wird – ist nicht abzusehen. Anfang 2011 betrug die Pkw-Dichte in der Volksrepublik gerade einmal 30. Zum Vergleich: In Deutschland kommen auf 1.000 Einwohner über 500 zugelassene Pkw, in den USA ist die Zahl noch höher." [1]

Um in einem globalisierten Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, resultieren für die Hersteller ständig steigende Anforderungen an Geschwindigkeit und Flexibilität der Fahrzeugentwicklung.

„Die eigentliche Kunst im Entwicklungsprozess liegt [...] in der parallelen Entwicklung von neuen Fahrzeuggenerationen (Modellen und Derivaten) mit immer mehr Funktionen und Ausstattungsmöglichkeiten in immer kürzerer Zeit und der damit verbundenen, frühzeitigen Koordination aller Beteiligten. Die hohe Komplexität im Produktentstehungsprozess spiegelt sich in der Vielzahl von parallelen und seriellen Teilprozessen wider. Die Beherrschung dieser komplexen und vernetzten Prozesse befähigt die Unternehmen und ihr Netzwerk, sich im weltweiten Markt besser zu positionieren, da die Reaktion auf Kundenwünsche sehr viel schneller und effektiver erfolgen kann."[2]

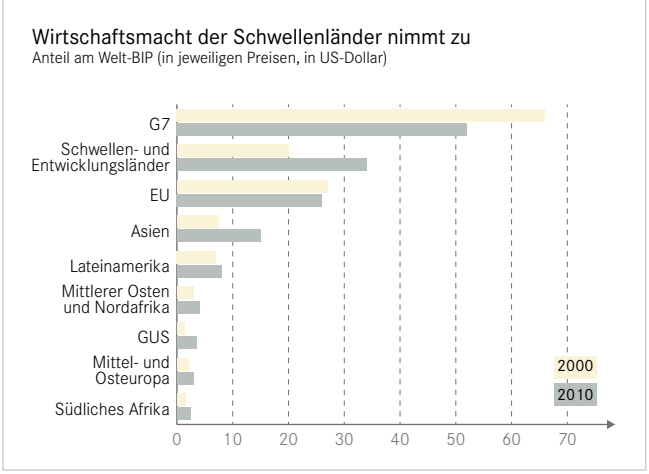


Abbildung 1: Wirtschaftsmacht der Schwellenländer, Quellen: IWF, BDI

Abbildung 2: Absatz von Kraftfahrzeugen in China, Quellen: CAAM, Fourin

Automobilhersteller sind somit gefordert, über ein sehr ausgeprägtes Variantenmanagement[3] möglichst viele Marktsegmente zu bedienen und dabei effiziente Verfahren zu etablieren, ohne dabei die Kosten z. B. für die Fahrzeugentwicklung zu erhöhen.

1 Jahresbericht 2012 – Verband der Automobilindustrie.

2 W. A. Günther, 2007: Neue Wege in der Automobillogistik. Springer-Verlag.

3 Variantenmanagement befasst sich mit verschiedenen Ausprägungen einer Software und hilft bei deren Strukturierung, Verwaltung und Erzeugung.

Urbanisierung / Re-Urbanisierung: Während in Deutschland der Verstädterungsgrad bereits wesentlich über dem weltweiten Durchschnitt liegt und aufgrund von verschiedenen Faktoren, wie dem demografischen Wandel und höheren Energiekosten, wieder steigt (Re-Urbanisierung)[4], ist die Urbanisierung, insbesondere in den Entwicklungsländern, noch in einer rasanten Wachstumsphase begriffen. Das resultierende, immense Verkehrsaufkommen auf engstem Raum fordert innovative Konzepte. Dies gilt nicht nur für den öffentlichen, sondern insbesondere auch für den privaten Nahverkehrsbereich. So ist in Deutschland Carsharing mit ca. 110 Carsharing-Organisationen in über 285 Städten und Gemeinden bereits als ernst zu nehmendes Alternativmodell zum klassischen Eigentumsmodell zu sehen.[5]

Zunehmende Vernetzung: Parallel zum ökonomischen und sozialen Wandel steigen insbesondere der Grad der digitalen Vernetzung[6] und der Einfluss des Internets auf alle Lebensbereiche weiter an. Entwicklungen, wie das semantische Web (Web 3.0)[7] oder das Google-Smartwatch-Konzept, machen dabei deutlich, dass dieser Prozess noch lange nicht abgeschlossen ist.

Zunehmend wird der Trend der flexiblen Online-Dienstleistung auch direkt in die Fahrzeuge integriert. Mittlerweile bieten die meisten Hersteller Online-Navigationsgeräte an. Die umfassen nicht nur E-Mails und Suchmaschinen, sondern Navigation mit „Live-View", Parkplatzreservierungen und vieles mehr. Die präzise Erfassung der Fahrzeugposition über GPS-Daten ermöglicht aber nicht nur die Navigation, sondern z. B. auch die Auswertung der gefahrenen Strecken und des Fahrverhaltens. Beide Größen können in die gezielte Errechnung von Kfz-Versicherungsprämien („Pay as you drive") einfließen. Die Kommunikation von Fahrzeugen untereinander (Car2Car) bietet eine präzise und aktuelle Meldung von Staus und allgemeine Warnhinweise (z. B. vor Glatteis oder Unfällen)[8]. Selbst unter wirtschaftlichen Aspekten können die Vernetzung und der Zugriff auf aktuelle Daten unterstützen (z. B. die günstigste Tankstelle in der Nähe).

Hinkten die Automobilhersteller aufgrund ihrer Produktinnovationszyklen der Entwicklung in der Vergangenheit hinterher, werden zukünftige Fahrzeugkonzepte ohne Zweifel nur dann erfolgreich sein können, wenn sie mittels flexibler und modularer Strukturen auch im Kommunikationsbereich mit der rasanten Entwicklung Schritt halten und so die notwendige Aktualität bieten können.

Was jedoch bedeuten die aufgelisteten Entwicklungen für die automobilen Finanzdienstleister nun konkret? Dies soll an den folgenden Beispielen verdeutlicht werden.

Steigende Anforderungen durch Globalisierung

Finanzdienstleister müssen sich mit einer enormen Bandbreite kultureller, fiskalischer und legaler Aspekte auseinandersetzen. Setzt sich in der Fahrzeugherstellung zunehmend der Trend zu hoher Individualisierung der Modellreihen, basierend auf Standardplattformen, durch, muss sich ein ähnliches Modell in Hinsicht auf die Paketierung und Modularisierung von Finanzdienstleistungen etablieren.

Der erfolgreiche Weg zu global agierenden Angebotssystemen führt im ersten Schritt über eine notwendige Harmonisierung des Produktportfolios. Anschließend müssen die Systeme durch ein effizientes Variantenmanagement dafür sorgen, dass Redundanzen in einer Vielzahl von marktspezifischen Regeln vermieden werden und der notwendige Überblick nicht verloren geht. Das bedeutet, dass Produkte oder Produktbausteine über gemeinsame Grundeigenschaften verfügen und durch Konfiguration oder minimale Spezialisierung an die jeweiligen Anforderungen angepasst werden können.

Insbesondere im Sinne der Finanzprodukte und deren marktspezifischen Ausprägungen ist ein Baukastenprinzip gefordert. Der angestrebte Effekt ist vergleichbar mit den erzielten Synergieeffekten durch die Verwendung von Produktionsplattformen bei den Automobilherstellern. Einzelne Basisbausteine des Produktportfolios eines Finanzdienstleisters müssen also über Länder hinweg verwendbar und durch generische und konfigurierbare Geschäftsregeln orchestrierbar sein.

Im Prinzip handelt es sich nicht um eine neue, sondern lediglich potenzierte Anforderung, die bereits heute in den Produkten der msgGillardon, wie etwa der msg.FP-Komponente, Berücksichtigung findet. (Die Komponenten msg.FP [finance product] und msg.VH [vehicle] bilden die Basiskomponenten zur Kalkulation von Finanz-, Versicherungs- und Serviceprodukten in Point-of-Sales-Systemen für Automobilhändler.)

Veränderte Prozessabläufe durch die Urbanisierung am Carsharing-Beispiel

Im Vergleich zwischen dem herkömmlichen Finanzierungsgeschäft und einem Carsharing-Konzept ergeben sich gravierende Unterschiede bereits im Prozessablauf. Stehen für den Fahrzeugverkaufsprozess primär individuelle Fahrzeugmerkmale im Vordergrund, spielen diese im Carsharing nahezu keine Rolle mehr. Der Kunde wählt maximal noch den Zugriff auf verschiedene Fahrzeugklassen aus, Zubehörvarianten interessieren nur noch auf übergreifend funktionaler Ebene (ob z. B. ein integrierter Fahrradgepäckträger für den Ausflug ins Naherholungsgebiet verfügbar ist). Auch für die Versicherungsbausteine, die bereits integraler Bestandteil des Modells sind, sowie für die klassischen Servicebausteine (Wartung & Reparatur oder Reifenservice) entfällt die bislang erforderliche Individualisierung.

Verstärktes Potenzial ergibt sich dafür jedoch im Bereich der integrierten Dienstleistung, speziell in Hinsicht auf die zunehmende Vernetzung (etwa Parkplatzbuchungsservice oder Strom-Ladeservice). Beim Carsharing wird Mobilität zu einem Pauschalpreis, in der Regel pro Kilometer oder pro Zeiteinheit, angeboten. Dabei sind aus Sicht der Anbieter alle anfallenden Kosten zu berücksichtigen:

- Abschreibung des Fahrzeugs (Finanzierung / Leasing)
- Versicherung und Steuern
- Wartungsvertrag zur Instandhaltung des Fahrzeugs
- Tank- / Strom- und Reinigungskosten
- Parkgebühren
- Internet- / Kommunikationskosten

Die Angebote müssen also breiter gefächert sein, als das heute bei beispielsweise „All-in-Leasings“ der Fall ist.

Hinzu kommt, dass der Abruf der Dienstleistung wesentlich schneller und einfacher, z. B. per App über das Smartphone, gebucht wird. Entsprechend muss die Komplexität der Dienstleistung so verlagert werden, dass sie für den Kunden „unsichtbar“ ist. Für die Finanzdienstleister besteht die Herausforderung nicht nur in der Verschlankung der Prozesse, sondern vor allem in der Tatsache, dass alte und neue Geschäftsmodelle parallel und kosteneffizient betrieben werden müssen. Um dies erfolgreich tun zu können, muss die Nutzung von Synergien bereits auf Ebene der Finanzproduktverwaltung stattfinden können, was eine hierfür spezialisierte Architektur voraussetzt. Hinzu kommt, dass der Endkunde die Produkte selbst bucht. Der klassische Verkäufer wird in diesem Modell von „Apps“ und Onlinediensten weitestgehend ersetzt.

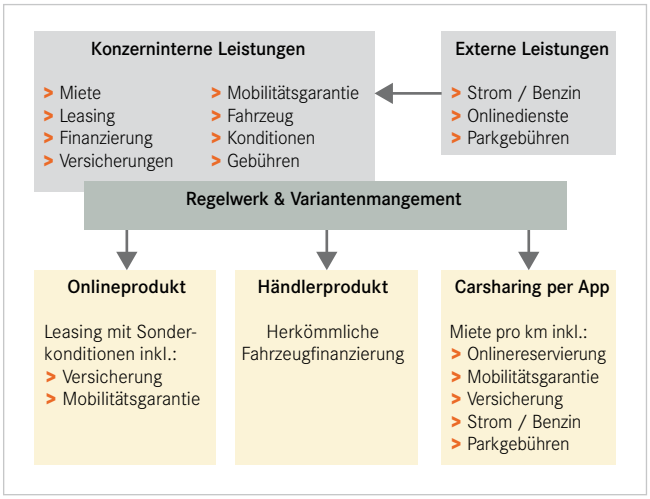


Abbildung 3: Leistungen eines integrierten Angebotssystems

4 http://de.wikipedia.org/wiki/Urbanisierung.

5 http://de.wikipedia.org/wiki/Carsharing.

6 http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959.

7 http://de.wikipedia.org/wiki/Semantisches_Web.

8 Peter Kronfeld, 2011: Fahrzeugvernetzung der Zukunft, http://www.car-it.automotiveit.eu/fahrzeugvernetzung-der-zukunft/id-0025305.

Neue Geschäftspotenziale durch die zunehmende Vernetzung von Online-Services

In „Grenzen überwinden – spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken“ (vgl. NEWS 01/2011) wurde bereits die Möglichkeit beleuchtet, den Kunden mit maßgeschneiderten Serviceangeboten zu versorgen, die auf seinen Typ und die individuelle Lebenssituation zugeschnitten sein können. Während in diesem Szenario jedoch der klassische Vertriebsweg im Vordergrund stand, bedürfen Online-Mobilitäts-Services weitreichenderer Denkansätze.

In Zukunft wird es darum gehen, dem Kunden aus seinem Fahrzeug heraus Zugriff auf eine Anzahl von Services zu geben, die ihm direkten „automobilen“ Mehrwert bieten. Beispiele, wie etwa Premium-Verkehrsservices mit vernetzten Fahrzeugen oder auch Parkplatzreservierung, wurden bereits genannt.

Für die automobilen Finanzdienstleister bieten sich in diesem Zusammenhang mehrere mögliche Geschäftsmodelle an:

- Angebot von Services zu einem festen Tarif: Der Kunde bucht die Nutzung von Services für einen definierten Festbetrag (Flatrate).
- Angebot von Services, die im Bedarfsfall flexibel gebucht werden können: Der Kunde bucht Services bei Bedarf und zahlt individuell pro Nutzung.
- Mischform: Der Kunde zahlt für die Möglichkeit, Services grundsätzlich nutzen zu können und darüber hinaus für die individuellen Nutzungseinheiten.

Es muss in jedem Fall kritisch angemerkt werden, dass es sich im Sinne der Hersteller, wie auch der Finanzdienstleister, bei den erweiterten Servicelandschaften keineswegs um Selbstläufer handelt. Folgende Herausforderungen sind mindestens zu berücksichtigen:

- Das Gesamtangebot der Services kann in erhöhtem Maße nicht mehr konzernintern abgedeckt werden. Stattdessen agiert der Anbieter als „Generalunternehmer“, der Partner und Dienstleistungen integriert und damit sein Angebot komplettiert.
- Eine Verbreiterung der Servicelandschaft erfordert deshalb deutlich schlankere Integrationsprozesse, als diese heute üblich sind.
- Viele potenzielle Services lassen heute noch eine übergreifende und vor allem normierte Infrastruktur (z. B. Normierung bei der Vernetzung und Anbindung von Parksystemen) vermissen.
- Bereits erwähnt wurde die technische Infrastruktur im Fahrzeug, die eine ausreichende „Halbwertzeit“ aufweisen muss, um nicht binnen eines Jahres oder im schlimmsten Fall schon vor Produktionsstart veraltet zu sein.
- Der offene Markt der Dienstleistungsangebote (deren Zugriff über passende „Apps“ völlig problemlos gewährleistet werden kann) steht jederzeit in Konkurrenz zu einem zentralen Angebot der Automobilhersteller bzw. Finanzdienstleister. Es geht also sowohl darum, die gesamte Denkweise umzustellen, als auch die vorhandenen „Claims“ rechtzeitig abzustecken. (Ein interessantes Beispiel für eine Umwälzung bekannter Geschäftsmodelle stellt etwa die App „myTaxi“ dar. Anstatt Taxis über eine Taxizentrale zu bestellen, werden diese per App herbeigerufen, wobei jeder Taxiunternehmer, gegen eine entsprechende Vermittlungsgebühr, mit „myTaxi“ kooperieren kann. Die ehemals gesicherten Alleinstellungsmerkmale der Taxizentralen werden damit in Frage gestellt.)

Ob eine erfolgreiche Erweiterung der Servicelandschaft gelingt, hängt also von mehreren Faktoren ab. Sicher ist jedoch, dass Herstellern und angeschlossenen Finanzdienstleistern immer dann ein erheblicher Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn eine möglichst vollständige und für den Kunden unmerkliche Integration vollzogen wird.

Zusammenfassend sind damit drei Herausforderungen zu meistern:

- die technische Anbindung im Fahrzeug (Hersteller)
- die Integration der erweiterten Servicelandschaften und deren Provider (Finanzdienstleister)
- die Sicherung potentieller Service-Cash-Cows im Onlinemarkt (Finanzdienstleister)

Modulare Komponenten, dynamische Verknüpfungen und flexible Regelwerke sind die Zukunft

Ein Blick auf die Herausforderungen, denen sich die Finanzdienstleistungsbranche im automobilen Umfeld stellen muss, zeigt eindrücklich, welche gravierenden Umwälzungen in Prozessen und beteiligten Systemen zu erwarten sind.

Steigende Anforderungen im Rahmen der Globalisierung sind ebenso ausschlaggebend wie die veränderten Absatzprozesse im Rahmen von Carsharing-Modellen oder die Erweiterung der Servicelandschaften in zunehmend vernetzten Umgebungen.

Um diese Komplexität handhaben zu können, müssen alte und neue Geschäftsmodelle gleichzeitig in einem integrierten System abbildbar sein. Nur eine vollständige Modularisierung der Komponenten und eine dynamische Verknüpfung über ein flexibles Regelwerk können den vollständigen Katalog der Anforderungen erfüllen. Die notwendigen Eckpunkte einer solchen Lösung werden aktuell von der msgGillardon mit zwei großen Captives im deutschen Markt erarbeitet.

Neben den Anforderungen an die Systeme sind vor allem umfassende Integrationsaufgaben zu berücksichtigen. Die Finanzdienstleister benötigen zunehmend Schnittstellen zu externen Partnern und Diensten, um ein vollumfängliches Serviceangebot darstellen zu können. Dieses Thema wird in einem Folgeartikel unsere Reihe „Grenzen überwinden“ behandelt.

Sie haben den ersten Teil der Artikelreihe „Grenzen überwinden“ noch nicht gelesen? Hier finden Sie den Artikel im Web:

- www.msg-gillardon.de/automobilbanken

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

Die Zeit läuft

Standardisierte Vorgehensmodelle in Business-Intelligence-Projekten schaffen mehr Einsicht in weniger Zeit

von Markus Nicklas

Der Begriff Business Intelligence (BI) wurde 1989 vom Gartner-Analysten Howard Dressner als ein Sammelbegriff für Konzepte und Methoden definiert, die Entscheidungsprozesse durch Analyse, Bereitstellung und Aufbereitung von Informationen unterstützen. Diese Definition hat ihre Gültigkeit bei Herstellern, Beratungshäusern und Kunden bis heute nicht verloren. Konkrete Erwartungen an BI-Lösungen und somit Anforderungen in Projekten sind deutlich komplexer geworden: Das Datenvolumen in Unternehmen hat sich seit 1989 mehr als verhundertfacht. Hinter diesem Wachstum an Daten steht ein Wachstum an Informationsbedarfen und -quellen. Wenn nun das Ziel von Business Intelligence darin besteht, den Entscheidungsprozess durch Aufbereitung dieser neuen Dimension an Informationen zu unterstützen, so wird schnell klar: Auch die Umsetzung von BI-Vorhaben ist deutlich aufwendiger geworden. Dieser gestiegene Aufwand stellt Finanzinstitute und IT-Dienstleister wie msgGillardon gleichermaßen vor neue Herausforderungen. Immer weiter steigende Ansprüche an ohnehin schon komplexe BI-Projekte müssen in immer kürzerer Zeit erfüllt werden. Eine Herausforderung, die nur durch Aufsetzen auf bereits vorhandene Kenntnisse und Methoden zu schaffen ist. msgGillardon greift hierzu auf ein speziell für den Bereich Financial Business Intelligence entwickeltes Vorgehensmodell zurück: msg.PROFI-BI.

Die Informationslogistik in Unternehmen

Informationen gelten als „Rohstoff der Zukunft". Sowohl operative wie auch strategische Prozesse in Unternehmen sind auf eine umfassende Informationsversorgung angewiesen. Informationen sind essenziell für das Aufrechterhalten und Weiterentwickeln des Geschäfts. Und speziell in der Finanzdienstleistungsbranche stellen stetig wachsende regulatorische Anforderungen eine große Herausforderung für die Informationsversorgung und deren Erfüllung dar.

Zur Gewährleistung der Informationsversorgung werden in Unternehmen sogenannte Informationslogistiken aufgebaut. Diese dienen dazu, einem bestimmten Adressaten die für ihn wichtigen Informationen in vorgegebener Qualität zur richtigen Zeit über das richtige Medium zur Verfügung zu stellen.

Individuelle Informationsbedarfe – individuelle Projekte

Adressaten von Informationen können sowohl Sachbearbeiter, mittleres Management als auch strategische Entscheider sein. Diese benötigen teils unterschiedliche, teils aber auch identische Informationen in verschiedensten Aufbereitungsformen. Sachbearbeiter gründen ihre Entscheidung meist auf Basis weniger Informationen, die aber in einem maximalen Detaillierungsgrad vorliegen müssen. Strategische Entscheider hingegen benötigen meist hochverdichtete Informationen, etwa in Form weniger Kennzahlen über einen zeitlichen Verlauf hinweg. Für all diese unterschiedlichen Informationsbedürfnisse kann letztendlich eine individuelle Lösung geschaffen werden.

Individuelle Erfolge – kollektive Probleme

Diese individuellen Lösungen entsprechen den gestellten Anforderungen. Bei isolierter Bearbeitung dieser unterschiedlichen Anforderungen können jedoch Redundanzen und im ungünstigen Fall ein „Dschungel" an Architekturkonzepten und Schnittstellen entstehen. Eine Änderung der Berechnungsvorschriften aufgrund neuer regulatorischer Anforderungen z. B. würde so eine aufwendige Identifizierung

und Aktualisierung aller betroffenen Systeme und Schnittstellen nach sich ziehen. Dies gelingt jedoch nicht immer, sodass aus Redundanzen schlussendlich Datenqualitätsprobleme werden.

Business Intelligence – der ganzheitliche Ansatz

Wird der ganzheitliche Business-Intelligence-Ansatz gewählt, so werden die aus Informationsbedürfnissen abgeleiteten Anforderungen nicht isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit betrachtet.

In einem **ersten Schritt** erfolgt die Definition einer Business-Intelligence-Strategie anhand von Unternehmensstrategie, Geschäftsprozessen und Applikationsarchitektur. Die Identifikation der maßgeblichen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung, die Informationsflüsse zwischen den Geschäftsprozessen sowie die Datenflüsse innerhalb der Applikationsarchitektur bilden die Basis zur Entwicklung des Zielbildes.

Im **zweiten Schritt** erfolgt die Konzeption und Umsetzung eines integrierten zentralen Datenpools. Mithilfe von Methoden der Business-Analyse wird der fachliche Informationsbedarf in Form von Datenmodellen und Verarbeitungsvorschriften definiert. Optionale, fachbereichsspezifische Datamarts bieten dabei eine transformierte Teilsicht auf diese Datenbasis. Diese Teilsicht ist am entsprechenden fachlichen Kontext ausgerichtet.

Den **dritten Schritt** stellen die Implementierung und der Test des Konzeptes dar. Durch effizient arbeitende Extract-Transform-Load-Jobs (ETL) werden operative Quelldaten extrahiert, transformiert und schließlich in den zentralen Datenpool sowie die Datamarts geladen. Die Entwicklung eines Jobnetzes und der Einsatz einer laufzeitoptimierten Jobsteuerung ermöglichen die Einhaltung des vorgegebenen Zeitfensters zur Bewirtschaftung des Datenpools.

Nach Abschluss des Umsetzungsprojektes folgen der Produktivgang, der Betriebsübergang und die Wartung des entwickelten Systems.

Das Vorgehensmodell msg.PROFI-BI

Das Vorgehensmodell msg.PROFI-BI unterstützt alle Schritte des ganzheitlichen BI-Ansatzes. Es ist untergliedert in die Themenfelder BI-Strategie, BI-Umsetzungsprojekt und BI-Betrieb. Prozessbeschreibungen gegliedert nach Themen, Projektphasen und -rollen, sowie Ergebnistyptemplates stellen die Basis des Vorgehensmodells dar. Sie gewährleisten eine hohe, reproduzierbare Ergebnis- und Durchführungsqualität von der Planung des Projektes bis zu seinem Abschluss. Eine höhere Produktivität schafft Zeit und Kostenvorteile. Die kontinuierliche Verbesserung des Vorgehensmodells durch Einarbeitung von Erkenntnissen aus erfolgreichen Projekten gewährleistet eine stetige Aktualität der angewandten Methoden und Techniken.

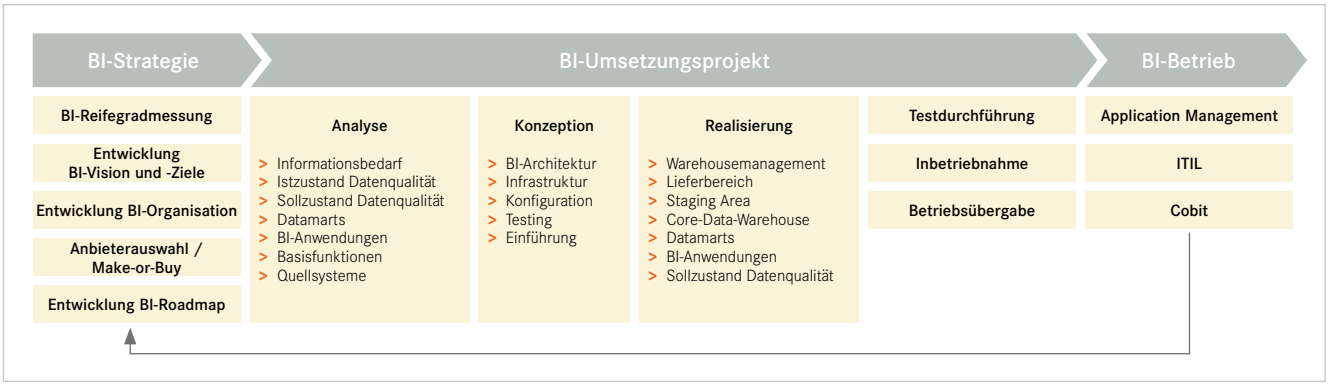


Abbildung 1: Vorgehensmodell msg.PROFI-BI (schematische Darstellung)

Vorteile durch den Einsatz von msg.PROFI-BI

> Ergebnis- und Dokumentationsqualität
msg.Profi-BI beschreibt, in welcher Form und mit welchem Inhalt Ergebnisse vorliegen müssen. Anhand von Checklisten wird die Ergebnisqualität validiert. Handelt es sich bei dem Ergebnis selbst nicht um ein Konzept oder eine Dokumentation, wird diese zusätzlich generiert. Die vollständige und nachvollziehbare Dokumentation ermöglicht eine optimale Übergabe des Ergebnisses an den Kunden.

> Durchführungsqualität und Reproduzierbarkeit
Durch die detaillierte Beschreibung von Prozessen und Aktivitäten wird ein einheitliches Vorgehen ermöglicht. Die angestrebte Ergebnisqualität wird effektiv und effizient erreicht. Durch Verwendung des Vorgehensmodells kann dieses hohe Qualitätsniveau in unterschiedlichen Projekten größtenteils unabhängig von bestimmten Keyplayern reproduziert werden.

> Planbarkeit und Vollständigkeit
Die Gliederung in Prozesse und Aktivitäten ermöglicht eine fundierte Abschätzung der anfallenden Aufwände und Ressourcen in den verschiedenen Projektphasen. Werden in einem Projekt bestimmte Ergebnisse nicht angefordert, deckt das Vorgehensmodell eine möglicherweise unvollständige Planung auf und trägt zur frühzeitigen Korrektur bei.

> Zeit- und Kostenersparnis
Von Projektbeginn an führt die Einhaltung der Prozess- und Aktivitätsbeschreibungen zu einer hohen Produktivität. Selbst in sehr spezifischen Umfeldern und Projektsituationen im BI-Umfeld fallen Aufgaben an, die nach standardisierten Verfahren bearbeitet werden können.

BI-Strategie

In der Regel verfolgen Unternehmen bereits einen oder mehrere BI-Ansätze. Anhand eines Evaluationskataloges wird hierzu zunächst der BI-Reifegrad ermittelt. Ziel ist die Prüfung und möglicherweise Wiederherstellung einer strategischen Integration zwischen Unternehmenszielen und BI-Zielen. Zum Erreichen dieser Integration und anhand des gemessenen Reifegrades wird eine BI-Roadmap, bestehend aus Maßnahmen auf verschiedenen Zeitebenen, entwickelt. Die Kombination von Quickwins mit mittel- wie auch langfristigen Maßnahmen erhöht maßgeblich die Wahrnehmung des Nutzens und trägt somit einen Teil zur Sicherung des Projekterfolges bei.

Typische Quickwins sind beispielsweise die Konsolidierung von Berichten oder die Performanceoptimierung bestehender Online-Analytical-Processing-Würfel (OLAP-Würfel). Langfristige Maßnahmen zielen auf ein schichtenübergreifendes Metadatenmanagement oder die Integration verschiedener, bislang getrennt betriebener, Data-Warehouse-Ansätze ab. Je nach Kontext kann sich sowohl eine herstellerabhängige Strategie oder aber ein Best-of-Breed-Ansatz als geeignet herausstellen. Betrachtet man die Effektivität einer möglichen Lösung sowie deren Wirtschaftlichkeit in der Anschaffung, Weiterentwicklung und im Betrieb, geben Make-or-Buy-Analysen hilfreiche Handlungsempfehlungen.

BI-Umsetzungsprojekt

Bei der Umsetzung der in der Roadmap definierten Maßnahmen werden die BI-Ziele und -Strategie in eine lauffähige Lösung überführt. Dabei wird die gewählte Architektur in der vorliegenden Systemlandschaft realisiert.

Die Vorteile eines integrierten zentralen Datenpools als „Single Point of Truth“ werden meist bereits aus unternehmensstrategischen Überlegungen heraus erkannt. Die Bewirtschaftung dieses sogenannten Kern-Data-Warehouses erfolgt durch Transformation, Harmonisierung und Anreicherung von Quelldaten. Dieser

Prozess kann je nach Informationsvielfalt und zugrunde liegender Datenqualität sehr komplex sein. msg.PROFI-BI bietet hierzu verschiedene Ansätze zur Definition und Realisierung von funktionalen Schichten zwischen Quellsystemen und Kern-DWH.

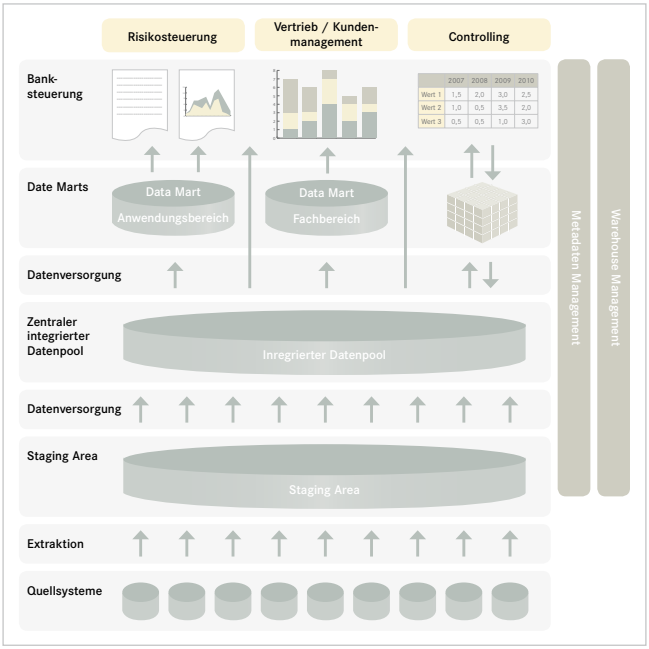


Abbildung 2: msgGIllardon BI-Referenzarchitektur

Im Rahmen einer Business-Analyse wird der gesamte Informationsbedarf erfasst und konsolidiert. msg.PROFI-BI bietet hierzu Methoden und Werkzeuge, die beispielsweise die Erstellung von Datenmodellen und IT-nahen Fachkonzepten als auch die Durchführung von Datenqualitätsmaßnahmen signifikant beschleunigen und dadurch zu einer schnelleren Implementierung führen.

Zum Abschluss der Umsetzungsphase erfolgt die Implementierung der Jobpläne und ETL-Strecken zwischen den Schichten. Abschließende Tests verifizieren die Ergebnisse anhand verschiedener Prüfkriterien gegen den anfänglich festgestellten Informationsbedarf. Neben dieser inhaltlichen Prüfung finden eine Messung der Laufzeit und, damit verbunden, mögliche Performanceoptimierungen statt.

BI-Betrieb

Am Ende des Projektes erfolgt der Betriebsübergang. Dieser orientiert sich grundlegend an Vorgehensmodellen der msgGillardon für Application Management. Ein Bereich, in dem sich ITIL als Common Practice bewährt hat.

Fazit: Echte Standardisierung generiert Zeitvorteile

BI-Projekte sind bereits heute äußerst komplex und werden in Zukunft noch an Komplexität zunehmen. Mögliche Gründe hierfür sind z. B. neue regulatorische Anforderungen aus dem Umfeld Basel lll / Meldewesen. Ein erhöhter Wettbewerbsdruck, steigende Ansprüche und eine zunehmende Wechselbereitschaft der Bankkunden stellen weitere Herausforderungen sowohl in strategischen als auch operativen Bereichen dar. Die kontinuierlich steigenden Anforderungen können mit den vorhandenen Ressourcen wie Zeit, Budgets und verfügbaren Mitarbeitern kaum mehr befriedigt werden. Dies erfordert neue Ansätze. Statt der immer wiederkehrenden Entwicklung grundlegender Methoden müssen erprobte Vorgehensweisen und qualitätsgesicherte Ergebnistypen wiederverwendet und individuell angepasst werden. Die Qualität solcher Vorgehensmodelle zeichnet sich jedoch nicht durch eine Vielzahl bunter Folien und übernommener Altergebnisse aus. Der Kunde profitiert nur dann von einem optimalen und individuellen Ergebnis, wenn durch echte Standardisierung ein Zeitvorteil generiert und die Lösung dennoch flexibel gehalten wird.

Autor

Markus Nicklas
IT Consultant, CoC Financial Business Intelligence
msgGillardon AG
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5453
> markus.nicklas@msg-gillardon.de

Wettbewerbsvorteile sichern

Operational BI sorgt für schnellere, kostengünstigere Prozesse und dadurch für mehr Wettbewerbsfähigkeit

von Martin Knura

Jedes Jahr tauchen sowohl bei den Herstellern als auch in den Medien zahlreiche Trendthemen auf, so auch für den Bereich Business Intelligence. Eines dieser Trendthemen ist „Operational BI“ oder auch „Operational Intelligence“ genannt. Der folgende Artikel gibt einen kurzen Einblick in das Thema Operational BI und zeigt auf, inwieweit sich durch Operational BI die Wettbewerbsfähigkeit von Finanzdienstleistern steigern lässt.

Was ist Operational BI?

Operational BI betrifft Informationen, die nahe an der operativen Tätigkeit des Unternehmens angesiedelt sind. In der Wissenschaft existieren bereits einige Definitionsansätze, wie z. B. von Eckerson aus dem Jahr 2007: „Operational BI stellt innerhalb von Stunden oder Minuten zahlreichen Benutzern Informationen und Einblicke zur Verfügung, mit der Absicht, damit operationale oder zeitsensitive Geschäftsprozesse zu managen und zu optimieren.“[1]

Ein weiterer Ansatz stammt von Gluchowski et. al. aus dem Jahr 2009: „Operational BI bezeichnet integrierte geschäftsprozessorientierte Systeme, die mithilfe klassischer Business-Intelligence-Methoden auf der Basis zeitnaher, prozessualer Ablaufdaten und in aller Regel auch historischer, harmonisierter Daten eine Realtime- (Near-Realtime-)Unterstützung für zeitkritische Entscheidungen während des Prozessablaufs bietet.“ [2]

Aus den beiden vorgestellten Definitionen lassen sich drei zentrale Aspekte des Begriffs „Operational BI“ ableiten:

- Informationen,
- Zeit sowie
- Management und Optimierung von Geschäftsprozessen.

Grundlagen Prozesse

Der zentrale Aspekt von Operational BI ist das Management von Prozessen. „Ein Prozess transformiert Input, häufig über mehrere Stufen, in Output.“[3] Prozesse stellen somit Abläufe dar, die aus Aktivitäten und Transitionen bestehen. Die Aktivitäten werden durch Transitionen verbunden und definieren somit den Prozessablauf, wobei diese mit Bedingungen versehen werden können. Ein vereinfachtes Beispiel hierfür zeigt Abbildung 1. Der Prozessablauf besteht aus den Aktivitäten „Kundendaten erfassen“, „Risikobewertung“, „Kredit genehmigen“ und „Kredit ablehnen“ sowie vier gerichteten Transitionen, die die Aktivitäten miteinander verbinden. Diese beinhalten Bedingungen, um den Prozessablauf zu steuern. Im Beispiel wird die Risikobewertung erst ab einem Betrag von über 10.000 Euro durchgeführt und der Kredit bei einer negativen Risikobewertung abgelehnt.

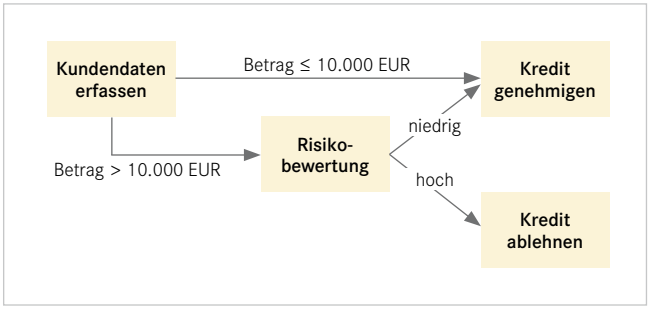


Abbildung 1: Vereinfachtes Prozessbeispiel

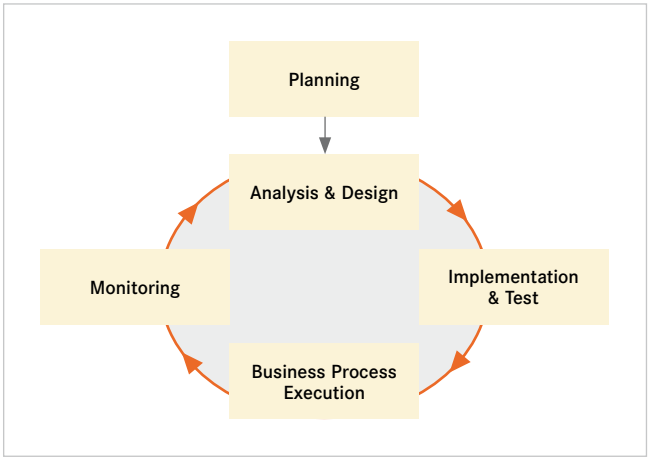


Abbildung 2: BPM-Lifecycle[4]

Jede Aktivität besitzt sowohl einen definierten Input als auch Output, die in der Regel Ergebnisse beispielsweise in Form von Informationen darstellen. Zwischen den Aktivitäten kann die Information „Kreditbetrag“ fließen. In diesem Beispiel wird die Kreditbetragsinformation herangezogen, um den Prozess ab einer bestimmten Kreditsumme alternativ verlaufen zu lassen.

Grundlagen der Prozessoptimierung

Um Prozesse kontinuierlich zu verbessen, hat sich der Business-Process-Management-(BPM)-Lifecycle (siehe Abb. 2) als geeignete Methode erwiesen. Dieser besteht aus fünf Phasen: „Planung“, „Analyse & Design“, „Implementierung & Test“, „Prozessausführung“ und „Monitoring“. Diese Phasen werden kontinuierlich wiederholt. Für die kontinuierliche Prozessoptimierung sind vor allem die Phasen „Monitoring“ und „Analyse“ relevant. Dabei werden Daten über die Prozessausführung erfasst und im Anschluss zur Analyse verwendet. Daraus lassen sich Schwachstellen identifizieren, um diese letzten Endes durch Änderungen des Prozesses zu beseitigen.

1 Eckerson, W. (2007) Best Practices in Operational BI. Converging Analytical and Operational Processes. TDWI Research.
2 Gluchowski, P., Kemper, H., Seufert, A. (2009) Innovative Prozess-Steuerung. BI Spektrum 4 (1).
3 Schmidt, G. (2002) Prozessmanagement – Modelle und Methoden.
4 Angelehnt an: Kress, M. (2010) Intelligent Business Process Optimization for the Service Industry.

Ein anderer Optimierungsansatz stellt Business Process Reengineering – kurz: BPR – dar. Hierbei wird der Prozess von Grund auf neu gestaltet, unter der Prämisse, dies ohne Abhängigkeiten von bestehenden Strukturen und Systemen zu tun.

Wie kann Operational BI das Prozessmanagement unterstützen?

Operational BI kann das Prozessmanagement in vielerlei Hinsicht unterstützen. Ein Anwendungsbeispiel für Operational BI stellen strategisch oder operativ abgeleitete Prozesskennzahlen dar, die sehr zeitnah erhoben werden. Beispiele für Prozesskennzahlen sind die „durchschnittliche Prozessdauer", die „durchschnittlichen Prozesskosten" oder aber der „durchschnittlicher Energieverbrauch" für ein bestimmtes Prozessmodell. Diese Kennzahlen können anschließend für die Prozessoptimierung verwendet werden und zeigen, wo das meiste Optimierungspotenzial vorhanden ist. Zudem wird dadurch eine direkte Vergleichbarkeit zwischen dem neuen und dem alten Prozessmodell ermöglicht. Letzten Endes lässt sich damit der Optimierungserfolg eines neu gestalteten Prozesses messen, um so den BPM-Lifecycle möglichst gut zu unterstützen oder aufzuzeigen, ob das Business Process Reengineering eine tatsächliche Verbesserung des Prozesses bewirkt hat.

Weiterhin kann Operational BI dazu genutzt werden, um den Prozessfluss ad hoc zu beeinflussen. Hier werden die Bedingungen an den Transitionen des Prozesses anhand aktueller und historischer Daten berechnet und somit dynamisch bei jedem Prozessdurchlauf ermittelt. In dem vereinfachten Kreditvergabebeispiel ist es so möglich, die Grenze des Kreditbetrages, ab der eine Risikobewertung erfolgt, dynamisch je nach Kunde während der Prozessausführung zu berechnen. Diese Grenze kann somit für bestimmte Kunden höher ausfallen und dadurch Kosten und Zeit für die Risikobewertung einsparen.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit ist die dynamische Berechnung von Bedingungen der Transitionen, wie automatisiert erstellte Sonderangebote mit besonders guten Konditionen, die nur bestimmten Kunden unter gewissen Voraussetzungen angeboten werden. Oder die Auswahl zwischen zwei Prozessmodellen anhand bestimmter geforderter Merkmale, wie ein möglichst schneller Prozessdurchlauf oder ein möglichst kostengünstiger Prozessdurchlauf.

BI-Architektur und Operational BI

An die Architektur zur Umsetzung von Operational BI werden komplexe Anforderungen gestellt. Zum einen muss diese Architektur mit einer hohen Menge an Daten zurechtkommen, um möglichst alle Geschäftsprozesse unterstützen zu können. Zum anderen sollte sie in der Lage sein, Informationen Realtime / Neartime zur Verfügung zu stellen und die gewonnenen Informationen für die Prozessoptimierung zu historisieren. Abbildung 3 zeigt hierfür eine beispielhafte Architektur.

Die dargestellte Architektur beinhaltet eine „Business Process Execution Engine", die für die IT-technische Ausführung der Prozesse zuständig ist und während der Prozessausführung Event-Nachrichten erzeugt. Man kann sich diese als automatisch generierte

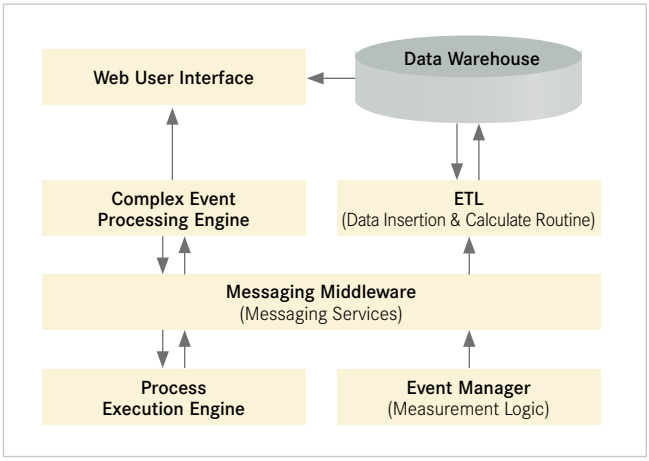


Abbildung 3: Beispielhafte BI-Architektur zur Umsetzung von Operational BI

Nachricht vorstellen, die von der „Business Process Execution Engine“ generiert wird. Beispielsweise die Nachricht darüber, dass eine Aktivität wie die Risikobewertung gestartet oder abgeschlossen wurde – inklusive der dort vorhandenen Input- und Output-Daten. Diese Nachrichten werden vom Event-Manager verwaltet und auf die relevanten Nachrichten gefiltert. Des Weiteren nutzt die „Complex Event Processing Engine“ diese Event-Nachrichten, um Realtime- / Neartime-Kennzahlen zu erheben.

Die Architektur ermöglicht somit einen hybriden Operational-BI-Ansatz. Realtime- / Neartime-Kennzahlen werden über die „Complex Event Processing Engine“ realisiert und der „klassische“ historisierte Ansatz über eine ETL-Strecke, die per Batch-Job die Daten über die Prozessausführung tagesaktuell in ein Data Warehouse überführt.

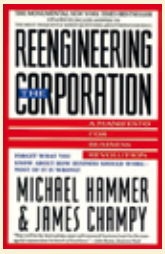
Diese gewonnenen Informationen werden in einem Dashboard visualisiert, um so leichter Entscheidungen zur Prozessoptimierung treffen zu können. Abbildung 4 zeigt beispielhaft das Dashboard des Financial Cockpits von msgGillardon.

Fazit: Wettbewerbsvorteile durch Operational BI

Operational BI erfasst zeitnahe Informationen über den Prozessablauf, um damit Prozesse zu managen und zu optimieren. Somit ergibt sich eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten, wie etwa die Berechnung von Realtime-Prozesskennzahlen oder die Ad-hoc-Bestimmung von Bedingungen zwischen Aktivitäten. Diese Informationen ermöglichen es, den Prozess schneller, kostengünstiger oder umweltfreundlicher zu gestalten und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Allerdings erfordert dieser Ansatz eine angepasste BI-Architektur, die mit zeitnahen und detaillierten Informationen zurechtkommt und an die operativen Systeme, in denen der Prozess abläuft, angeschlossen ist. Empfehlenswert ist hier ein hybrider Ansatz aus Realtime-Auswertung und klassischem ETL. Dementsprechend werden mit Operational BI Anpassungen an die aktuelle BI-Architektur notwendig, die aber mit großen Verbesserungspotenzialen verbunden sein können.

Abbildung 4: Dashboard des Financial Cockpits von msgGillardon

Literaturtipp



> **Reengineering the Corporation – Manifesto for Business Revolution**

In diesem Klassiker erläutern Michael Hammer und James Champy das Thema „Business Process Reengineering“ sehr anschaulich und praxisnah mit zahlreichen Beispielen.

Autor

Martin Knura
Associate IT Consultant, CoC Financial Business Intelligence msgGillardon AG
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5387
> martin.knura@msg-gillardon.de

Auf solides Fundament gebaut

Immobilienfinanzierung als Geschäftsfeld im Kontext Basel III

von Gebhard Harter

Strengere Eigenkapitalvorschriften und -unterlegung, die Einführung einer Verschuldungsquote und sogenannte Liquiditätsstandards: Basel III hat massive Auswirkungen auf eines der wichtigsten Geschäftsfelder der Banken und Sparkassen – die Immobilienfinanzierung. Fach- und Führungskräfte der deutschen Kreditwirtschaft rechnen infolgedessen mit zum Teil grundlegenden Veränderungen in der Immobilienfinanzierung. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „banking insight", die msgGillardon zusammen mit dem Handelsblatt herausgegeben hat.

Eins wird jedoch auch Basel III nicht ändern: Die Baufinanzierung wird ein wichtiges Geschäftsfeld für Kreditinstitute bleiben. Davon gehen 78 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte von Banken und Sparkassen aus. Sie rechnen damit, dass entsprechende Finanzprodukte auch nach Inkrafttreten des neuen Regelwerks eine mindestens so hohe Relevanz am Markt haben wie derzeit.

Eine erste Auswirkung zeichnet sich bereits ab. Infolge von Basel III werden die Institute zukünftig tendenziell eher mit kürzerer Laufzeit und variabel verzinslich finanzieren. So gaben 66 Prozent der Befragten an, dass sie nach der Einführung des neuen Regelwerks verstärkt Immobiliendarlehen mit kurzfristiger Kapitalbindung anbieten werden. Der Grund: die neuen Liquiditätsvorschriften. Diese bewirken, dass die Kreditinstitute langfristig gewährte Kredite nicht mehr uneingeschränkt durch kurzfristige Einlagen refinanzieren können. Damit sind nachhaltige Veränderungen des bisherigen Geschäftsmodells, das auf der Fristentransformation zwischen den Geldern von Sparern und Kreditnehmern beruht, vorprogrammiert. Traditionell dominieren in der Immobilienfinanzierung langlaufende, festverzinsliche Finanzierungen, die das nunmehr umso wertvollere regulatorische Eigenkapital lange binden und in die neuen Liquiditätskennziffern mit langer Laufzeit eingehen.

Auch auf der Refinanzierungsseite wirkt sich Basel III entsprechend aus. So gehen rund 69 Prozent aller Befragten von einer längerfristigen Kapitalbindung bei Sparprodukten aus. Allerdings ist angesichts der aktuellen Niedrigzinsphase, deren Ende derzeit nicht absehbar ist, fraglich, inwieweit diese Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Denn solange Zinsen zum Teil deutlich unter der Inflationsrate liegen und damit real einen Wertverlust für die Anleger darstellen, werden sich diese wohl kaum für langfristige Spareinlagen entscheiden. Dass 85 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte von günstigeren Konditionen für entsprechende Produkte ausgehen, wird an dieser Entwicklung wohl nichts ändern. Ergänzend planen rund 52 Prozent der Umfrageteilnehmer, künftig Pfandbriefe zur fristenkongruenten Refinanzierung zu emittieren.

Die erwarteten kürzeren Laufzeiten für Kredite sind nur eine Folge von Basel III. Eine weitere ist, dass jedes zweite Institut nach eigenen Angaben plant, verstärkt als Vermittler von Lebensversicherungsdarlehen für die Baufinanzierung aufzutreten. Versicherer haben diesen Trend bereits erkannt und sich zum Teil offensiv im Markt für Immobilienfinanzierungen positioniert. Ebenfalls 50 Prozent der Institute beabsichtigen, Risiken aus Immobilienkrediten künftig per Verbriefung an die Kapitalmärkte zu transferieren. Selbst neue Finanzierungsmodelle, wie das Immobilienleasing als Ersatz für die bisher übliche Hypothek, halten immerhin 48 Prozent der Umfrageteilnehmer für wahrscheinlich.

Risiken vermeiden statt weiterzureichen

Für Kreditinstitute haben diese Maßnahmen vor allem einen Zweck: durch Optimierung der sogenannten risikogewichteten Aktiva die neuen Eigenkapital- und Liquiditätskennziffern erfüllen zu können. Ein aus Bankensicht zwar durchaus verständlicher Ansatz, der jedoch viel zu kurz greift und obendrein kaum im Sinne des Regelwerks ist. Denn die Intention von Basel III ist es ja nicht, Risiken weiterzureichen, sondern sie gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. so gering wie möglich zu halten.

Immobilienfinanzierung: So reagieren die Institute auf Basel III

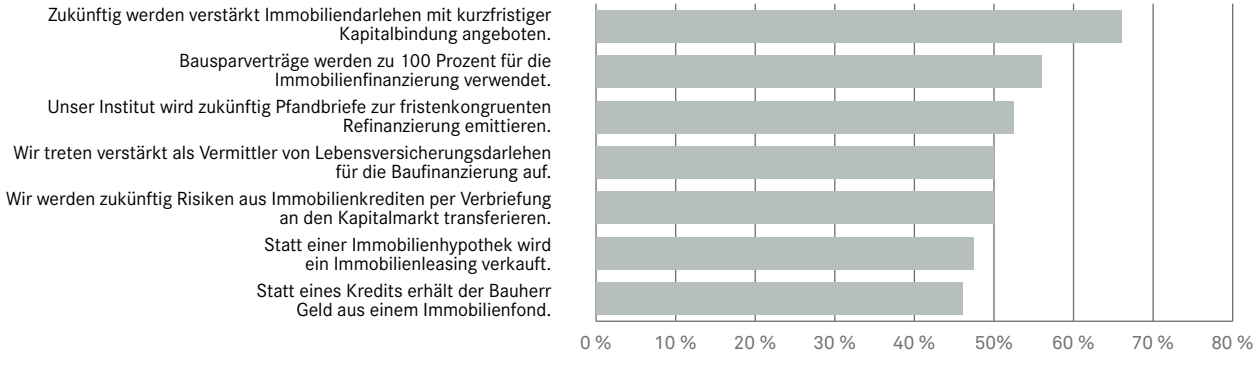


Abbildung 1: Reaktion auf Basel III bei der Immobilienfinanzierung (Quelle: Studie „banking insight“, msgGillardon und Handelsblatt 2012)

Um jedoch mögliche Risiken rechtzeitig erkennen zu können, müssten die Prozesse optimiert werden. Dies umfasst neben modernen Rating- und Scoringverfahren vor allem die Vertriebsabläufe. Statt Quantität müsste hier stärker auf Qualität der abgeschlossenen Verträge geachtet werden. Berater können aber nur dann qualitativ höherwertige Verträge abschließen, wenn der Vertriebsdruck von ihnen genommen wird.

Die Optimierung von Prozessen hat einen weiteren entscheidenden Vorteil: Kostenreduzierung. Denn durch die Maßnahmen von Basel III sind die Refinanzierungskosten für Kreditinstitute deutlich gestiegen, nicht nur für Immobiliendarlehen. Um dies aufzufangen und attraktive Konditionen anbieten zu können, sollten Banken und Sparkassen ihre Kreditprozesse deutlich effektiver gestalten. Hierzu gibt es Verfahren, mit denen die Kreditprozesskosten gesenkt und die Effektivität gesteigert werden kann.

Neben der Prozessoptimierung sollte dem Berater stärker als bisher die Möglichkeit gegeben werden, sich voll und ganz auf sein eigentliches Geschäft zu konzentrieren. Möglich wird dies unter anderem durch die Auslagerung von administrativen Aufgaben ins Back-End. Denn die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Berater gegenwärtig bis zu zwei Drittel ihrer Arbeitszeit für Verwaltungsaufgaben aufbringen müssen. Hier sollte ihnen der notwendige Freiraum geschaffen werden, damit sie – bei etwa gleichbleibender Zahl der Abschlüsse – die Qualität der Verträge erhöhen können. Da somit deutlich weniger Risiken „ins Haus“ geholt werden, führt dies wiederum zu einer Verbesserung der Eigenkapitalausstattung, die den strengeren Vorgaben nach Basel III genügt.

Natürlich lassen sich durch die beschriebenen Maßnahmen Risiken nicht komplett vermeiden. Deshalb sind die alternativen Formen der Immobilienfinanzierung, wie sie von den in der Studie befragten Fach- und Führungskräften angesprochen werden, durchaus sinnvoll. Nur einen Fehler sollten Kreditinstitute nicht machen: die Auswirkungen von Basel III auf die Immobilienfinanzierung zu unterschätzen bzw. sich damit nicht zu beschäftigen. Denn wer diese Entwicklung verschläft, gerät im hart umkämpften Markt für Immobilienfinanzierungen schnell ins Hintertreffen. Dass diese Gefahr besteht, zeigt die Studie von msgGillardon und Handelsblatt deutlich. Denn es sind vor allem diejenigen Banken und Sparkassen, die sich bereits gut auf die neuen Vorgaben vorbereitet haben, die angeben, in Zukunft alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu nutzen. Diese Institute bringen sich also bereits jetzt in Position, um mit Inkrafttreten der neuen Bestimmungen keine größeren Umstellungsschwierigkeiten zu haben.

Die Auswirkungen, die das neue Regelwerk mit sich bringt, intensiv zu verfolgen, ist daher eine der wichtigsten Aufgaben in den kommenden Monaten. Denn wer den „Startschuss“ von Basel III verpasst, wird kaum noch in der Lage sein, den Vorsprung der übrigen Institute aufzuholen.

Autor

Gebhard Harter
Executive Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 2233 / 93927 - 6334
> gebhard.harter@msg-gillardon.de

Datenverarbeitung in Höchstgeschwindigkeit

Realisierung von hochdynamischen Algorithmen auf Massendaten mit einer In-Memory-Datenbank

Von Hans-Peter Keilhofer und Christian Schmitz

Die tägliche Abstimmung von Geschäftsdaten (Reconciliation) stellt eine große Herausforderung für die IT-Systeme einer Bank dar, die nur mithilfe einer stark automatisierten Lösung zu bewältigen ist. Erst dies ermöglicht eine Ausweitung der Prüfungen und erhöht damit die Datenqualität beträchtlich.

Kernstück des zugrunde liegenden Abstimmprozesses sind komplexe Regelwerke, mit denen der Datenbestand geprüft wird. Im konkreten Fall hatte der Fachbereich des Instituts dazu eine Regelsprache entwickelt, die das Referenzieren von Einzelfeldern der Geschäftsdaten, Aggregatsfunktionen (z. B. Summe, Durchschnitt), Gruppierungen und Toleranzen für Vergleiche zulässt. Diese Regeln werden in Microsoft Excel erfasst und können so flexibel den Veränderungen in den Geschäftsdaten, Systemen oder gesetzlichen Änderungen angepasst werden.

Die Kombination aus Algorithmus, Daten und vorgegebenen Regelzeilen ergab in einem anonymen Beispielfall pro Abstimmlauf etwa 60 Mio. Datenbankabfragen, die abgesetzt werden. Zusätzlich sollten in diesem Institut zwei Abstimmläufe mit unterschiedlichen Regelwerken parallel laufen. Daher musste eine Lösung entwickelt werden, die eine solche Masse an Abfragen im vorgegebenen knappen Zeitfenster von vier Stunden verarbeiten kann.

In-Memory-Datenbanken –
Next Generation of Database Technology

In-Memory-Datenbanken beschleunigen den Zugriff auf Anwendungsdaten im Vergleich zu traditionellen Datenbanken erheblich, da sämtliche Daten während der Verarbeitung im Hauptspeicher gehalten werden. Das liegt zum einen am schnelleren Zugriff auf den Hauptspeicher im Vergleich zu herkömmlichen Festplatten. Zum anderen ergänzen die Trends hin zu Mehrkern-Architekturen und Parallelprogrammierung den Ansatz der In-Memory-Datenverarbeitung.

Die Kombinationen dieser Ansätze ermöglicht einen hohen Performancegewinn beim Lesen und Schreiben der Daten, vor allem aber bei Aggregationen über den gesamten Datenbestand.

Mittels Komprimierung und einer spaltenbasierten Ablagestruktur, die keinen Speicherplatz für leere Felder beansprucht, ist es zudem möglich, Datenbestände im Terabyte-Bereich hochperformant zu verarbeiten.

Um die bei Datenbanken oftmals gewünschten ACID-Eigenschaften – Atomicity, Consistency, Integrity and Durability – für Anwendungen gewährleisten zu können, werden zusätzlich Festplatten oder spezielle Speichermodule (NVRAM) für die Persistenz eingesetzt.

Business Impact: Durch In-Memory-Datenbanken entstehen neue Anwendungen und fachliche Anwendungsfälle, die durch die Performance der Systeme erst möglich werden. Die Realtime-Auswertungen tragen zur schnelleren Entscheidungsfindung in den Prozessen der Unternehmen bei und sind dabei so schnell, dass sie teilweise die bisherigen aufwendig vorausberechneten mehrdimensionalen Datenbanken (Cubes) ersetzen können.

Erste Lösungsarchitektur

Mit „einfachen Mitteln“ war die vom betreffenden Institut vorgegebene Zeit nicht einzuhalten, sodass die Verarbeitung stark parallelisiert werden musste.

- Die Programmiersprache Java bietet dafür gute Unterstützung (z. B. ExecutorService und Callables).
- Der nötige hohe Parallelisierungsgrad stellte auch große Anforderungen an die Infrastruktur, denen mit einem sehr gut ausgestatteten Server mit 128 GB Hauptspeicher und 64 Prozessoren begegnet wurde. Bei zwei parallelen Läufen stehen damit 32 CPUs pro Lauf zur Verfügung.

Damit sind theoretisch in vier Stunden 60 Mio. Statements durchführbar, wenn ein Statement im Durchschnitt nicht länger als 7,68 ms dauert. Dieser knappe Rahmen musste also für den Netzwerkzugriff sowie Lesen, Verarbeiten und Speichern der Daten in der Datenbank ausreichen.

Caching-Mechanismen erzielen hier keine Verbesserung, da die gesamte Datenmenge algorithmisch bedingt genau einmal durchlaufen wird und damit die einzelnen Abfragen jeweils auf unterschiedliche Datenbereiche zugreifen. Unserer Erfahrung nach ist es nicht möglich, die geforderten Zeiten mit einer klassischen relationalen Datenbank zu erreichen.

Hohe Performancesteigerung mit In-Memory-Nutzung

Das Team kam zu dem Schluss, dass eine In-Memory-Datenbank die Lösung darstellen könnte, und erstellte einen funktionalen Prototypen, um die erwartete Performance zu messen und zu bestätigen. Die ersten Ergebnisse waren positiv, und so fiel die Wahl auf die Open-Source-Datenbank H2. Versuche mit weiteren freien Alternativen HSQL und Jetty zeigten, dass H2 um den Faktor 10-15 schnellere Ergebnisse lieferte. Kommerzielle Produkte wurden aus Zeitgründen nicht näher untersucht, zusätz-

lich skalieren die Lizenzmodelle der Hersteller mit der Anzahl der CPUs, was mit der geplanten Hardware zu sehr hohen Kosten geführt hätte.

Der Prozessablauf wurde wie folgt festgelegt:

- Die Daten werden aus Vorsystemen gesammelt und in einer DB/2-Datenbank abgespeichert.
- Für den Abstimmlauf werden sie am Stück aus der DB/2- in die H2-In-Memory-Datenbank gelesen.
- Die einzelnen lesenden Zugriffe werden auf der In-Memory-Datenbank durchgeführt.
- Die Ergebnisse werden in Paketen in die Ergebnistabelle der DB/2-Datenbank geschrieben.

Aktuell ergeben sich unter Nutzung von zehn Prozessoren je Abstimmlauf folgende Zeiten: Die 60 Mio. SQL-Statements werden in etwa 16 Minuten abgearbeitet. Dies entspricht einem Mittelwert von 0,16 ms (160.000 ns) je Abfrage.

Weitere Tuning-Maßnahmen

Um diese Ergebnisse zu erreichen, durchliefen die generierten SQL-Statements eine mehrwöchige Tuningphase. Zusätzlich wurden die Daten in H2 gezielt denormalisiert abgespeichert, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Mit der Anzahl der CPUs wurde experimentiert, da sich herausstellte, dass mehr Prozessoren nicht zwangsläufig zu einer schnelleren Verarbeitung führen. Der Virtual Machine sollten mindestens zwei CPUs für die Thread-Verwaltung und die Hauptspeicherverwaltung (Garbage Collection) zur Verfügung gestellt werden.

Der Grad der Parallelisierung ist allgemein durch den garantiert sequentiell auszuführenden Teil des Programms (synchronized Codeblöcke) beschränkt. Die besten Ergebnisse werden daher erzielt, wenn diese Teile minimiert oder komplett eliminiert werden.

Es gilt Amdahls Law der Parallelisierung, wobei „F“ der Prozentanteil des Programms, der nicht parallelisiert werden kann, und „n“ der Grad der Parallelisierung ist.

$$\text{Maximale Verbesserung} = 1 / [F + (1 - F / n)]$$

Zusammenfassung

Der Einsatz einer In-Memory-Datenbank hat sich als sehr lohnend und als kritischer Erfolgsfaktor für das Projekt erwiesen. Obwohl in diesem Projekt hochspezialisierte Anforderungen vorlagen und die Lösung mit dynamisch erzeugten SQL-Statements speziell auf die Kundenanforderungen zugeschnitten wurde, lässt sich der In-Memory-Ansatz gut verallgemeinern und wird von msgGillardon auch bereits in weiteren Projekten erfolgreich eingesetzt.

Falls keine rein lesende Verarbeitung vorliegt, ist das Risiko eines Stromausfalls zu beachten. Dem möglichen Datenverlust kann man aber wie hier über einen Hybridansatz aus In-Memory-Datenbank für den lesenden Zugriff und eine gekoppelte klassische relationale Datenbank gut begegnen.

Autoren

msgGillardon
Java EE Themen-Community

Hans-Peter Keilhofer
Lead IT Consultant IT-Architecture,
msgGillardon AG
- +49 (0) 851 / 56069 - 4164
- hans-peter.keilhofer@msg-gillardon.de

Christian Schmitz
Leiter Competence Center Java Enterprise,
msgGillardon AG
- +49 (0) 89 / 943011 - 2246
- christian.schmitz@msg-gillardon.de

Praxisbericht

Einführung von THINC bei der Ikano Bank GmbH in Wiesbaden

Von Andreas Gerhard, Christian Höveler (Ikano Bank), Dr. Jonas Kauschke (Ikano Bank) und Klaus Stechmeyer-Emden

Intensiver Wettbewerb, steigender Margendruck, aufsichtsrechtliche Anforderungen sowie wachsendes Risikopotenzial erfordern eine integrierte Unternehmenssteuerung. Auch die Ikano Bank weiß um diese Notwendigkeit und entschied sich im Frühjahr 2011 für die Einführung von THINC – einer integrierten Softwarelösung für die gesamte Unternehmenssteuerung. Nach einer Projektlaufzeit von etwa zwölf Monaten steht das System nun kurz vor dem Go-live.

Motivation für das THINC-Projekt mit msgGillardon

Die Ikano Bank GmbH als Konsumentenkreditfinanzierer verfügt über ein breites Set an Methoden und Verfahren zur Messung und Bewertung von Adressrisiken: „Dies ist unser Kerngeschäft und auch unsere Kernkompetenz. Aufgrund der Entwicklungen der Märkte und des regulatorischen Umfelds ist aber auch für uns die Bedeutung der Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken weiter in den Mittelpunkt gerückt“, sagt Christian Höveler, Head of Risk & Portfolio Management. Und sein Kollege Dr. Jonas Kauschke, Risk- & Portfolio Manager ergänzt: „Bei der Auswahl eines Dienstleisters war es uns deshalb sehr wichtig, dass

- etablierte Methodenstandards bereitgestellt werden, die eine einfache Integration in unsere Steuerung erlauben,
- neben der Software-Implementierung eine fachliche Beratung und ein Know-how-Transfer durchgeführt werden und
- das Angebot individuell auf die Bedürfnisse eines Spezialfinanzierers angepasst werden kann.

Diese Voraussetzungen wurden in der Angebotsphase am besten durch die Lösung von msgGillardon erfüllt.“

Projektvorgehen

Zur Einführung von THINC wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. In der ersten Stufe erfolgte der Aufbau einer integrierten Datenbasis für die identifizierten fachlichen Themenstellungen Zinsänderungsrisiko – sowohl aus wertorientierter als auch periodischer Sicht – sowie Liquiditätsrisiko. Die simultane Betrachtung sicherte eine effizientere Vorgehensweise im Rahmen der technischen Implementierung, als eine schrittweise Herangehensweise dies ermöglichen konnte. Der wesentliche Vorteil liegt darin begründet, dass bei der Abstimmung der Datenanbindung alle fachlichen Themenstellungen parallel betrachtet und somit Doppelarbeiten von Anfang an vermieden werden. Eine Bündelung der Schnittstellenfragestellungen hebt zudem Synergien für die IT. Die technische Verfügbarkeit der Systeme wird deutlich früher erreicht, sodass die fachliche Implementierung zeitnah in Angriff genommen werden kann.

Auf der zweiten Stufe standen die Einführung der fachlichen Themenstellungen „Messung und Steuerung von Zinsänderungsrisiken aus wertorientierter und periodischer Sicht (GuV-Planung)“ sowie die „Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken“ an. Zudem wurde die Aufteilung des Zinsergebnisses in einen Konditions- und Strukturbeitrag umgesetzt. Auf Basis theoretischer Wissensvermittlung und auf die Bedürfnisse im Fachprojekt abgestimmter Anwenderschulungen haben kleine Expertenteams in den folgenden Fachworkshops die jeweiligen Themen bearbeitet und dokumentiert.

Das Projekt wurde schließlich noch um eine dritte Stufe erweitert: Das Projektteam führte abschließend eine Analyse der Risikotragfähigkeit als übergreifende fachliche Fragestellung durch, die aus verschiedenen Blickwinkeln – mit dem Schwerpunkt auf der Periodik und der Wertorientierung – beleuchtet wurde. Dieses Beratungsprojekt rundete das Projektvorgehen bei der Ikano Bank ab und bildete den Abschluss des Gesamtprojekts.

Für die internen und externen Anforderungen an ein Berichtswesen wurde ein individuelles Reporting aufgebaut. msgGillardon stellte hierzu die ETL-Komponenten (ETL = Extraktion, Transformation und Laden von Daten) der Produktsuite THINC für die beiden Fachthemen Zinsbuchsteuerung und Liquiditätsrisikosteuerung zur Verfügung. Diese Standardkomponenten ermöglichten es, die Ergebnisdaten aus Sicht Zinsänderungsrisiko und Liquiditätsrisiko automatisiert in Analysetabellen bereitzustellen, sodass sie mit dem Analysewerkzeug SAS der Ikano Bank weiterverarbeitet werden können.

Das Projekt startete im dritten Quartal 2011 mit der Datenanbindung an THINC und endete im dritten Quartal 2012 mit den letzten Workshops zum Thema Risikotragfähigkeit. Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt im Laufe des zweiten Halbjahres 2012. Nach dieser Testphase sollen THINC und das aufbauende Reporting ab Anfang 2013 technisch und fachlich „scharf“ geschaltet werden.

Datenanbindung an THINC

Ende August 2011 startete das Projekt mit einer intensiven Produktanalyse im Hause der Ikano Bank. In dieser ersten Phase wurde zunächst das Produktportfolio hinsichtlich der Geschäftsart (Festzins oder variabel) sowie der Cash-Flow-Struktur analysiert. Aufgrund der Geschäftsstrategie der Ikano Bank als Finanzierer von Konsumentenkrediten war ein außerordentlich hohes Volumen an variablen Kartenprodukten vorzufinden, weshalb auf diese im folgenden Projektverlauf ein besonderer Fokus gelegt werden sollte.

Die Erkenntnisse aus dem ersten Workshop wurden zeitnah in einem weiteren Termin zur Produktanalyse vertieft. Ziel war es, die zuvor fachlich detailliert identifizierten Produkte auf die Kalkulationsschnittstellen von THINC adäquat bis tief auf die Feldebene abzubilden. In diesem Zusammenhang wurden während des Termins, im Rahmen eines manuellen Durchstichs zur Datenanbindung, direkt erste Proberechnungen in ASKET / CASHVER auf den Systemen von msgGillardon durchgeführt. Nach kurzer Projektlaufzeit konnten so die idealen Schnittstellen für die Produkte final festgelegt und mit der „An-Programmierung“ begonnen werden. Mitte September 2011 wurden die einzelnen Module der THINC-Produktsuite auf den Systemen der Ikano Bank eingerichtet. Daran schlossen sich Mitarbeiterschulungen in den für die Datenanbindung relevanten Modulen der Suite an. Es folgten umfassende Tests zur automatisierten Datenanbindung, zunächst auf Ebene der Einzelgeschäfte und schließlich auf Ebene des Gesamtbestandes. Mitte Oktober 2011 konnten in einem letzten Testworkshop die noch verbliebenen offenen Punkte beseitigt und die Datenanlieferung nahezu abgeschlossen werden.

Zusätzlich zur klassischen Abbildung der zinstragenden Produkte wurden in THINC sowohl Korrektur-Cash-Flows für die Ausübung impliziter Optionen gerechnet als auch das vorhandene Provisionsgeschäft abgebildet.

Das Projektteam bei der Ikano Bank (v. l. n. r.): Christian Höveler, Rod Phil Man, Dr. Jonas Kauschke

Als letzten Punkt des Teilprojekts Datenanbindung galt es, für die variablen Geschäfte einen passenden Zinsänderungs-Cash-Flow zum angelieferten Volumen zu ermitteln. ASKET als Teil der THINC-Produktsuite nutzt hier das etablierte Verfahren der gleitenden Durchschnitte. Zur Bestimmung der zugehörigen Mischungsverhältnisse wurde im November ein Experten-Workshop durchgeführt. Nach einer Analyse der variablen Produkte, vornehmlich Kartenprodukte, wurde entschieden, dass individuelle Mischungsverhältnisse je Produkt unterschieden nach Teil- und Vollzahlern sowie Kundentyp analysiert werden sollen. Aufgrund der relativ kurzen Vergangenheit der Ikano Bank stand in diesem Zusammenhang nur bedingt historisches Material zum Zinsanpassungsverhalten zur Verfügung. Stattdessen wurden in VARAN Zukunftsanalysen durchgeführt und anhand von strategischen Planungen sowie Hypothesen zum zukünftigen Zinsanpassungsverhalten Mischungsverhältnisse bestimmt. Hierbei mussten auch Restriktionen beim IKEA-Kundengeschäft Berücksichtigung finden. Volumenschwankungen wurden durch die Definition eines Sockelvolumens berücksichtigt.

Methodische Projekte Risikomessung und –steuerung

Zinsänderungsrisiko – wertorientierte Sicht

Die Vermittlung des theoretischen Hintergrundwissens in Fachworkshops stand im ersten Schritt auf dem Programm. Auf Basis der Anwenderschulung in sDIS+ konnten anschließend die ersten fachlichen Auswertungen durchgeführt und Kennzahlen ermittelt werden.

Die Integration variabler Positionen in den Zinsänderungsrisiko-Cash-Flows führte aufgrund der dominierenden Rolle der variablen Positionen im Produktportfolio der Ikano Bank zu veränderten Kennziffern für das Zinsbuch. Insbesondere der Baseler Zinsschock einer parallelen Veränderung der Zinsstruktur von +/- 200 bp zur bankaufsichtlichen Beurteilung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch war hiervon betroffen und bedurfte ergänzender Analysen und Erläuterungen. In einem gemeinsamen Termin mit der Geschäftsführung wurde das Thema analysiert und diskutiert.

Die Ikano Bank ist bestens für den Einsatz der wertorientierten Sicht vorbereitet: Die Voraussetzungen für eine Moderne Historische Simulation (MHS) sowie für weiterführende Risk- / Return-Analysen wurden geschaffen, Marktdaten sind vorhanden, die Parameter bestimmt sowie erste Ergebnisse berechnet worden. Der Fokus der Messung und Steuerungen von Zinsänderungsrisiken liegt zurzeit jedoch bei der Ikano Bank stärker auf der periodenorientierten Sicht.

Zinsänderungsrisiko – periodenorientierte Sicht

Als Einstieg in die periodische Sicht auf das Thema Zinsänderungsrisiko wurde das theoretische Hintergrundwissen vermittelt und in Fachworkshops besprochen. Auf Basis der Anwenderschulung im GuV-PLANER und Planungsassistenten konnten die ersten fachlichen Auswertungen durchgeführt und Kennzahlen ermittelt werden.

In den Fachworkshops wurden die Planungsebenen differenziert nach Produkten und Märkten (Deutschland, Österreich und Polen) festgelegt. Der Aufbau von Neugeschäftsszenarien fand sowohl für das Kundengeschäft als auch das Eigengeschäft sowie Refinanzierungen statt. Auch hier zeigte sich der Vorteil einer integrierten Softwarelösung – beispielsweise waren die Eigengeschäfte über sDIS+ vorhanden und konnten in der Softwarelösung Planungsassistent weiterverarbeitet bzw. entsprechend geplant werden. Zum Beispiel konnten die Ergebnisse unter verschiedenen Szenarien seitens sDIS+ direkt bei der Simulation im GuV-PLANER berücksichtigt werden.

Der Relevanz der variablen Produkte, wie z. B. die Rote MasterCard®, wurde an dieser Stelle so Rechnung getragen. Über das Modell gleitender Durchschnitte und ein spezifisches Parameter-Setting war dies fachlich und technisch in der Software abgedeckt. Die Daten aus Istbestand und Planung wurden im Rahmen einer dezidierten Mittelfristplanung von bis zu drei Jahren unter verschiedenen Zins- und Volumenszenarien ausgewertet.

Die Analyse wurde durch die Integration von Erfolgskonten (z. B. Personal-, Sach- und Verwaltungsaufwand) und Bestandskonten (z. B. Aktien, Immobilien, Beteiligungen) erweitert. Hierbei gehen die Erfolgskonten in den Zinsüberschussreport ein, die Bestandskonten in den Bilanzreport.

Liquiditätsrisiko

Zuerst stand das theoretische Hintergrundwissen zum Thema Liquiditätsrisiko im Vordergrund. Neben den aufsichtsrechtlichen Regularien wie beispielsweise LCR und NSFR wurden vor allem Fragen der Modellierung unterschiedlicher Sichten behandelt und daraus resultierende Cash-Flow-Darstellungen besprochen. Sowohl die Zahlungsfähigkeit als auch die wertorientierte Messung z. B. im Rahmen der Berechnung eines LiqVaR mittels Monte-Carlo-Simulation waren Gegenstand der Wissensvermittlung.

Auf Basis der Planungen im GuV-PLANER und Planungsassistenten wurden die ersten Auswertungen für verschiedene Sichten durchgeführt, gewertet und entsprechende Kennzahlen, wie z. B. die einer „survival period“, ermittelt.

Die Vorteile der integrierten Softwarelösung konnten gerade bei diesem Thema intensiv genutzt werden. Die Basisdaten über die Planungen bis hin zu verschiedensten Szenarien waren in den Modulen vorhanden und wurden zur Liquiditätsrisikosimulation bedarfsgerecht angesprochen. Das Liquiditätspotenzial wurde unter Szenarien eingebunden.

In den Fachworkshops wurden die ersten Ergebnisse für die Planungs-, Zahlungsfähigkeits- und Liquiditätskostensicht analysiert und gewertet. Eine für die Bank sehr wichtige Sicht ist die Frage der Zahlungsfähigkeit unter verschiedenen Szenarien von Normal- bis hin zu Stressszenarien. Hier musste der besonderen Art und Weise der Bankgeschäfte, der Verflechtung mit IKEA bis hin zu möglichen, für Skandinavien spezifischen Situationen Rechnung getragen werden (z. B. Wirtschaftskrise in den skandinavischen Ländern).

Die Proberechnungen zum LiqVaR zeigten, dass die Sensitivität aufgrund der sehr geringen Volatilität in den Liquidität-Spreads

IKANO BANK Einfach. Anders.

„Herzlich välkommen bei der Ikano Bank!“

Die Ikano Bank GmbH ist Teil der schwedischen Ikano Group und befindet sich im Besitz der Familie Kamprad. Ikano war ursprünglich ein Teil von IKEA® und wurde 1988 von Ingvar Kamprad, dem weltweit bekannten Gründer von IKEA®, ins Leben gerufen und entwickelte sich anschließend zu einem unabhängigen Konzern.

Die Geschichte der Ikano Bank GmbH begann 1996 mit der Gründung der PLUS Finanzservice GmbH, die mit der IKEA® FAMILY-Bezahlkarte als Finanzdienstleister von IKEA®, dem ersten Partnerkunden, startete. Die ersten Erfahrungen gewann Ikano durch die Zusammenarbeit mit IKEA® und entwickelte dadurch eine eigene Identität sowie eigene Geschäftsfelder. Im Jahr 2008 folgte dann die Umfirmierung in die heutige Ikano Bank GmbH. Heute besteht das Geschäftsmodell der Ikano Bank GmbH aus der Absatzfinanzierung (IKEA® und anderen Handelspartnern) und dem Direktkundengeschäft.

Als internationaler Konzern ist Ikano in mehr als zehn Ländern tätig: Dänemark, Deutschland, Finnland, Großbritannien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Russland und Schweden.

Mit rund 4.000 Beschäftigten ist die Ikano Group in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Immobilien, Versicherungen, Vermögensverwaltung sowie mit dem IKEA®-Einzelhandel in Asien aktiv.

Der Hauptsitz der Ikano Group befindet sich in Luxemburg. Die Ikano Bank GmbH in Deutschland hat ihren Sitz in Wiesbaden, von dort aus betreut sie mehr als 1,1 Millionen Kunden.

für die Bank zurzeit sehr gering ist. Dahingegen weist die Zahlungsfähigkeitssicht eine hohe Relevanz für die Bank auf, sodass diese im Nachgang zum Projekt weitergehenden Analysen unterworfen wird.

Ergänzend wurde in einem separaten Fachworkshop mit Experten aus beiden Häusern die Planung von Refinanzierungen vertieft und umfassend behandelt.

Risikotragfähigkeit

Zur Abrundung der technischen und fachlichen Einführung wurde im zweiten Quartal 2012 ein Projekt zur Risikotragfähigkeit initiiert und im Rahmen mehrerer Fachworkshops durchgeführt. Vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen der MaRisk und des am 07.12.2011 seitens der BaFin publizierten Leitfadens „Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte“ wurden das vorhandene Risikotragfähigkeitskonzept für die Ikano Bank analysiert und Lösungsansätze erarbeitet bzw. direkt umgesetzt. Ebenso wurden Umsetzungsmöglichkeiten für die aktuell in der Konsultation befindlichen Neuerungen, wie den Kapitalplanungsprozess, thematisiert.

Als Basis wurde die Risikoinventur auch gerade vor dem Hintergrund der Projektergebnisse aus den vorangegangenen Fachprojekten überarbeitet. Für die Risikotragfähigkeit hat das Projektteam die für Ikano relevanten Risikoarten identifiziert und eine geeignete Quantifizierung abgestimmt. Dabei wurde auf eine angemessene Dokumentation der Identifikation und Beurteilung im Rahmen der Risikoinventur geachtet. Für die Überarbeitung des Risikotragfähigkeitskonzepts wurde zudem das Risikodeckungspotenzial analysiert und berechnet.

Die Fachworkshops haben alle drei Sichten auf die Risikotragfähigkeit behandelt: regulatorisch, periodisch und wertorientiert. Im Fokus standen die periodische und die wertorientierte Sicht.

Aufgrund der Struktur der Ikano Bank waren die besonderen Anforderungen nicht alleine aus der Sicht „going-concern“, sondern auch „Liquidation“ Gegenstand der Analysen und Diskussionen in den Fachworkshops. In diesem Kontext spielte die Frage der Abbildung variabler Positionen nach der Methode gleitender Durchschnitte aus beiden Sichten eine wichtige Rolle.

Resümee

Während aller Phasen des Gesamtprojekts fand stets ein reger Austausch zwischen der Ikano Bank und msgGillardon statt. Neben den Workshops vor Ort wurden offene Fragen telefonisch oder per E-Mail zeitnah geklärt, sodass die technische und fachliche Beratung jederzeit sichergestellt war: msgGillardon hat die Ikano Bank umfangreich und bei den unterschiedlichsten Themen erfolgreich unterstützt – sei es bei der Installation der Anwendungen, Fragen zu den Anwendungen selbst als auch bei der Validierung des neu erworbenen Wissens oder der Qualitätssicherung – wie bei der Ermittlung der Mischungsverhältnisse.

Besonders hervorzuheben ist hierbei das jederzeit sehr konstruktive und ausgesprochen freundliche Klima in der Zusammenarbeit beider Unternehmen. Das schwedische Lebensgefühl, die „Ungezwungenheit“ im Denken und Tun waren immer zu spüren und haben diesem Projekt eine besondere, wenn nicht sogar außergewöhnlichen Note gegeben. Wir freuen uns schon heute auf weitere Projekte zusammen mit der Ikano Bank und weitere „Herzlich välkommen bei der Ikano Bank!“.

Autoren

Andreas Gerhard
Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 6196 / 7750 - 5379
> andreas.gerhard@msg-gillardon.de

Christian Höveler
Head of Risk & Portfolio Management
Ikano Bank GmbH

Dr. Jonas Kauschke
Risk- & Portfolio Manager
Ikano Bank GmbH

Klaus Stechmeyer-Emden
Lead Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 113
> klaus.stechmeyer-emden@msg-gillardon.de

Ideen für eine „kundenzentrierte Bank“

Start unseres Kooperationsprojekts mit dem ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management

In gesättigten Märkten wie Deutschland stehen Finanzdienstleister heute vor erheblichen Problemen: Neue Wettbewerber aus dem Nichtbankenbereich drohen, den etablierten Instituten Teile der Wertschöpfungskette streitig zu machen. Zudem sind die Margen bei den meisten Produkten stark geschrumpft. Und noch viel wichtiger ist, dass sich das Verhalten der Kunden drastisch ändert. Neue Medien – insbesondere Smartphones – ermöglichen es dem Kunden, überall und jederzeit auf das attraktivste Angebot zuzugreifen.

Gerade Retailbanken benötigen deshalb dringend neue, innovative Ansätze, um im Wettbewerb bestehen zu können. Traditionelle Geschäftsmodelle, die sich im Wesentlichen an althergebrachten Produkten orientieren, werden in Zukunft keine Überlebenschance haben. Stattdessen muss nach neuen Möglichkeiten der Differenzierung gesucht werden.

Ein vielversprechender Ansatz ist die Entwicklung eines **kundenzentrierten Geschäftsmodells**. Hier wird das Produkt- und Dienstleistungsangebot konsequent aus den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden abgeleitet. Dazu ist es notwendig, die eigentlichen Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und zu verstehen.

Kunden kommen nicht freiwillig zur Bank. Der eigentliche Grund für einen Kontakt mit der Bank liegt in dem Wunsch des Kunden begründet, ein Primärbedürfnis zu befriedigen. Die Bedürfnisse von Kunden spiegeln sich in sogenannten **Kundenprozessen** wider. Mit Kundenprozess sind alle Schritte gemeint, die ein Kunde vollzieht, um seine Bedürfnisse zu befriedigen.

Prozesse von Privatkunden können beispielsweise „Altersvorsorge“, „Bau oder Kauf eines Hauses“ oder „Anschaffung eines Autos“

Elisabeth Palvölgyi ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management. Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Spezialisierung in den Fächern „Bankwirtschaft“ und „Wirtschaftsinformatik und Neue Medien“ schloss sie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München ab. Anschließend absolvierte sie ein Trainee-Programm bei der Deutschen Bank AG in Frankfurt im Bereich „Group Technology and Operations“. Im Rahmen ihrer darauffolgenden Tätigkeiten als Business Analyst und Product Manager in den Bereichen „Cash Management Operations“ und „Global Transaction Banking“ der Deutschen Bank führte sie eine Reihe von Projekten zur Optimierung von Prozessen und zur Einführung neuartiger Zahlungsverkehrsprodukte durch. Frau Palvölgyi nimmt mit Unterstützung von msgGillardon seit Juni 2012 am Doktorandenprogramm der Frankfurt School of Finance & Management teil. Betreut wird sie von Prof. Dr. Jürgen Moormann.

sein. Das Bedürfnis „Wohnen“ könnte der Kunde beispielsweise mit dem Prozess „Hausbau“ oder „Suche nach einer neuen Wohnung“ befriedigen. Um sein Ziel zu erreichen, muss der Kunde eine Reihe von Schritten durchlaufen, die wiederum neue, nachgelagerte Bedürfnisse nach Informationen, Produkten und Dienstleistungen mit sich bringen. Im Kundenprozess „Hausbau“ könnten solche nachgelagerten Bedürfnisse die Suche nach einem Notar, einer Finanzierung, einer Versicherung oder nach Hilfe bei der Renovierung oder Raumgestaltung sein.

Sind der jeweilige Kundenprozess und der aktuelle Prozessschritt des Kunden bekannt, können Aussagen über die derzeitigen und zukünftigen Bedürfnisse des Kunden getroffen werden. Anstatt jedoch nur punktuell einzelne Bedürfnisse des Kundenprozesses mit Produkten abzudecken, kann sich die Bank als umfassender Problemlöser für den Kunden positionieren. Sie kann dem Kunden alle in seinem Prozess benötigten Produkte und Dienstleistungen aus einer Hand anbieten und sich damit als **primärer Ansprechpartner** etablieren. Dabei kann die Bank als Service-Integrator bzw. als Manager eines Kooperationsnetzwerks auftreten und dem Kunden sowohl eigene als auch fremde Angebote vermitteln.

Das Wissen über die Prozesse ihrer Kunden kann den Banken als Quelle innovativer Ideen dienen. Die stetig steigenden Nutzerzahlen sozialer Netzwerke, gepaart mit der schnellen Verbreitung mobiler Endgeräte, zeigen beispielsweise, dass sich Facebook & Co. im alltäglichen Leben der Kunden etablieren werden. Insbesondere nachkommende Generationen werden sich ein Leben ohne ein permanent präsentes Endgerät nicht mehr vorstellen können. Auch in **sozialen Netzwerken** finden Kundenprozesse statt. Demzufolge bieten sie Banken vielfältige Möglichkeiten, sich in die Lebenswelt ihrer Kunden einzubringen, d. h., die Kundenprozesse dort zu bedienen, wo sie stattfinden.

Das Promotionsvorhaben und die Partner

msgGillardon ist der Sponsor eines gerade gestarteten Forschungsprojekts, das am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management durchgeführt wird. Das Projekt beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Banken und Versicherungsunternehmen stärker auf ihre Kunden ausrichten können – mit dem Ziel, Ideen für die „kundenzentrierte Bank“ zu entwickeln.

Frankfurt School of Finance & Management
Bankakademie | HfB

Die Frankfurt School of Finance & Management ist eine der führenden Business Schools in Deutschland. Sie bietet umfassende Bildungsleistungen zu Finanz- und Managementthemen an. Dazu gehören: Weiterbildungs- und Hochschulstudiengänge, offene Seminare und Trainings sowie maßgeschneiderte Bildungsangebote für Unternehmen. Forschungsprojekte und ein Promotionsprogramm auf internationalem Spitzenniveau werden genauso angeboten wie breit angelegte Weiterbildungen für junge Berufstätige, mit denen diese die Grundlagen für ihre Karrieren legen, oder Master-Studiengänge für Fachkräfte, die komplexe und anspruchsvolle Aufgaben bewältigen müssen. Forschung und Lehre finden nicht im luftleeren Raum statt, sondern im ständigen Bezug zur Praxis.

ProcessLab

Das ProcessLab ist ein Forschungscenter der Frankfurt School of Finance & Management. Im Mittelpunkt der Arbeit am ProcessLab steht das Prozessmanagement von Unternehmen der Finanzbranche. Zielsetzung ist es, auf diesem Gebiet wissenschaftliche Lösungen für praxisrelevante Fragestellungen zu erarbeiten. Dies erfolgt in Projektform in enger Kooperation mit Partnerunternehmen. Die Projekte werden im Wesentlichen im Rahmen von Dissertationen durchgeführt, die sich beispielsweise mit Fragen der Effizienzmessung, dem Process Mining oder der Simulation von Prozessen beschäftigen. Geleitet wird das ProcessLab von Prof. Dr. Jürgen Moormann.

So können Banken soziale Netzwerke als interaktive und kontextabhängige Kommunikationskanäle zum Kunden nutzen. Außerdem lassen sich Bankprodukte direkt mit sozialen Netzwerken verknüpfen, wie das Beispiel der Commonwealth Bank in Australien zeigt: Deren App „Kaching" ermöglicht Überweisungen direkt an Facebook-„Freunde". Dafür ist lediglich ein Klick auf das Foto des Empfängers nötig. „Kaching" ist zu einer der beliebtesten Banking-Apps geworden. Moderne Kommunikationstechnologien machen es Banken also immer leichter, sich in die Prozesse ihrer Kunden einzubinden und dabei nicht nur als kundenfreundlich, sondern auch als innovativ wahrgenommen zu werden. Ein wesentlicher Fokus des Forschungsprojekts wird daher auf der Betrachtung neuer Medien liegen, um Ideen zu generieren, wie sich deren Potenziale für innovative und kundenzentrierte Lösungen nutzen lassen.

Die Frage, wie die Bedürfnisse der Kunden im Sinne von Prozessen und Ereignissen identifiziert werden können und wie eine anschließende Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Kundenprozesse aussehen kann, wurde bislang in der Forschung nur rudimentär bearbeitet. Daher soll sich die geplante Dissertation mit der Forschungsfrage auseinandersetzen, wie sich Finanzdienstleister bestmöglich in die Prozesse ihrer Kunden „einklinken" können. Diese Frage soll im Forschungsprojekt in drei Schritten beantwortet werden (s. Abbildung).

Im ersten Schritt soll eine empirische Untersuchung zur Identifizierung generischer Kundenbedürfnisse von Retailkunden durchgeführt werden. Die Bedürfnisse bilden die Grundlage für die Kundenprozesse und sollen unabhängig von bestimmten Produkten oder Branchen sein. Im zweiten Schritt soll untersucht werden, wie sich die Bedürfnisse in Kundenprozessen widerspiegeln. Außerdem soll eine Methode entwickelt werden, die es Unternehmen ermöglicht, sich in diese Prozesse einzubinden. Im dritten Schritt soll die entwickelte Methode in einem Unternehmen eingesetzt werden, um ihre Anwendbarkeit zu evaluieren. Dabei soll überprüft werden, ob Kunden eines spezifischen Geschäftsprozesses mit der neuen Vorgehensweise erfolgreich unterstützt werden können. Dies soll im Rahmen eines sogenannten Action Research stattfinden. Dies bedeutet, der Forscher begleitet den Einsatz der neuen Methode, sammelt und dokumentiert Informationen über die Anwendung und kann im Falle von Problemen direkt Anpassungen an der Methode vornehmen.

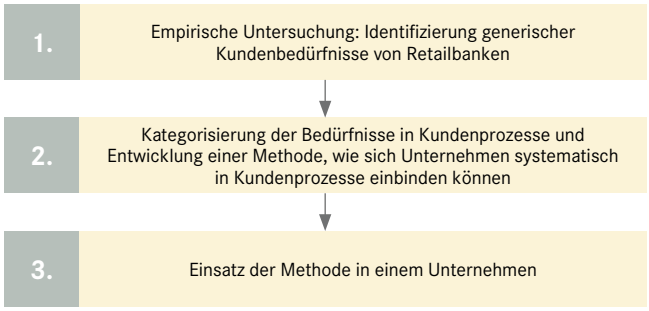


Abbildung 1: Vorgehensweise im Forschungsprojekt „Die kundenzentrierte Bank"

Das Forschungsprojekt wird in enger Zusammenarbeit mit msgGillardon durchgeführt. Damit leisten msgGillardon und das ProcessLab einen wichtigen Beitrag zur Verbindung von Theorie und Praxis.

Hat Ihr Unternehmen Interesse an der Entwicklung kundenzentrierter Geschäftsmodelle in Zusammenarbeit mit msgGillardon und dem ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management? Dann kontaktieren Sie uns:

Michael Deckers
Management Consulting, msgGillardon AG

> +49 (0) 6196 / 7750 - 5455
> michael.deckers@msg-gillardon.de

Elisabeth Palvölgyi
Frankfurt School of Finance & Management

> +49 (0) 69 / 154008 - 754
> e.palvoelgyi@fs.de

Mit vereinten Kräften

msgGillardon schließt Kooperation mit Appian im Bereich Business Process Management (BPM)

Die wirtschaftliche Dynamik ist hoch: Steigende aufsichtsrechtliche Anforderungen, verändertes Kundenverhalten sowie ein sich stetig wandelndes Arbeitsumfeld beeinflussen die Unternehmensstrategie und lösen Standardisierungs- und Innovationsdruck aus. Institute müssen unmittelbar auf veränderte Marktbedingungen reagieren und ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich den Erfordernissen anpassen, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. In dieser Situation sind moderne Business-Process-Management-Lösungen der Schlüssel für optimierte und flexible Geschäftsprozesse.

BPM unterstützt den nachhaltigen Umbau traditioneller Geschäftsmodelle in Richtung einer Unternehmenssteuerung durch Prozessorientierung. Einer der entscheidende Vorteile von BPM liegt – neben der erhöhten Prozessflexibilität – in der Protokollierung und Auswertung aller Prozesse, denn dieses Reporting ermöglicht sowohl ein verbessertes Qualitätsmanagement als auch die Ableitung zusätzlicher Optimierungsmaßnahmen für die Geschäftsprozesse.

Fazit: Business Process Management sorgt für qualitativ hochwertige Prozessabläufe und damit für Kosteneinsparungen sowie für bessere Produkte und Dienstleistungen gegenüber den Kunden.

Um unseren Kunden stets die für sie optimale Lösung anbieten zu können, gehen wir bei Bedarf Kooperationen mit leistungsstarken Partnern ein. In diesem Sinne haben wir im März 2012 eine Kooperation mit Appian – einem weltweit führenden Hersteller von Business-Process-Management-Suiten – geschlossen. Die BPM-Suite von Appian stellt eine ideale Ergänzung unseres Leistungsportfolios und unseres End-to-End-Beratungsansatzes dar, da sie uns ermöglicht, neben der konzeptionellen Beratung unseren Kunden auch die für sie optimale Lösung in ihrer Systemlandschaft zu realisieren. Die gleichzeitige Installation eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) rundet unser Leistungsportfolio ab.

Durch den Einsatz von BPM und KVP ermöglichen wir unseren Kunden, ihre Prozesse besser zu managen, d. h. aktiv zu überwachen, zu analysieren und – wenn nötig – zu korrigieren bzw. zu optimieren.

Drei wesentliche Fragen zu BPM

> Was ist Business Process Management (BPM)?
Mit BPM können Geschäftsprozesse beschrieben, gesteuert, modelliert und optimiert werden. Ganzheitliche BPM-Ansätze adressieren nicht nur technische Fragestellungen, sondern auch organisatorische Aspekte. Die zentrale Fragestellung lautet: „Wer macht was, wann, wie und womit?“

> Welchen Nutzen haben BPM-Suiten?
BPM kann die Transparenz, Effizienz (Kosten und Qualität) und Agilität (s. u. Short-time-to-Market, Veränderungen im Unternehmen) von sich wiederholenden betrieblichen Abläufen (Prozessen) signifikant steigern.

> Liefert die Kombination von BPM und SOA einen Mehrwert?
Durch die Kombination von SOA und BPM lassen sich signifikante Vorteile erzielen. Denn die Services in einer SOA können mithilfe von Prozessmodellen präziser identifiziert und abgegrenzt sowie im Rahmen der Prozessautomatisierung flexibler und wirksamer orchestriert werden. Ferner verkürzen sich durch moderne BPM-Suiten die Entwicklungszeiten für Software deutlich.

Unsere Experten im Bereich BPM

Markus Vogel
Leiter CoC Kredit und Prozessmanagement, msgGillardon AG
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5488
> markus.vogel@msg-gillardon.de

Jozka Neduchal
Lead IT Consultant, msgGillardon AG
> +49 (0) 6196 / 7750 - 5496
> jozka.neduchal@msg-gillardon.de

Vom Know-how zum Do-how

Zertifizierter Lehrgang „Risikomanagement und Controlling“ an der msgGillardon-Akademie

Die Banken- und Finanzwelt unterliegt seit Jahren einem stetigen Wandel. Aufgaben und Produkte werden immer komplexer, aufsichtsrechtliche Anforderungen steigen. Weiterbildung gewinnt in diesem Kontext mehr und mehr an Bedeutung. msgGillardon leistet mit seinem Angebot an finanzmathematischen Seminaren und dem zertifizierten Lehrgang seit mehr als 30 Jahren einen wichtigen Beitrag dazu.

„Die Diskussion mit anderen Teilnehmern hilft, das erlangte Wissen in der Praxis umzusetzen.“

Marlene Müller, MAN Financial Services GmbH

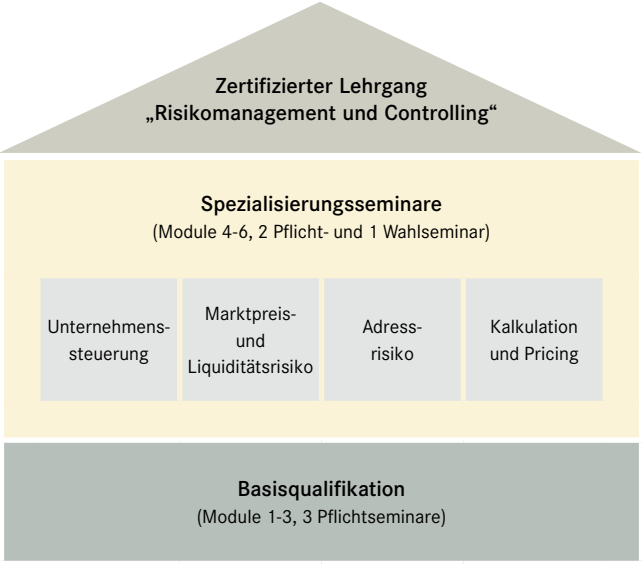
Die Bedeutung des Risikomanagements hat – besonders durch steigende aufsichtsrechtliche Anforderungen – stark zugenommen und fordert die Banksteuerung qualitativ wie quantitativ heraus. Regularien wie die MaRisk-Novellen und Basel III etablieren das Risikomanagement darüber hinaus als Querschnittsaufgabe des gesamten Instituts.

Um die Vorgaben der Aufsichtsbehörden verantwortlich erfüllen zu können, die vorgeschriebenen Methoden und Prinzipien kritisch reflektieren und die Ergebnisse interpretieren zu können, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Risikomanagement und der Unternehmenssteuerung mehr denn je gefragt, sich in diesen Themen ständig weiterzubilden und ihr Wissen auf dem aktuellsten Stand zu halten.

Der zertifizierte Lehrgang „Risikomanagement und Controlling“ ist ein attraktiver Bestandteil des Seminarangebots der msgGillardon-Akademie. Mit diesem flexibel aufgebauten Lehrgang können die Teilnehmer in maximal drei Jahren fundierte Basisqualifikationen und topaktuelles Spezialwissen im immer komplexer werdenden Themengebiet Risikomanagement erwerben.

Die Basisqualifikation umfasst einheitlich konzipierte Module, die als Pflichtveranstaltungen durchgeführt werden. Dazu gehören die Themen

- Kalkulation von Zinsgeschäften,
- Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos und
- Adress- und Spreadrisiken.



„Das in meinen Augen wohl wichtigste Qualitätskriterium der Seminarreihe ist die Vermittlung von anspruchsvollem Wissen."

Sandro Hilbrich, MAN Financial Services GmbH

Spezielles Fachwissen wird in Pflicht- und Wahlseminaren vermittelt. Entsprechend ihrer beruflichen Praxis können die Teilnehmer ihr Wissen in einem der vier Spezialgebiete Unternehmenssteuerung, Marktpreis- und Liquiditätsrisiko, Adressrisiko oder Kalkulation und Pricing vertiefen.

Die Teilnehmer erwerben eine wertvolle und qualitätsgeprüfte berufliche Qualifikation mit aktuellstem Methodenwissen, das sie befähigt, den gestiegenen Anforderungen an das Risikomanagement gerecht zu werden.

Das sagen die Teilnehmer

Sandro Hilbrich, MAN Financial Services GmbH
„Das in meinen Augen wohl wichtigste Qualitätskriterium dieser Seminarreihe ist die Vermittlung von anspruchsvollem Wissen. So kann eine Spezialisierung auf einen frei wählbaren Risikobereich erfolgen, dessen Sichtweise durch weitere Zusatzseminare optimal ergänzt wird. Damit kann man sich neben tiefem Spezialwissen auch ‚generalistisches' Wissen aneignen, und damit immer über den Tellerrand blicken. Gerade dies stellt für mich einen wesentlichen Nutzen dieser Seminarreihe dar. (…)

Die Organisation der einzelnen Seminare wie auch die Prüfungsvor- und -nachbereitung empfand ich dabei außerordentlich ansprechend. Hierzu zählen sowohl die guten und umfangreichen Seminarunterlagen, der persönliche Kontakt, der gesamte Ablauf der einzelnen Veranstaltungen als auch die Unterbringung in den Veranstaltungsorten. Gerade durch das eigenverantwortliche Nachbereiten der einzelnen Themenkomplexe wird das gesamte Wissen gebündelt, Zusammenhänge logisch erarbeitet und somit ein breites Repertoire an theoretischem Wissen angeeignet, das stark zur Verständniserhöhung im praktischen Arbeitsumfeld beiträgt."

Marlene Müller, MAN Financial Services GmbH
„Die Seminare waren trotz des vermittelten Spezialwissens sehr interessant gestaltet, sodass die Aufmerksamkeit beim Teilnehmer stets gewährleistet war, auch dann, wenn man fachliches Neuland betrat. Vor allem die Tatsache, dass nicht nur Wissen seitens der Referenten weitergegeben wurde, sondern auch Diskussionen unter den einzelnen Teilnehmern angeregt wurden, half dabei, Lösungsansätze zu finden, das erlangte Wissen in die eigene Arbeitspraxis zu übertragen und damit letztendlich zu festigen.

Auch wenn die bestandene Prüfung zum Risikocontroller nun hinter mir liegt, würde ich gern weiterhin Seminare von msgGillardon besuchen und kann diese auch jederzeit sehr weiterempfehlen."

Sie interessieren sich für unseren zertifizierten Lehrgang „Risikomanagement und Controlling? Informationen finden Sie online unter www.msg-gillardon.de/seminare oder sprechen Sie uns direkt an:

Ute Buschmann
Abteilungsleiterin Seminare, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 115
> ute.buschmann@msg-gillardon.de

Ralf Zimpel (msgGillardon) und
Jörg Kappes (Vorstand Kreissparkasse Rhein-Hunsrück)

Insight Finance 2012 in Hannover:
wissen, was die Branche bewegt

Judith Jaisle (msgGillardon) und
Dr. DI Peter Lechner (Raiffeisen Bausparkasse GmbH)

Meet the Experts

Treffen Sie Branchenexperten und diskutieren Sie mit bei den msgGillardon-Veranstaltungen

**Seien Sie bei den nächsten Veranstaltungen auch dabei!
Alle Themen und Termine finden Sie auf Seite 58.**

Prof. Dr. Konrad Wimmer (msgGillardon),
Thomas Gentner (Schwäbisch Hall Kreditservice AG) und
Fred Steinmetz (Sparkasse Heidelberg)

Team der Commerzbank
Gewinner des 3. msgGillardon Soccer Cup

Dr. Susanne Schmidt, Autorin und Tochter von
Altbundeskanzler Helmut Schmidt

Andreas Steppan, bekannt unter dem Pseudonym
Selfman als Heimwerker der Nation in Österreich

Jochen Crecelius (Nassauische Sparkasse), Thomas Becker (Finanz Informatik), Stephan Schmid (msgGillardon) und Ursula Becker (Finanz Informatik)

Andreas Euler (Landwirtschaftliche Rentenbank) und Heinrich Rinderle (BayernLB)

Anke Aichele (Mercedes-Benz Leasing), Prof. Dr. Hans-Peter Burghof (Universität Hohenheim) und Robert Westphal (KfW Bankengruppe)

Jörg Rüsche (Finanz Informatik) und Karl-Martin Klein (msgGillardon)

Auf persönliche Einladung

msgGillardon-Neujahrsempfang

5. Februar 2013, Frankfurt am Main

„One Step ahead“ mit Prof. Dr. Max Otte, Finanzexperte und Buchautor

Max Otte ist Professor für allgemeine und internationale Betriebswirtschaftslehre an der FH Worms und Leiter des von ihm 2003 gegründeten IFVE Instituts für Vermögensentwicklung GmbH in Köln. Im Frühjahr 2011 folgte er zudem einem Ruf an die Karl-Franzens-Universität Graz.

Bekannt wurde Max Otte 2008 nach dem Ausbruch der Finanzkrise, vor der er bereits 2006 in seinem Bestseller „Der Crash kommt“ warnte.

Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Köln und seiner Promotion an der Princeton University war Max Otte als M&A-Berater tätig. Er beriet unter anderem Hoechst, die Munich Re, die Bertelsmann-Stiftung, die Weltbank, die Vereinten Nationen und das Bundesministerium für Wirtschaft. Von 1998 bis 2000 war er Assistant Professor an der Boston University.

Branchentreffs

5. Februar 2013	Frankfurt a. M.	Neujahrsempfang (nur auf persönliche Einladung)
15. Juni 2013	Hofheim am Taunus	4. msgGillardon Soccer Cup
24. September 2013	Mainz	Financial Forum (nur auf persönliche Einladung)

Finanzseminare im 1. Halbjahr 2013

15. März 2013	Prozessmanagement in Banken: BPM-Werkzeuge – Fluch oder Segen?
19.-20. März 2013	Kalkulation von Zinsgeschäften
8.-9. April 2013	Basel III und MaRisk – Aktuelle aufsichtsrechtliche Regelungen
10.-11. April 2013	Schwerpunkte der MaRisk-Novellen 2010 und 2012 praxisgerecht umsetzen
19. April 2013	Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung
22.-23. April 2013	Liquiditätskosten in Vorkalkulation und Treasury
24.-25. April 2013	Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken
26. April 2013	Integrative Steuerung von Liquiditätsrisiken
29. April 2013	Implizite Optionen – Kundenverhalten und Wesentlichkeit des Risikos
13.-14. Mai 2013	Aktuelle Fragen der bankbetrieblichen Performancemessung
6. Juni 2013	Variable Geschäfte richtig kalkulieren und steuern
11.-13. Juni 2013	Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
17.-19. Juni 2013	Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken
24.-26. Juni 2013	Adress- und Spreadrisiken – Die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
2.-3. Juli 2013	Treasury-Ergebnisrechnung und -steuerung
12. Juli 2013	Prozessmodellierung in Banken: Modellierer versus Bankpraktiker

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

msgGillardon

Bestellformular

Per Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105
Online: www.msg-gillardon.de/studie-2012

☐ Ja, hiermit bestelle ich ein Exemplar der gemeinsamen Studie von msgGillardon und Handelsblatt **„Die große Hürde überwinden – Zukünftige Geschäftsmodelle von Banken unter Einfluss des Regelwerks Basel III“** zum **Preis von 69,00 EUR inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten**.

Name*

Vorname*

Ressort / Funktion

Unternehmen / Institut*

Anschrift*

PLZ / Ort*

Telefon

Fax

E-Mail

Umsatz-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-2012 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 bedingt tiefgehende strukturelle Veränderungen im Finanzsektor und greift in die traditionellen Geschäftsmodelle von Banken ein. **Handelsblatt** und **msgGillardon** untersuchen in ihrer aktuellen Studie **banking insight – Die große Hürde überwinden**, inwieweit Institute ihre Steuerung bereits auf Basel III ausgerichtet haben, wie sich Basel III auf die Produktpalette der Banken auswirkt und welche Maßnahmen Institute ergreifen müssen, um sich im vielschichtigen Veränderungsprozess als Gewinner zu positionieren. Aktuelle Untersuchungsergebnisse und Experteninterviews geben Antworten und zeigen mögliche Erfolgsstrategien.

> **www.msg-gillardon.de/studie-2012**

Menschen beraten, *Ideen realisieren.*