

Druck von allen Seiten

Marktanforderungen an Kreditinstitute



- ▶ Neu justiert: Basel III / CRD 4 und MaRisk erfordern eine neue strategische und vertriebliche Ausrichtung der Finanzdienstleister
- ▶ Im Spannungsfeld: Vorkalkulation im Spannungsfeld aufsichtsrechtlicher Anforderungen – Risikoadjustierte Performancemessung mit MARZIPAN bei der DG HYP
- ▶ Praxisbericht: Fortschrittliches Ertrags- und Risikomanagement der Kreissparkasse Böblingen



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

Fußball & Banking – Business & Leidenschaft!

3. msgGillardon Soccer Cup

- > Kleinfeld-Fußballmeisterschaft für Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Branchenverbände und sonstige Finanzinstitute
- > Fußballfest für die ganze Familie
- > Termin: Samstag, 16. Juni 2012
- > Ort: Hofheim am Taunus (bei Frankfurt a. M.)



Liebe Leserinnen und Leser,

das neue Jahr steht vor der Tür – Zeit also, die vergangenen Monate noch einmal Revue passieren zu lassen und einen ersten Blick in die Zukunft zu wagen.

Auch dieses Jahr ist die Finanzbranche nicht zur Ruhe gekommen. Die Eurokrise schlägt hohe Wellen, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen steigen, der Wettbewerb verschärft sich und die Kundenanforderungen sind hoch. Für deutsche Banken, so scheint es, kommt der Druck von allen Seiten.

Dieses Thema haben wir in unserer zweiten Studie *banking insight*, die aktuell erschienen ist, aufgegriffen. In bewährter Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt untersuchen wir aktuelle Marktanforderungen an Kreditinstitute. Wir hinterfragen, welche Anforderungen – Regulierung, Geschäftspolitik, Wettbewerbsdruck, neue Technologien – den höchsten Handlungsdruck erzeugen und wie Banken auf diesen Handlungsdruck reagieren. Lesen Sie mehr dazu in der Top Story dieser NEWS.

Die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit unseren Kunden ist für uns ein wichtiger Bestandteil unserer Philosophie. Daher freuen wir uns, dass diese NEWS mit dem Interview mit Direktor Dipl.-Kfm. Ralf Götz, Vorstand der Raiffeisenbank Reutte / Tirol, sowie den Praxis- und Kundenberichten der Kreissparkasse Böblingen und der DG HYP gleich drei Artikel enthält, die dank erfolgreicher durchgeführter Projekte und langjähriger Kundenbeziehungen entstanden sind. Lesen Sie außerdem in dieser NEWS, welche Auswirkungen Basel III auf die Strategie und den Vertrieb der Banken hat, wie die MaRisk-Novelle für mehr Transparenz sorgt, was Sculptor mit automatischer Codegenerierung zu tun hat und vieles mehr. Lassen Sie sich überraschen.

In diesem Jahr haben wir Ihnen ein breites Spektrum an anspruchsvollen Fachkonferenzen angeboten. Die hohen Teilnehmerzahlen und die positive Resonanz bestärken uns darin, Sie auch im nächsten Jahr über aktuelle Themen zu informieren und gemeinsam mit Ihnen zu diskutieren.

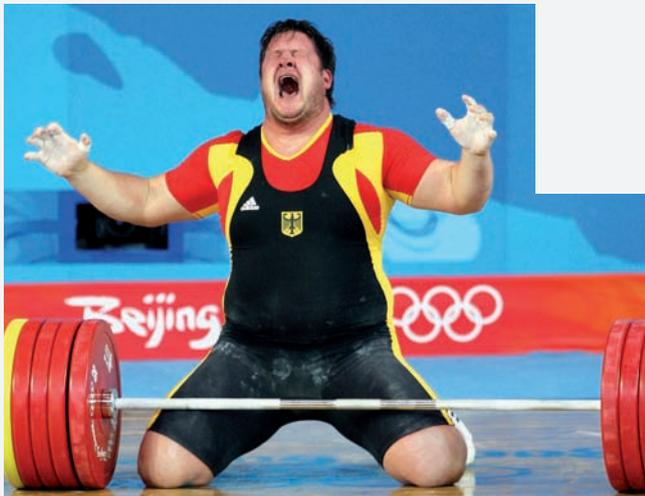
Auch für 2012 planen wir eine Reihe von interessanten und aktuellen Veranstaltungen. Den Auftakt bilden unsere Neujahrsempfänge, die unter dem Motto „Kontinuität zählt sich aus“ stehen. Wir freuen uns sehr, dass wir dieses Jahr die Bankerin und Autorin des Bestsellers „Markt ohne Moral: Das Versagen der internationalen Finanzelite“, Dr. Susanne Schmidt, als prominente Rednerin gewinnen konnten.

Ich wünsche Ihnen eine schöne Vorweihnachtszeit, besinnliche Festtage und für das neue Jahr alles Gute, viel Glück und Gesundheit. Ich freue mich, wenn Sie uns auch im neuen Jahr Ihr Vertrauen entgegenbringen.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Stephan Schmid
Vorstand, msgGillardon AG





06 Unter Druck

Neue Studie beleuchtet aktuelle und zukünftige Marktanforderungen an Kreditinstitute

14 Neu justiert

Basel III / CRD 4 und MaRisk erfordern eine neue strategische und vertriebliche Ausrichtung der Finanzdienstleister



Topthema

6 Unter Druck

Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Studie „Druck von allen Seiten – Marktanforderungen an Kreditinstitute“ von msgGillardon und Handelsblatt

Business

10 Zukunft gestalten

Die Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen: Herausforderungen für das Bankmanagement

14 Neu justiert

Veränderungen durch Basel III / CRD 4 und MaRisk

20 Im Gespräch mit Direktor Dipl.-Kfm. Ralf Götz, Vorstand der Raiffeisenbank Reutte

25 Mehr Transparenz

Risikotragfähigkeit und Stress-Szenarien in der dritten MaRisk-Novelle

32 Im Spannungsfeld

Risikoadjustierte Performancemessung mit MARZIPAN bei der DG HYP

38 Alles im Blick

Neue Reporting-Lösung „Financial Cockpit“

20 Im Gespräch

Direktor Dipl.-Kfm. Ralf Götz, Vorstand der Raiffeisenbank Reutte, über die Veränderungen im Zinsmarkt und damit verbundene Risiken



32 Im Spannungsfeld

DG HYP im Spannungsfeld aufsichtsrechtlicher Anforderungen bei der geschäftspolitischen Neuausrichtung

42 Effizientes Werkzeug

Schlanke automatische Codegenerierung - Domain Driven Design mit Sculptor

48 Quo vadis BPM

Business Process Management (BPM) - kurzfristiger Hype oder ernst zu nehmender Lösungsansatz?

51 Praxisbericht

Fortschrittliches Ertrags- und Risikomanagement der Kreissparkasse Böblingen

Service & News

55 Financial Forum 2011

Der Branchentreff für Bankmanager

56 Meet the Experts

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

58 Themen und Termine 2012

Finanzseminare, Fachtagungen und Branchentreffs

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 Kaldenbach

Konzept und Layout

Maik Johnke

Bildnachweis

Fotolia, iStockPhoto, msgGillardon AG

Produktion

Blaich Druck, Straubenhardt

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

Unter Druck

Neue Studie von msgGillardon und Handelsblatt beleuchtet aktuelle und zukünftige Marktanforderungen an Kreditinstitute

Von Dennis Kapl



Der gegenwärtige Handlungsbedarf, angefacht durch kontinuierlich steigende Regularien seitens (supra-)nationaler Institutionen, setzt deutsche Finanzdienstleister vermehrt unter Zugzwang. Hinzu kommt der sich weiter verschärfende Wettbewerb innerhalb der Branche, verursacht durch steigende Kundenanforderungen und alternative Anbieter. Um dem veränderten Marktumfeld effektiv zu begegnen, müssen Kreditinstitute intensive Anstrengungen unternehmen. Hierzu zählen vor allem Investitionen in Innovation und Technologie. Der Bereich IT kann an dieser Stelle einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung von Effizienz, Einfachheit und Transparenz des Bankgeschäfts leisten. Die aktuelle Studie von msgGillardon und Handelsblatt zeigt hierbei neben Defiziten auch Verbesserungsoptionen und konkrete Lösungen für Banken in Form von Best-Practice-Beispielen auf.

Einleitend beschäftigt sich die Studie mit der Identifizierung relevanter Geschäftsbereiche der befragten Finanzdienstleister und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Am höch-

ten priorisiert wurde an dieser Stelle das Firmen- und Privatkundengeschäft, gefolgt von Einlagengeschäft, Risikomanagement / Controlling und Wertpapierhandel. Informationstechnologie und Investment Banking erfahren hingegen eine geringere Priorisierung. Im Vergleich zur Relevanz der genannten Geschäftsfelder lässt der tatsächliche operative Erfolg, laut Aussage der befragten Geldhäuser, in nahezu allen Bereichen zu wünschen übrig. Auch im Wettbewerbsvergleich fühlt man sich nicht immer hinreichend aufgestellt (vgl. Abbildung 1).

Bankenintern hingegen gehen die Meinungen von Fach- und Führungskräften meist stark auseinander. In Bereichen, wo leitende Mitarbeiter das eigene Haus als erfolgreich betrachten, sind Fachkräfte oft gänzlich anderer Ansicht. Dies lässt Defizite innerhalb der Kommunikationsstrukturen vermuten.

Mangelndes Selbstbewusstsein gegenüber dem Wettbewerb



Abbildung 1: Geschäftsbereiche: Abgleich zwischen Relevanz und Erfolg

Thematisch genießt die Umsetzung neuer Regularien die höchste Priorität (vgl. Abbildung 2). Dies erscheint aufgrund weiterer, ebenfalls dringender Herausforderungen als zu kurz gedacht. Es entsteht der Eindruck, dass die Fokussierung auf Basel III und MaRisk den Instituten den Blick in die Zukunft versperrt, da weitere wichtige Themenfelder wie Wettbewerbsdruck, der Aufbau weiterer Vertriebskanäle und die Etablierung neuer Vergütungs- bzw. Anreizsysteme als nachrangig bewertet werden.

Angedachte Maßnahmen bezüglich einer adäquaten Reaktion auf den identifizierten Handlungsbedarf beziehen sich oft lediglich auf Kostensenkungs- und Optimierungsvorhaben. Dringend notwendig sind jedoch die angesprochenen Investitionen in Innovationen und Technologie. Hierbei könnte eine Orientierung an alternativen Anbietern erfolgen. Diese bieten bereits heute Transparenz in Form geringer Bürokratie und mobiler Kommunikation sowie eine hohe Benutzerfreundlichkeit der eigenen Anwendungen. Hier steht tatsächlich der Kunde im Zentrum aller Überlegungen.

► Top Story

Marktanforderungen an Kreditinstitute

Frage: Bitte geben Sie an, welchen Handlungsbedarf die folgenden Marktanforderungen derzeit für Ihr Haus haben.		„Sehr hoher“ und „hoher“ Handlungsbedarf kumuliert (in %)	Rangreihe Gesamtbetrachtung
	Marktanforderungen		
Regulierung	Anlegerschutz	64	1
	Vorbereitung auf Basel III	64	2
	Aufbau/Weiterentwicklung Ratingverfahren	57	7
	Aktuelle Änderungen in der Rechnungslegung (HGB, IFRS)	49	11
Geschäftspolitik	Effizienz in der Prozessabwicklung	61	3
	Kostensenkung	58	4
	Wachstumsvorgaben	53	10
	Neue Vergütungssysteme	47	13
Wettbewerbsdruck	Entwicklung/Einführung neuer Produkte	58	5
	Wettbewerb durch neue Wettbewerber, z. B. Internetanbieter	55	8
	Wettbewerb durch bestehende Wettbewerber	54	9
Technologie	Technologische Veränderungen	58	6
	Aufbau weiterer Vertriebskanäle (z. B. Web 2.0, Social Media etc.)	48	12

Abbildung 2: Handlungsbedarf für Kreditinstitute – Priorisierung der Themen

Primat der Informationstechnologie

Der IT kommt innerhalb dieses Prozesses eine hervorgehobene Rolle zu. Diese wird von den Befragten jedoch nicht primär in der Pflicht gesehen, obwohl an dieser Stelle großes Verbesserungspotenzial besteht. Das Gros der Teilnehmer fordert lediglich eine bessere IT-Unterstützung und effizientere Arbeitsprozesse. Dies betrifft vorrangig das Firmenkundengeschäft (vgl. Abbildung 3).

Doch schon die Umsetzung der aktuell geforderten Regularien macht den Einsatz der IT in Form von veränderten Steuerungsimpulsen sowie technologischen Innovationen innerhalb der Gesamtbanksteuerung notwendig. Hier bedarf es zum Beispiel eines effektiven Kennzahlencontrollings durch Key Performance Indi-

cators (KPIs) sowie der Miteinbindung der notwendigen marktseitigen Restriktionen („Constraints“), die auf Prozessebene in das Risiko- und Liquiditätsmanagement überführt werden.

Auch Geschäftsmodelle könnten aufgrund der Marktanforderungen sowie der Wettbewerbssituation hinterfragt werden. Die hierfür notwendige IT-Unterstützung macht zunächst ein effektives Business- / IT Alignment auf strategischer Ebene notwendig – sprich die Abbildung und Umsetzung der Geschäftsstrategie und Erfordernisse der Fachabteilungen in IT-Architektur und Prozesse.

Um weiterhin die Beratung und den Vertrieb entsprechend neu auszurichten, kann die IT als maßgeblicher Impulsgeber auftreten, um kundennähere Prozesse zu entwickeln und umzusetzen.

Frage: Welche Mittel aus dem Bereich Technologie würden in Ihrem Haus in dem Geschäftsbereich [...] helfen, besser auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren? (Nennungen „sehr gut“ und „gut“ kumuliert)

Geschäftsbereich	Gesamt	Firmenkundengeschäft	Privatkundengeschäft	Einlagengeschäft	Wertpapierhandel	Investmentbanking	Risikomanagement & Controlling	Informationstechnologie
Bessere IT-Unterstützung	27 %	37 %	29 %	23 %	24 %	24 %	24 %	27 %
Bessere Verfügbarkeit von Daten für das Kundenmanagement	17 %	19 %	25 %	14 %	19 %	16 %	16 %	11 %
Weniger Medienbrüche	18 %	19 %	23 %	17 %	21 %	16 %	13 %	17 %
Bessere Datenqualität	21 %	25 %	25 %	19 %	19 %	21 %	20 %	16 %
Höhere Datensicherheit	21 %	22 %	27 %	19 %	19 %	22 %	20 %	19 %
Effizientere Arbeitsprozesse	26 %	40 %	29 %	20 %	22 %	22 %	28 %	19 %
Marktkonformes Geschäftsmodell	16 %	16 %	15 %	14 %	19 %	21 %	14 %	13 %
Wettbewerbsfähigere Produkte	17 %	20 %	23 %	24 %	17 %	14 %	14 %	11 %
Zuverlässige KPIs (Erfolgsziffern)	11 %	15 %	13 %	12 %	12 %	7 %	13 %	7 %
Veränderte Steuerungsimpulse	11 %	13 %	10 %	11 %	10 %	10 %	11 %	11 %
Einsatz von neuen Technologien	11 %	15 %	10 %	10 %	10 %	8 %	10 %	18 %
Sonstiges	1 %	0 %	0 %	0 %	2 %	2 %	0 %	1 %
Nichts davon	7 %	4 %	4 %	10 %	7 %	8 %	9 %	7 %
Weiß nicht / keine Angabe	12 %	11 %	10 %	12 %	12 %	13 %	14 %	13 %

Abbildung 3: Reaktion auf Marktanforderungen durch Technologie

Hinzu kommen verschlankte Abläufe und vor allem auch die Gewährleistung von Datensicherheit und -qualität. Dies führt zur erforderlichen Flexibilität, um nachfolgend vertriebliche Impulse zu setzen und durch neue Geschäftsmodelle sowie Produkte auf sich stetig verändernde Marktsituationen reagieren zu können.

Die obligatorische Umsetzung derzeitiger Regularien ist unbestritten notwendig. An der Umsetzung führt kein Weg vorbei. Trotz aller Widrigkeiten gilt es, den Kunden und dessen Bedürfnisse zu jedem Zeitpunkt in den Mittelpunkt sämtlicher Optimierungsmaßnahmen zu stellen. Technologie und insbesondere die IT kann an dieser Stelle einen wichtigen Beitrag leisten. Anstrengungen in diese Richtung müssen somit intensiviert und keinesfalls zurückgefahren werden, da technologische Innovationen

Kunden begeistern und gleichzeitig helfen können, verlorenes Vertrauen wiederherzustellen.

Autor**Dennis Kapl**

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 - 5469
- > dennis.kapl@msg-gillardon.de



Zukunft gestalten

Die Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen: Herausforderungen für das Bankmanagement

von Professor Dr. Jürgen Moormann, Leiter des ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management

Zweifellos befindet sich die Finanzbranche unter einem starken Veränderungsdruck. Doch was bedeutet das genau? Der folgende Beitrag skizziert Ansätze für neue Wertschöpfungsstrukturen, die zu einem weitreichenden Umbau der Bankenlandschaft führen werden. Damit stellen sich hohe Anforderungen an die Geschäftsleitungen der Institute. Es geht um die zukunftsorientierte Gestaltung der Unternehmen der Bankwirtschaft. Die Entwicklung von tragfähigen Ideen, die Umsetzung dieser Ideen sowie die Sicherstellung von Erfolg und Nachhaltigkeit sind ureigenste Aufgaben des Topmanagements.

Treiber der Veränderung in Banken

Neben vielen weiteren Einflüssen sind derzeit insbesondere zwei Treiber für Veränderungen im Bankgeschäft verantwortlich – die

andauernde Finanzmarktkrise sowie politische Entwicklungen auf europäischer Ebene: (1) Die Finanzmarktkrise forciert die nationale und internationale Konsolidierung im Bankensektor. Sie führt zur weiteren Verschärfung der Aufsicht, zum Rückzug von Instituten aus Teilbereichen des Bankgeschäfts (Eigenhandel, Investment Banking), aber auch zur Konzentration auf weniger volatiles Geschäft wie das Retail Banking und das Geschäft mit dem Mittelstand. Dort wird in den nächsten Jahren ein harter Wettbewerb mit hohem Margen- und Preisdruck stattfinden. (2) Die Harmonisierung zwischen den EU-Mitgliedsstaaten wird trotz aller aktuellen Schwierigkeiten weiter voranschreiten. Der politische Wille ist es, eine Konvergenz im europäischen Markt für Finanzdienstleistungen zu erreichen. Mittelfristig werden sich die Preise für Bankprodukte in den verschiedenen Staaten der EU angleichen – und finden sich am unteren Ende des vorherigen Preisspektrums wieder.

Erklärungsansätze für neue Wertschöpfungsmodelle

Warum kommt es eigentlich zur permanenten Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen? Dafür gibt es mehrere Erklärungsmöglichkeiten. Die bekannteste ist sicher die Transaktionskostentheorie, die – stark vereinfacht – begründet, warum zunehmende Technologisierung zu einer Ausweitung von Marktstrukturen (Buy) zulasten klassischer hierarchischer Strukturen (Make) führt. Das Befolgen dieser Theorie hat weitreichende Folgen: Modularisierung der Unternehmensorganisation, Entstehung von Wertschöpfungsnetzwerken, Zunahme von Verbundstrukturen. Gleichzeitig entstehen aber auch spezialisierte Unternehmen und damit gegebenenfalls Konkurrenten mit vorteilhafteren Produktionsstrukturen.

Aber auch pragmatische Modelle erklären, warum sich die Art der Wertschöpfung laufend verändert. Abbildung 1 zeigt den dynamischen Charakter der Entwicklung von Wertschöpfungsmodellen. Es wird deutlich, dass das Gewinnpotenzial bei zunehmendem Wettbewerb abnimmt und die Unternehmen nur durch drastische Anpassungsschritte überleben können. Die Anpassung umfasst nacheinander Service- und Qualitätserhöhung, klassi-

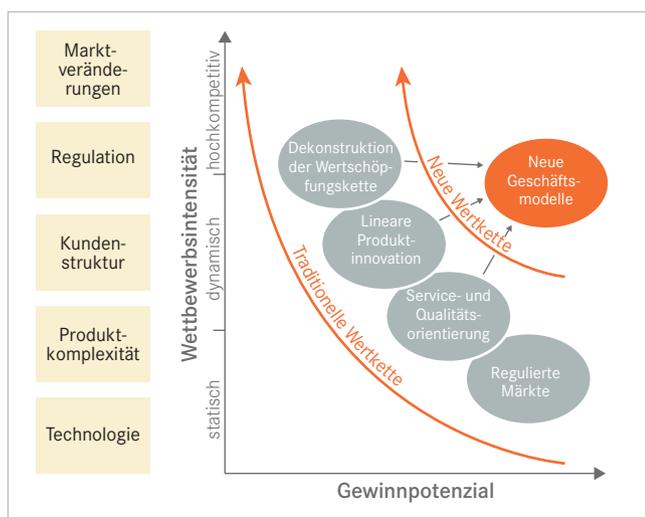


Abbildung 1: Veränderung der Wertschöpfungsstruktur

sche Produktinnovation und schließlich die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette. Einigen Unternehmen mag der Sprung auf eine neue Wertkette gelingen. Typischerweise finden sich hier Unternehmen, die mit neuen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten. Beispiele reichen von Aldi und Dell über Amazon, Apple und Zynga bis hin zu Maklerplattformen wie eBay und Interhyp. All diese Modelle basieren auf einer starken Vernetzung mit Lieferanten und Kunden. Ob der Sprung auf eine neue Wertkette möglich und sinnvoll ist, ist eine spannende Frage für die Geschäftsleitung jeder Bank.

Entscheidend aus Banking-Sicht ist, dass die Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten zur Bildung von Unternehmensnetzwerken führt. In diese bringen die Partner ihre spezifischen Kompetenzen und Ressourcen ein, um damit die gesamtnetzwerkbezogene Wertschöpfung zu steigern.

Diese Veränderungen führen nicht nur zur Dekonstruktion, sondern auch zur Rekonstruktion der Wertschöpfungskette. Die dahinterliegende Annahme ist, dass Banken nur dann überleben werden, wenn sie sich auf das konzentrieren, was sie jeweils am besten können. Damit erfolgt gleichzeitig eine Stärkung in der neuen Rolle. In Unternehmen anderer Branchen ist das Netzwerkdenken bereits fest in der Unternehmensorganisation und -kultur verankert wie z. B. bei Gore und Nike.

Der Weg ist allerdings lang – und der Stand der einzelnen Institute höchst unterschiedlich. Das eröffnet natürlich auch Chancen. Wer die Bank schneller in eine zukunftsträchtige Organisation transformiert, hat nicht nur Wettbewerbsvorteile am Markt, sondern kann die Bankenlandschaft aktiv mitgestalten.

Bankenarchitekturen der Zukunft

Das Aufbrechen der Wertschöpfungskette führt zu einer „Rollen“bildung in der Branche – auch das ist eine Form der Industrialisierung. So hat sich eine Reihe von Produktspezialisten herausgebildet (z. B. DSL Bank, TeamBank, Investmentbanken).

Auch Transaktionsspezialisten wie dwpbank, Equens etc. sind bereits am Markt etabliert. Der Großteil der Kreditinstitute ist dagegen als Vertriebspezialist am Markt tätig (z. B. Volks- und Raiffeisenbanken, Sparkassen). Dazwischen haben sich neuere Unternehmen als Makler geschoben (z. B. Interhyp, Hypoport). Großbanken mögen auch mehr als eine Rolle wahrnehmen. Vollintegrierte Universalbanken gibt es dagegen in Deutschland längst nicht mehr. Eine zukünftige Bankenlandschaft wird sich

quasi modularartig zusammensetzen. Der Netzwerkgedanke und Kooperationen werden dann wichtige Strukturmerkmale. Dabei lösen sich die traditionellen Säulen der deutschen Bankwirtschaft weiter auf, da es darum geht, leistungsfähige Wertschöpfungsstrukturen zu kreieren.

Entscheidend ist, dass sich neue Geschäftsmodelle entwickeln werden, die sich viel deutlicher voneinander unterscheiden als in

Beispiele für die Entwicklung neuer Wertschöpfungsstrukturen

Die folgenden Beispiele zeigen das große Spektrum der derzeit stattfindenden Veränderungen:

Fabrikansatz von ING-Diba, Santander Consumer Bank und

Targobank: Diese Banken haben einen wie in der Fertigungsindustrie üblichen Produktionsprozess mit Prognose, Kapazitätsplanung, Szenarios, Simulation, Produktion, Verfolgung (Tracking) und Qualitätsprüfung aufgebaut. Die Banken nutzen so die enormen strukturellen Kostendifferenzen gegenüber ihren Wettbewerbern.

Auflösung der klassischen starren Wertkette bei der DZ Bank:

Betrachtet man den Bereich der „Produktion“ der DZ Bank und teilt die hier entstandenen Gesamtkosten auf, dann entfallen zwei Drittel der Kosten auf Externe, also Zulieferer. Nur das letzte Drittel entfällt auf die interne Produktion (dazu zählen Operations, Innovation, Produktentwicklung und Steuerung). Im Bereich „Produktion“ beträgt die Wertschöpfungstiefe nur noch rund 35 Prozent.

Messung der Effizienz auf Prozessebene in der Commerzbank:

In einem Forschungsprojekt der Commerzbank und des ProcessLab der Frankfurt School wurde die Effizienz bei der Prozessausführung von einzelnen Transaktionen untersucht. Der Einsatz neuer mathematischer Verfahren förderte zutage, dass die Effizienz bezüglich Zeit, Qualität und Kosten der Transaktionen trotz weitestgehend automatischer Abwicklung erheblich streut und damit großes Verbesserungspotenzial besteht.

Detaillierte Produktionssteuerung bei der DB Kredit Service

GmbH: Die Kreditfabrik setzt auf den Einsatz industrieller Qualitätssteigerungsmethoden wie Six Sigma. Produktionsstraßen im Dienstleistungsbereich ermöglichen die Nutzung von Verfahren, die vorher aufgrund fehlender Daten gar nicht möglich waren, und erlauben die permanente Verbesserung.

„Extreme Sourcing“ bei der Netbank:

Die aus der Gruppe der Sparda-Banken hervorgegangene und nun im Besitz der LBB befindliche Internetbank wird von nur 19 Personen betrieben. Deren Arbeit konzentriert sich auf das für die Bank besonders wichtige Produktmanagement und auf die Funktionen Organisation, Marketing, IT-Koordination und Controlling. Alle erforderlichen Backoffice-Aufgaben werden von Partnerunternehmen erbracht.

Entstehung globaler Operating-Modelle bei Großbanken:

International tätigen Kreditinstituten eröffnet sich durch die Nutzung weltweiter Ressourcen die Möglichkeit zur Beteiligung an der geografisch verteilten Wertschöpfung. Die Deutsche Bank hat dazu ein Structured Operating Model entwickelt, das die Nutzung von globalen Kostenvorteilen zum Ziel hat. Jeder Prozessteil wird dabei auf Make oder Buy bzw. auf Offshore, Nearshore oder Onshore geprüft.

der Vergangenheit. Eine Steuerung aufgrund abstrakter, gesamtbankbezogener Größen, etwa anhand der Cost-Income-Ratio, ist dabei nicht mehr hilfreich. Vielmehr muss die Beurteilung der Produktivität zukünftig auf Prozessebene erfolgen. Das erhöht die Anforderungen an die „neuen Institute“, weil Subventionierungen zwischen den Bereichen entfallen und sich die klassischen Unternehmensgrenzen auflösen.

Erheblicher Handlungsbedarf

Die Steigerung von Effektivität und Effizienz mithilfe neuer Wertschöpfungsstrukturen ist unausweichlich. In diesem Zuge findet eine Transformation von Kreditinstituten zu „industriellen“ Unternehmen statt. Während dieser Umbau in einigen Instituten bereits läuft, befinden sich andere noch in der Orientierungsphase. Der Handlungsbedarf ist vielfältig:

- 1. Die Ansprüche an das Backoffice steigen permanent.** Die Kunden (d. h. die Vertriebsbanken) erwarten vom Backoffice, dass die Kosten pro Transaktion p. a. um einen bestimmten Prozentsatz sinken. Bei der Realisierung spielt das Prozessmanagement eine zentrale Rolle. Der Aufbau von Produktionsstraßen und die Einführung moderner Produktionssteuerungssysteme erfordern entsprechendes Know-how.
- 2. Für Vertriebsbanken ist das Front-End entscheidend.** Hier sind die Banken gefordert, kontinuierlich nach Innovationen in den Bereichen Kundenprozesse, Vertriebswege und Leistungen zu suchen. Und es gibt viel zu tun: Sicherung der Markenidentität, Wiedergewinnung des Vertrauens der Kunden, Berater von Verkäufern zu Kundenverantwortlichen machen, tatsächliche Bedürfnisse erkennen und unterstützen usw.
- 3. Es ist zukünftig ein aktives Dienstleistermanagement notwendig.** Durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette entstehen in den Banken neue Aufgaben, insbesondere das Kooperationsmanagement. Die klassischen Unternehmensgrenzen lösen sich auf, die konsequente Steuerung aller Zulieferer ist unumgänglich. Dabei müssen die operativen Risiken im Griff behalten werden.

- 4. Die IT hat weiterhin große Bedeutung für Banken.** Banken sind informationsverarbeitende Unternehmen, bei denen die Produktionsstraßen die Informationssysteme sind. Das gilt auch für das Front-End der Institute, das sich immer weiter in Richtung neuer elektronischer Kanäle (insbesondere mobile Endgeräte) entwickelt.
- 5. Die Anforderungen an Dienstleister wachsen kräftig.** Anbieter von Sourcing-Leistungen müssen Economies of Scale erzielen, eine internationale Perspektive entwickeln, immer anspruchsvollere Produktvarianten in ihren Systemen abbilden und noch flexibler bei der Übernahme von spezifischen Prozessabschnitten werden.

Fazit

Gerade in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit kommt es darauf an, Austausch und Kooperation zu suchen. Die Komplexität der Wirtschaft hat derart zugenommen, dass wachsende Produktivität nicht mehr durch lineare Verbesserung, sondern vielmehr durch kluge, strategisch sinnvolle Vernetzung erzeugt wird. In einer solchen Netzwerkstruktur entscheidet nicht die Größe über den Erfolg im Bankgeschäft und auch nicht die Produkte, sondern die intelligente Struktur des Unternehmens bzw. des Gesamtnetzwerks. Die konsequente Ausrichtung der Banken auf ihr jeweiliges Geschäftsmodell ist dafür eine zwingende Voraussetzung. Dies zu erkennen und in der Bank umzusetzen, ist Aufgabe der obersten Unternehmensleitung.

Autor



Prof. Dr. Jürgen Moormann

Professor für Bankbetriebslehre und
Leiter des ProcessLab der Frankfurt School
of Finance & Management



Neu justiert

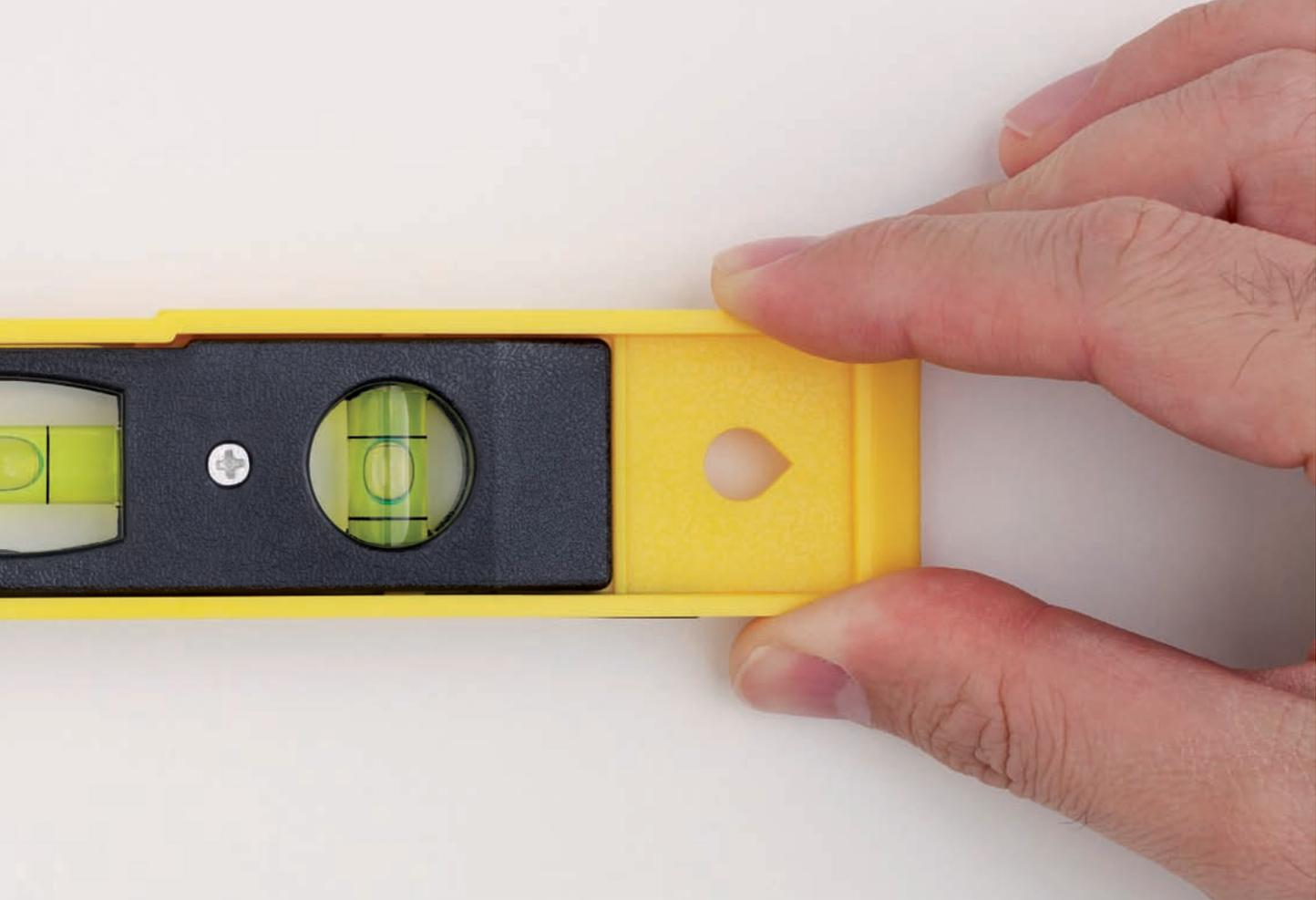
Basel III / CRD 4 und MaRisk erfordern eine neue strategische und vertriebliche Ausrichtung der Finanzdienstleister

von Magnus Günther, Georg Müller,
Thomas Schmidt und Prof. Dr. Konrad Wimmer

Weiterhin zunehmende aufsichtsrechtliche Anforderungen stellen Banken und Sparkassen vor immer neue Herausforderungen. Insbesondere gilt es in den folgenden Jahren, die Geschäftsaktivitäten auf die geänderten Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften auszurichten. Vor dem Hintergrund anzupassender Kunden- und Kreditportfolios stellt sich die Frage, ob die Bankbilanzen durch bewussten Auslauf von Geschäften eher schrumpfen oder durch eine Bilanz- und Liquiditätsoptimierung gegengesteuert werden kann. Wir zeigen Ihnen, wie Sie unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen Ihr Geschäftsmodell strategisch erfolgreich neu ausrichten können. Im Folgenden werden die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen kurz erläutert und die Konsequenzen beispielhaft dargestellt. Hieraus werden Implikationen für das Geschäftsmodell und die vertriebliche Ausrichtung auf Basis unseres Vorgehensmodells aufgezeigt.

Die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen

Als eine Konsequenz aus der Finanz- und Wirtschaftskrise setzte der Baseler Ausschuss bis Ende 2010 den Auftrag der G20-Regierungschefs um, die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für



die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der Finanzinstitute zu reformieren. Erklärtes Ziel dieser Reform war es, den Bankensektor in die Lage zu versetzen, finanzielle und ökonomische Stresssituationen besser kompensieren zu können. Ergänzend zur Reform der bekannten Basel-II-Regelungen für das Eigenkapital wurde ein zweites Framework für das Liquiditätsrisikomanagement beschlossen. Diese beiden Papiere, zusammengefasst als Basel III bezeichnet, werden in der EU in Form der sogenannten CRD 4 (bestehend aus einer Richtlinie und einer Verordnung) umgesetzt. Neben der deutlichen Schärfung des Eigenkapitalbegriffs mit Betonung des harten Kernkapitals als wesentlichem Teil des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals und der damit einhergehenden Festlegung neuer Mindesteigenkapitalquoten, ergeben sich aus Basel III bzw. CRD 4 wesentliche Änderungen aus folgenden neuen Regelungen:

- > Schaffung zusätzlicher Eigenkapitalpuffer
- > Einführung der risikounabhängigen Kennzahl Leverage Ratio flankierend zum risikobasierten Eigenkapitalframework
- > Einführung zweier verbindlicher Normen für das kurzfristige und längerfristige Liquiditätsrisiko (Liquidity Coverage Ratio [LCR] und Net Stable Funding Ratio [NSFR])
- > Antizyklische Maßnahmen

Daneben sind die neuen qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Eigenmittelunterlegung des Kontrahentenrisikos zu erwähnen, die sich deutlich auf den Umgang insbesondere mit OTC-Derivaten auswirken werden.

Bereits Ende 2010 hatte die Aufsicht die Novellierung der MaRisk beschlossen, die im Wesentlichen ebenfalls auf diverse europarechtliche Vorgaben zurückgeht – schließlich wurde auch noch im Sommer 2011 die InsitutsVergV eingeführt, die sich mit der Gestaltung der variablen Vergütung auseinandersetzt. Schwerpunkte der MaRisk-Novelle waren die Präzisierungen bezüglich der Risikotragfähigkeit (Blick bis Jahresende ist nicht mehr ausreichend; Begründung von Diversifikationseffekten), der Stresstests (unter anderem sind jetzt „reverse Stresstests“ gefordert), der Risikokonzentrationen, des Liquiditätsrisikos, der Spreadrisiken sowie die erweiterten Anforderungen an die Geschäfts- und Risikostrategie und damit schlussendlich die Berücksichtigung des Vertriebsrisikos. Diese Änderungen von Basel III / CRD 4 und der MaRisk-Novelle bedeuten erheblichen Anpassungsbedarf bei Banken und Sparkassen. Bevor auf die beiden zentralen Konsequenzen „Liquidität als zentraler Hebel“ und „Eigenkapital als knappes Gut“ eingegangen wird, sind die Implikationen aus der Präzisierung der Geschäfts- und Risikostrategie zu erläutern.

Geschäfts- und Risikostrategie als zentrale Ausgangsüberlegung

Im Anschreiben zur MaRisk-Neufassung vom 15. Dezember 2010 hat die BaFin unter anderem betont, dass

- > interne und externe Einflussfaktoren, die für strategische Weichenstellungen bedeutend sind, ausreichend zu berücksichtigen sind;
- > strategische Ziele so präzise zu formulieren sind, dass Zielabweichungen quantifizierbar sind und sich operative Ziele aus den Strategien plausibel ableiten lassen,
- > der nachhaltigen Ausrichtung Rechnung zu tragen ist und
- > ein Strategieprozess (strukturierte Auseinandersetzung bei der Festlegung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung strategischer Ziele) einzurichten ist.

Was aber bedeuten diese Vorgaben für die Vertriebssteuerung, die das Kerngeschäft der Banken und Sparkassen betrifft, konkret? Die Institute müssen jetzt ausdrücklich auch Ertragskonzentrationen berücksichtigen, d. h., das Institut muss seine wesentlichen Erfolgsquellen darlegen können, was unter anderem eine Erfolgsspaltung in „Konditions- und Strukturbeitrag“ erfordert. Nach § 3 Instituts-VergV müssen zudem die Vergütungssysteme auf die Erreichung der in den Strategien des Instituts niedergelegten Ziele ausgerichtet sein. Demzufolge ist eine stringente Ableitung der operativen Vertriebsziele zu fordern, eine jederzeitige „Standortbestimmung“ (Ausweis des Neugeschäftserfolgs nach Abzug von Risikoprämien) und die Einbeziehung nicht nur operativer Gewinnziele. Das bedeutet, die wichtige operative Zielsetzung Neugeschäftserfolg ist zu flankieren mit sogenannten strategischen Zielsetzungen, die insbesondere die Kundenzufriedenheit und die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung reflektieren. Auch die Produkttiefe – und damit die Vermeidung eines auf kurzfristige Gewinnmaximierung abzielenden Produktverkaufs – kann man hier anführen.

Die eben skizzierte Konzentration auf die richtige, d. h. nachhaltige Steuerung des Vertriebs ist aber in engem Zusammenhang mit

den eingangs erwähnten weiteren aufsichtsrechtlichen Neuerungen zu sehen. Der Neugeschäftserfolg ist Bestandteil des Plangeinns – jedenfalls wenn man den Going-Concern-Ansatz verfolgt – und damit Bestandteil der Risikodeckungsmasse. Insofern stellt die korrekte Quantifizierung den ersten Schritt zur Steuerung des Vertriebsrisikos dar, das analog zur VaR-Definition als Abweichung des Erwartungswerts zum (z. B.) 99-Prozent-Quantilwert der Planergebnisverteilung definiert werden kann.

Die Veränderungen des Neugeschäftsergebnisses führen daneben – im Sinne einer mittelbaren Auswirkung – zu Änderungen der VaR-Werte bei den einzelnen Risikoarten (Credit-VaR; Ziri-VaR; LVaR; LaR) und damit zu geänderten ökonomischen Eigenkapitalanforderungen, die zusätzlich zu den unten skizzierten Basel-III-Anforderungen zu beachten sind.

Die Basel-III-Liquiditätskennziffern werden ihrerseits Einfluss nehmen auf das erzielbare Vertriebsergebnis. Soweit heute absehbar, wird die NSFR die Fristentransformationsmöglichkeiten, auf die insbesondere die kleineren und mittleren Institute angewiesen sind, beschneiden. Sinkende Erträge aus der Fristentransformation aber werden durch Vertriebs Erfolg kompensiert werden müssen. Hier jedoch droht ebenfalls Ungemach, denn der (Preis-) Wettbewerb um die (auch aufsichtsrechtlich betrachteten) lukrativen Kundeneinlagen wird sich weiter verschärfen. Nicht zuletzt wird hier eine klarere Produktstrategie als in der Vergangenheit benötigt. Kannibalisierungseffekte, die zwischen verschiedenen Einlagenprodukten zu beobachten waren, gilt es, künftig möglichst zu vermeiden.

Die neuen Regelungen betreffen aber auch die Kalkulation des Vertriebsergebnisses selbst. Die erwähnte MaRisk-Anforderung, eine Erfolgsspaltung (in Konditions- und Strukturbeitrag) durchzuführen, und der CEBS-Entwurf „Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation (10/2010)“ machen es unumgänglich, die Liquiditätskosten in das Deckungsbeitragsschema aufzunehmen und im Umkehrschluss die Liquiditätsfristentransformation als eigenständige Erfolgsquelle aufzunehmen.

Liquidität als zentraler Hebel

Die Kennzahl Liquidity Coverage Ratio (LCR), in Deutschland auch mit „einmonatige Liquiditätskennziffer“ oder „kurzfristige Liquiditätsdeckungskennziffer“ bezeichnet, dient zur Einschätzung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit im Stressfall. Der Bestand an hochliquiden Aktiva soll es Banken ermöglichen, aus eigenen Mitteln die kumulierten Nettozahlungsverpflichtungen abzudecken, die in den nächsten 30 Kalendertagen auftreten könnten. Den Regelungen liegt folgendes Stressszenario zugrunde: signifikanter Downgrade des Institutsratings (drei Notches), teilweiser Abzug der Einlagen, Abzug von unbesichertem Funding durch Unternehmen, signifikanter Anstieg von Haircuts für besichertes Funding und nennenswerter Abfluss aus Kredit- / Liquiditätslinien.

$$\text{Liquidity Coverage Ratio} = \frac{\text{Bestand an hochliquiden Aktiva (= Liquiditätsreserve)}}{\text{Nettoabflüsse in den nächsten 30 Kalendertagen}} \geq 100\%$$

Aus der Einführung der LCR als melderelevante Kennzahl bereits ab 1. Januar 2013 entsteht nach ersten Studien ein erheblicher Bedarf der Banken zur Aufstockung der Liquiditätsreserve. Aus den Regelungen zur Ermittlung der Nettoabflüsse ergibt sich darüber hinaus die Notwendigkeit, die Cash-Flow-basierte Liquiditätssteuerung zu forcieren.

Die Kennzahl Net Stable Funding Ratio (NSFR) dient zur Einschätzung der strukturellen Zahlungsfähigkeit bezogen auf eine einjährige Stressperiode. Gefordert wird ein stabiles Funding, um die langfristig zu refinanzierenden Aktiva zu decken.

$$\text{Net Stable Funding Ratio} = \frac{\text{Verfügbare stabile Refinanzierung}}{\text{Notwendige stabile Refinanzierung}} \geq 100\%$$

Die verfügbare stabile Refinanzierung wird definiert als derjenige Teil von Eigen- und Fremdmitteln, der über einen Zeithorizont von einem Jahr und unter anhaltenden Stressbedingungen erwartungsgemäß eine stabile Mittelquelle darstellt. Die erforderliche stabile Refinanzierung hängt insbesondere von den Liquiditätsmerkmalen der verschiedenen gehaltenen Aktiva ab.

Die NSFR schafft Anreize für eine Begrenzung der Fristentransformation. Für europäische Banken entsteht daraus im Falle der Umsetzung ein signifikanter Bedarf an zusätzlichem long-term-funding, um die bisher häufige kurzfristige Refinanzierung von längerfristigen Ausleihungen zu ersetzen.

Institute müssen daher die Auswirkungen beider Kennzahlen auf die eigene Refinanzierungs- und Anlagestrategie und damit implizit auch die Vertriebsstrategie sorgfältig prüfen. Dabei sind im Treasury (unter anderem) mögliche Spreadveränderungen und die Auswirkungen auf das Funds Transfer Pricing zu berücksichtigen. Für den Vertrieb ist daher zu überlegen, welche Kreditportfolios prolongiert werden sollen und welche nicht. Letztere können dann wieder Auswirkungen auf die gesamten betroffenen Geschäftsverbindungen hervorrufen. Neben den Effekten auf die zukünftige Liquiditätsposition der Institute sind die Wechselwirkungen zwischen den neuen Kennzahlen gerade im Hinblick auf ihre Steuerbarkeit von besonderem Interesse. Hier ist etwa die Beurteilung der Vertriebs- und Gesamtbankplanung sowie der jeweiligen Prozesse oder die Ausgestaltung neuer Produkte im Hinblick auf die beiden Kennzahlen zu nennen. Diese Wechselwirkungen können modellhaft auf Basis von Bilanz- und Cash-Flow-Daten veranschaulicht werden. Im folgenden Beispiel betrachten wir eine stark vereinfachte Bank, die sich über Einlagen von Privatkunden in Höhe von 20 Prozent und Unternehmen in Höhe von 70 Prozent refinanziert; Eigenkapital wird in Höhe von 10 Prozent ausgewiesen. Die Mittel werden in Höhe von 95 Prozent in private Wohnbaufinanzierung angelegt, zu 5 Prozent wird eine Liquiditätsreserve gehalten. Nun erfolgt innerhalb der Refinanzierung ein Wechsel von Unternehmenseinlagen zu Privatkundeneinlagen im Umfang von 30 Prozentpunkten. Die Auswirkungen auf LCR und NSFR veranschaulicht Tabelle 1.

Kennzahl	Ausgangssituation		nach Maßnahme	
	Wert	Einschätzung	Wert	Einschätzung
LCR	9,17 %	☹️	14,29 %	☹️
NSFR	98,39 %	☹️	112,90 %	😊
Leverage Ratio	10,00 %	😊	10,00 %	😊

Tabelle 1: Ergebnisse: Basel III – Liquidität/Leverage Ratio

Kennzahl	Ausgangssituation		nach Maßnahme	
	Wert	Einschätzung	Wert	Einschätzung
LCR	9,17 %	☹️	111,11 %	😊
NSFR	98,39 %	☹️	146,77 %	😊
Leverage Ratio	10,00 %	😊	10,00 %	😊

Tabelle 2: Ergebnisse nach Umschichtung: Basel III – Liquidität/Leverage Ratio

Es zeigt sich, dass durch Umschichtung beide Kennzahlen verbessert werden. Noch deutlicher ist der Effekt, wenn eine vollständige Umschichtung auf stabile Einlagen erfolgt (vgl. Tabelle 2). Die dargestellten Effekte sind am Markt bereits zu beobachten, da mittels einer weiteren Verschärfung des Preiswettbewerbs massiv um die Gewinnung stabiler Einlagen geworben wird. Insofern ist eine geänderte strategische Positionierung aus unserer Sicht erforderlich.

Eigenkapital als knappes Gut

Basel III erhöht die bislang zur Deckung der bankaufsichtlich erfassten Risiken erforderliche Kernkapitalquote von mindestens 4 Prozent der risikogewichteten Aktiva (RWA) als Konsequenz aus der Finanzmarktkrise bis 2015 schrittweise auf 6 Prozent, wobei (mindestens) 4,5 Prozent statt bisher 2 Prozent aus sogenannten hartem Kernkapital (Common Equity) bestehen müssen. Gleichzeitig werden die Kriterien geschärft, die eine Zuordnung zu den

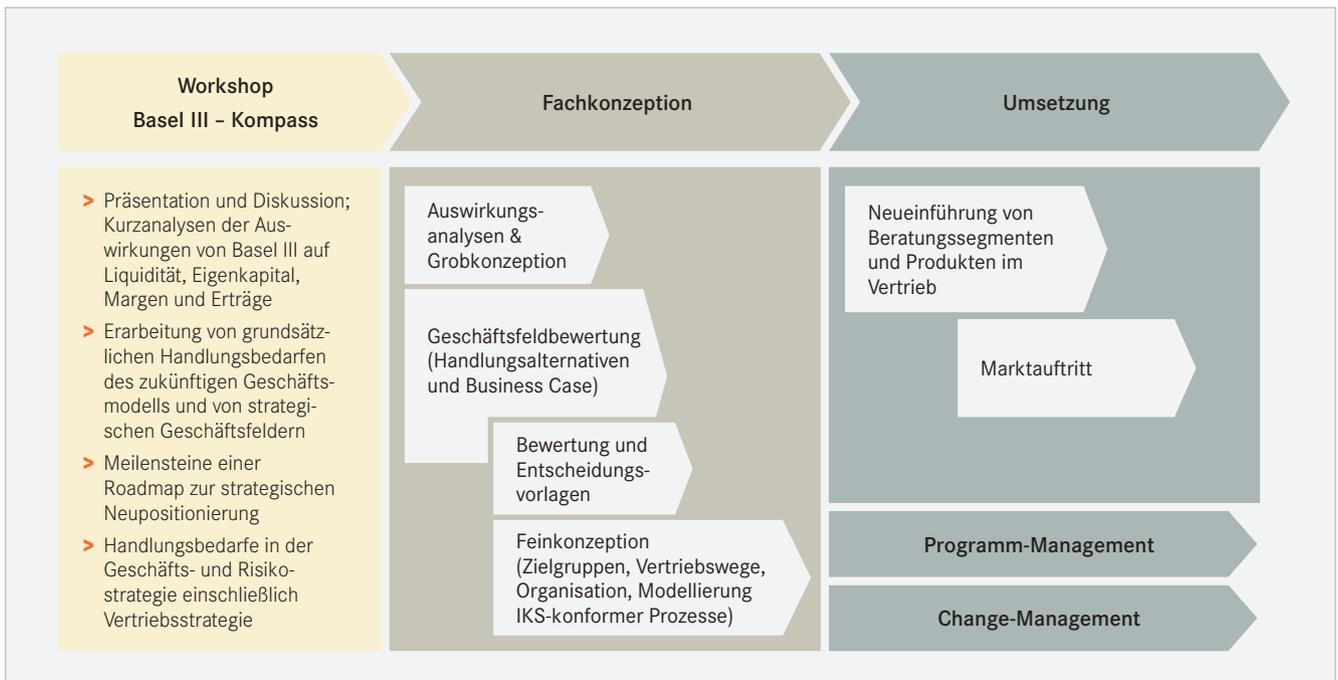


Abbildung 1: Basel III und MaRisk – Aufsichtsrechtliche Anforderungen erfordern Anpassungen der Geschäftsmodelle: msgGillardon-Vorgehensmodell

Komponenten regulatorischen Eigenkapitals erlauben, wobei insbesondere auf die uneingeschränkte Verlusttragung und die unbefristete Verfügbarkeit der Kapitalinstrumente Wert gelegt wird.

Zusätzlich verschärfend wirken die Regelungen zu Positionen, die vom Eigenkapital abgezogen werden müssen: Erstens ist künftig der Abzug grundsätzlich vom harten Kernkapital vorzunehmen, und zweitens greifen die Mindestkapitalquoten anders als bisher erst nach erfolgtem Kapitalabzug. Die Mindestquote für das harte Kernkapital wird ab 2016 durch den sogenannten Kapitalerhaltungspuffer ergänzt, der bis 2019 schrittweise auf 2,5 Prozent der RWA erhöht wird. Damit ergibt sich insgesamt ein Bedarf an hartem Kernkapital in Höhe von 4,5 Prozent + 2,5 Prozent = 7 Prozent der RWA.

Infolge dieser verschärften Eigenkapitaldefinition und der höheren Mindestquoten wird die Rolle des Kernkapitals zur Sicherstellung des Fortbestands eines Instituts (sogenannte Going-Concern) gestärkt. Institute sind deshalb gehalten, neben der Überprüfung ihrer Kapitalausstattung der Knappheit des Gutes Eigenkapital dadurch Rechnung zu tragen, dass die interne Allokation des Eigenkapitals in der Risikosteuerung an die neuen Regelungen angepasst wird. Ebenso sind die Eigenkapitalkosten auf Basis der neuen Anforderungen in der Vor- und Nachkalkulation und im Vertriebssteuerungskonzept zu berücksichtigen.

Unser Vorgehensmodell

Die hier kurz dargestellten Anforderungen stellen Finanzdienstleister zum einen vor neue strategische Herausforderungen und erwirken zum anderen vor eine Anpassung der Risiko- und Vertriebssteuerungskonzepte. Wie Sie diese vielschichtigen Anforderungen umsetzen können, zeigt unser Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 1), das mit einem Basel-III-Kompass-Workshop auf Managementebene startet.

Unsere Empfehlung ist daher, die jeweiligen Anforderungen konsequent für alle relevanten Geschäftsfelder Ihres Instituts durchzudenken und umzusetzen, damit Sie sich rechtzeitig mit

einer notwendigen Neuausrichtung auf Ihre Zielgruppen auseinandersetzen können. Es ist festzulegen, mit welcher Zielgruppe angesichts der veränderten Rahmenbedingungen noch welche Geschäfte gemacht werden sollen.

Autoren



Magnus Günther

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 - 0
- > magnus.guenther@msg-gillardon.de



Georg Müller

Management Beratung, msgGillardon AG

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



Thomas Schmidt

Management Beratung, msgGillardon AG

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



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Management Beratung, msgGillardon AG

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



Im Gespräch

Direktor Dipl.-Kfm. Ralf Götz,
Vorstand der Raiffeisenbank
Reutte, über die Verände-
rungen im Zinsmarkt und
damit verbundene Risiken

Interview: Peter Jacob

Herr Götz, die Raiffeisenbank Reutte Tirol bedient durch ihre grenznahe Lage neben den österreichischen auch zahlreiche deutsche Kunden. Welche Unterschiede sehen Sie zwischen der deutschen und der österreichischen Kundenstruktur?

Grob betrachtet, ähnelt sich die Kundenstruktur im deutschen und österreichischen Markt sehr. Wir bewegen uns ja im europäischen Raum und liegen zudem sehr nah beieinander. Die Unterschiede erscheinen daher zunächst einmal als nicht sehr groß. Wenn man jedoch genauer hinschaut, dann sieht man, dass einzelne Bedürfnisse, die aus den Kundengruppen kommen, doch stark voneinander abweichen. Bei deutschen Privatkunden, aber auch bei Gewerbekunden werden im Finanzierungsbereich sehr stark Fixzinsvereinbarungen nachgefragt, und zwar mit möglichst langen Zinsfestschreibungen von zehn Jahren und länger. Der österreichische Markt dagegen zeichnet sich dadurch aus, dass Finanzierungen eher variabel abgeschlossen werden – allerdings mit Bindung an einen Indikator, z. B. an den Ein-, Drei- oder Sechs-Monats-Euriborsatz.

Woran liegt das?

Zum Teil liegt das sicherlich an der Mentalität der Menschen. Hier in Österreich wird wesentlich stärker auf den momentanen Zins-

satz geschaut. Gerade im Privatkundenbereich ist es Usus, jetzt das günstige Geld zu nehmen und nicht so sehr auf die langfristige Absicherung einer gleichmäßigen Belastung zu schauen. In diesem Punkt sind deutsche Privatkunden, gerade wenn es um den privaten Hausbau geht, wesentlich mehr auf Sicherheit ausgerichtet. Aber gerade in Niedrigzinsphasen, wie wir sie in den letzten Jahren ja hatten, ist der variable Zinssatz für die Kunden immer günstiger gewesen.

Dann gibt es noch einen zweiten Aspekt: nämlich den Schutz der Konsumenten. Der wurde in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Insbesondere der österreichische Konsumentenschutzverein (eine Verbraucherschutzorganisation) setzt sich sehr dafür ein, dass Zinsen und Spesen vonseiten der Banken nicht willkürlich geändert werden können. Das hat dazu geführt, dass alle Spar- und Einlageprodukte mit variabler Verzinsung auch an einen Indikator gekoppelt sein müssen. Für den Kunden heißt das, dass Kreditzinsen nur dann von den Banken nach oben oder unten geändert werden können, wenn sich auch die in den Zinsanpassungsklauseln definierten Basiszinssätze, wie z. B. der Euribor, ändern.

Wie ist das Verhältnis zwischen Festzins- und variablen Geschäften in Ihrem Haus?

In unserem Haus ist der Anteil variabler Geschäfte deutlich größer als der von Fixzinsgeschäften. Ich schätze, das Verhältnis liegt ungefähr bei: ein Viertel Fixzins zu drei Viertel variables Geschäft.

Welchen Stellenwert messen Sie der wertorientierten Zinsänderungsrisikosteuerung in Ihrem Haus bei?

Einen hohen Stellenwert. Die barwertorientierte Steuerung hat bei uns im Hause schon eine lange Tradition. Eingeführt wurde sie im Jahr 2002. Damals lag der Fokus für uns ganz klar auf der Steuerung des Zinsänderungsrisikos.

Die Frage aktive versus passive Steuerung sorgt ja seit Jahren für sehr intensive Diskussionen bei den Banken: Welche Steuerungsphilosophie zur Messung und Steuerung der Zinsänderungsrisiken hat sich in Ihrem Haus etabliert?

Wir betreiben seit einigen Jahren eine streng passiv ausgerichtete Steuerung des Zinsänderungsrisikos, d. h. wir steuern das Zinsänderungsrisiko unabhängig von den Zinsprognosen. Einmal im Monat ermitteln wir die Vermögenslage/die Barwerte der gesamten Bank – also auch unserer Töchter. Auf Basis von Beobachtungen über die letzten sechs Monaten legen wir Value-at-Risk-Limite fest. Als Ausgangsbenchmark verwenden wir „zehn Jahre gleitend“, die wir auf das gewünschte Zielniveau geeignet hebeln. Der große Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass damit die Spekulationen: „Wie mag sich die Zinswelt weiterentwickeln“, wegfallen.

Eine Zwischenfrage: Sie haben eben Tochterunternehmen erwähnt. Welche Töchter hat Ihr Institut?

Wir haben eine Tochter in der Schweiz, eine Vollbank (Anmerkung Redaktion: Bank Jungholz), die sich ausschließlich auf das Vermögensanlagegeschäft konzentriert hat. Unsere zweite Tochter residiert in Deutschland, in Stuttgart. Das ist ebenfalls eine Vollbank (Anmerkung Redaktion: Bankhaus Bauer), die mit der Ausrichtung „die Bank für den Unternehmer“ ebenfalls den Fokus auf das Vermögensanlagegeschäft gelegt hat.

Es wird immer wieder diskutiert, in bestimmten Zinssituationen, z. B. bei inverser Zinsstruktur, die Benchmark zu ändern. Wird diese Diskussion in Ihrem Hause auch geführt, oder halten Sie auch bei geänderten Zinssituationen konsequent an Ihrer Steuerungsphilosophie fest?

Die Diskussion, ob es sinnvoll ist, an der passiven Steuerung festzuhalten, wird natürlich auch bei uns im Hause immer wieder geführt. Aber selbst wenn in unserem Steuerungskomitee unterschiedliche Zinsmeinungen vertreten werden oder die Versuchung aufkommt, zu glauben, man wäre schlauer als der Markt oder das Modell, haben wir uns bisher immer wieder selbst eingebremst und – bedingt durch die positiven Erfahrungen, die wir seit 2002 mit der passiven Ausrichtung gemacht haben – konsequent an der passiven Steuerung festgehalten. Wenn ich über alle Verwerfungen am Markt zurückblicke, sind wir damit sehr gut gefahren.

Wie werten Sie die nationalen und internationalen aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für Ihr Haus im Kontext der Zinsänderungsrisiken?

Ganz persönlich gehe ich davon aus, dass die aufsichtsrechtlichen Anforderungen gerade hinsichtlich der Zinsänderungsrisikosteuerung in Zukunft eher noch steigen werden. Man konnte in der letzten Zeit wiederholt in der Presse verfolgen, dass manche Banken – ich drücke es mal so aus – durch den ungenierten Ritt auf der Zinskurve mit billigem Geld von der EZB ihre Ertragszahlen aufpoliert haben. Natürlich muss man mit dem Steuern des Zinsänderungsrisikos Ertrag erwirtschaften, aber man sollte es nicht übertreiben.

Durch Basel III werden die Anforderungen an die Kapitalausstattung stark zunehmen. Um dies zu erfüllen, wird eine Gewinnthesaurierung notwendig sein. Dann könnte man schnell der Verlockung unterliegen, durch entsprechendes Hebeln des Zinsänderungsrisikos noch mehr zu verdienen. Und aus diesem Grunde glaube ich, dass die Aufsicht zukünftig noch genauer hin-



schauf und eher noch mehr Informationen zum Zinsänderungsrisiko anfordert als momentan.

Was meinen Sie: Ist der gesamte Zinsmarkt - auch bedingt durch die Finanzmarktkrise - insgesamt volatiler geworden?

Ja, diesen Eindruck habe ich durchaus. Die Situation ist meiner Meinung nach vor allem dadurch unkalkulierbarer geworden, dass die eine oder andere Zinsentscheidung der EZB in letzter Zeit eher politisch motiviert als durch Marktgegebenheiten bestimmt war. Bestes Beispiel ist für mich die nun schon lang andauernde Niedrigzinsphase, trotz steigender Geldentwertung.

Ein Ergebnis aus der Finanzkrise sind die nun erforderlichen Stresstests. Wie hoch ist für Ihr Haus deren Stellenwert?

Sehr hoch. Für mich haben Stresstests im Sinne von „Risikotreiber erkennen“ und eine darauf ausgerichtete Definition von möglichen Risikoszenarien auf jeden Fall Sinn. In unserem Hause haben wir schon seit Jahren verschiedene Risikoszenarien definiert und darauf konsequent unsere Risikotragfähigkeit und, das gehört in diesem Zusammenhang ja unbedingt dazu, den daraus resultierenden „Risikoappetit“ abgestimmt. Für mich steht außer Frage, dass jeder Bankverantwortliche wissen muss, welche Grenzen hinsichtlich des Risikopotenzials nicht überschritten werden dürfen. Allerdings stelle ich bei den Stresstests neueren Datums fest, dass dabei zum Teil regelrechte „Weltuntergangsszenarien“ produziert werden. Die Banken sollen Staaten finanzieren und gleichzeitig in der Lage sein, einen Totalausfall bei Staatsanleihen wegzustecken. Das ist für mich ganz und gar widersprüchlich - solch ein Investment ergibt keinen Sinn.

Was man aus meiner Sicht bei diesen Stresstests allerdings noch viel stärker mit einbeziehen müsste, sind die gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Risiken untereinander. Momentan werden die jeweiligen Risiken immer noch zu isoliert betrachtet. Gerade die Finanzkrise hat uns ja ganz deutlich gezeigt, welche Auswirkungen es haben kann, wenn eine Risikoklasse -

hier die Hypothekendarlehen in den USA - in Schieflage gerät. Welche Kreise das gezogen hat, welche Auswirkungen das auf ganz andere Risikoklassen hatte und welche Verwerfungen es dadurch am Markt gegeben hat, hätte man sich noch vor fünf, sechs Jahren gar nicht vorstellen können oder zu denken gewagt.

Wie betten Sie das Zinsänderungsrisiko in Ihre gesamte Asset Allokation ein?

Die gesamte Asset Allokation unserer Bank teilt sich natürlich in mehrere Risikobereiche auf, wovon das Zinsänderungs- und das Adressrisiko die wesentlichen sind. Da das zinstragende Geschäft einen Großteil unseres Bankgeschäfts ausmacht, ist es für uns im Hinblick auf die gesamte Asset Allokation wichtig, sagen zu können: „Wir haben die Vorstellungen der Bank hinsichtlich ihrer Risikotragfähigkeit umgesetzt.“

Stichwort: mehrere Risikobereiche. Wie beurteilen Sie das Währungsrisiko für Ihre Bank - speziell auch im Hinblick auf Ihre Tochterunternehmen in Deutschland und der Schweiz?

Wie schon zu Anfang ausgeführt, wird die Gesamtbanksteuerung auf den gesamten Konzern bzw. auf die gesamte Unternehmensgruppe ausgerichtet. Das heißt, die Töchter melden ihre Daten an die Mutter, wo sie zusammengespielt und durch einheitliche Modelle und ein einheitliches Berichtswesen dargestellt werden.

Und Fremdwährungsrisiken?

Die steuern wir ganz bewusst. Im österreichischen Markt ist es durchaus gängig, in fremder Währung zu finanzieren. Aber auch als es gerade in früheren Jahren eine starke Nachfrage nach Fremdwährungsfinanzierung gab, haben wir für unser Haus dieses Risiko begrenzt und fast vollständig abgesichert.

In Ihrem Hause wird, für die integrierte Steuerung des Zinsänderungsrisikos, das Modul sDIS+ eingeführt, in dem moderne Verfahren zum Risikocontrolling und -management umgesetzt sind. Welche Vorteile erwarten Sie durch diesen



weiteren Schritt bei der Messung und Steuerung von Zinsänderungsrisiken in Ihrem Haus und auf Konzernebene?

Bedingt durch die positive Erfahrung, die wir seit dem Jahr 2002 mit der barwertigen Steuerung gemacht haben, möchten wir mit der neuen Softwarelösung sDIS+ dieses Steuerungskonzept noch ausweiten - vor allem auf die Themengebiete Marktzinssteuerung und Vertriebscontrolling. Derzeit stecken wir noch mitten im Projekt, und die Einführung einer neuen Software ist natürlich immer eine große Herausforderung. Unser Ziel ist, dass wir die Daten für alle Teile des Konzerns - also auch für die Töchter - so transformieren können, dass sie in das neue Programm eingespielt und natürlich genutzt werden können. Hier sind wir auf einem guten Weg.

Nun, was erwarten wir uns sonst noch davon? Zunächst einmal wünschen wir uns mehr Transparenz in den Ergebnissen aus dem Kundengeschäft, vor allem aus dem zinstragenden Geschäft. Wir gehen davon aus, dass hier noch Potenzial zur Ertragssteigerung durch entsprechende Vor- und Nachkalkulation besteht.

**Raiffeisenbank
Reutte**



Die 1898 gegründete Raiffeisenbank Reutte reg. Gen.m.b.H. zählt zu den größten und ältesten Raiffeisenbanken Österreichs. Als klassische Universalbank betreut sie den Bezirk Reutte mit ihren neun Bankstellen flächendeckend.

Mit ihrer Zweigniederlassung „Bankhaus Jungholz“ bzw. ihrer gleichnamigen Tochter in St. Gallen/CH hat sich das Tiroler Bankhaus mit großem Erfolg auf die Betreuung vermögender Privatkunden vornehmlich in Deutschland spezialisiert. Das Bankhaus Bauer in Stuttgart komplettiert seit 1. Oktober 2010 das Private Banking des Konzerns. Die „Direkt-Anlage Österreich“ ist mit ihrem Direct Broking auf den gut informierten Anleger spezialisiert, der seine Anlageentscheidungen selbst trifft und großen Wert auf Sicherheit legt.

- Anvertraute Kundengelder*: 3,075 Mrd. EUR
- Mitarbeiter*: 317

* Konzernweit, Stand 31.08.2011

Ein weiterer Punkt ist der starke Verdrängungswettbewerb im Retailbanking. Die Herausforderung in den Kalkulationen des Zinsgeschäfts ist in den letzten Jahren immer größer geworden. Fast kann man sagen, dass Banken durch den Markt zu überhöhten Konditionen gedrängt werden. In dieser Situation braucht man als Bank ein Tool, um sehr genau kalkulieren zu können.

Außerdem möchten wir mit sDIS+ auch unser internes Berichtswesen und den damit involvierten Planungsprozess für das zins-tragende Geschäft vereinfachen und beschleunigen.

Und noch ein Punkt zum Schluss: Eine große Herausforderung ist für uns, die Vertriebsmitarbeiter zu motivieren, das Programm ebenfalls zu nutzen und für sich nutzbringend einzusetzen. Hier gibt es noch den einen oder anderen Widerstand, den wir beseitigen möchten.

Für wie wichtig halten Sie in diesem Zusammenhang Fortbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter?

Das ist eine sehr wichtige Frage. Wenn man neue Methoden einführt - und dies gilt im besonderen Maße für die Barwertmethode, die ja deutlich von den klassischen Instrumenten wie Zinsbindungsbilanz oder der klassischen Periodenrechnung abweicht -, ist es ganz, ganz wichtig, bei allen Mitarbeitern, die mit diesem neuen System arbeiten werden, eine solide Grundlage zu schaffen und ein tiefes Verständnis für die barwertige Methode aufzubauen. Daher führen wir in diesen Bereichen umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen durch. Zum Beispiel bieten wir für den Vertrieb hausinterne Seminare an, die von Referenten von msgGillardon durchgeführt werden. Hier bekommen unsere Mitarbeiter in halb- oder ganztägigen Schulungen das nötige Basiswissen vermittelt. Für die Spezialisten im Controlling müssen die Schulungsmaßnahmen noch darüber hinausgehen, aber auch diesen Bereich decken wir ab.

Herr Götz, wir danken Ihnen für das Gespräch.



Mehr Transparenz Risikotragfähigkeit und Stress-Szenarien in der dritten MaRisk-Novelle

von Susanne Hagner

Anforderungen der MaRisk

Stress-Szenarien gelten in der dritten MaRisk-Novelle als wichtiges Risikocontrolling-Instrumentarium, um Risikokonzentrationen und mögliche Eigenkapitalunterdeckungen aufzudecken. Sie sollen Transparenz über die Auswirkungen außergewöhnlicher, aber plausibler Ereignisse in den Finanzinstituten schaffen, da sie als sehr intuitiv verständliche Methode gelten.

Die Stresstests haben sich auch auf die Risikokonzentrationen innerhalb einer Risikoart und zwischen den Risikoarten zu beziehen. Es sollen sowohl einfache Sensitivitätsanalysen als auch Stress-Szenarien mit mehreren Stresskomponenten berücksichtigt werden. Banken und Finanzinstitute sind dazu angehalten, Stress-Szenarien in die Prozesse der Gesamtbanksteuerung und der Geschäftsstrategie konsistent einzubinden. Die Geschäftsleitung ist regelmäßig über die Ergebnisse der Stresstests im Rahmen der Risikotragfähigkeit zu unterrichten. Außerdem sind

Maßnahmenpläne und Notfallpläne zu erstellen, wie auf eventuell nachteilige Stresstestergebnisse angemessen reagiert wird.

Stress-Szenarien sind sicherlich von der Methode her leicht verständlich. Zudem sind sie einfach handhabbar, solange es sich um wenige Stress-Szenarien handelt. Mit der bestehenden Erwartungshaltung der Aufsicht, dass die Stress-Szenarien zum besseren Verständnis der Wirkungsweisen von Risiken des eigenen Adressrisikoportfolios beitragen und Risikokonzentrationen adressieren, kann sich die Anzahl der sinnvollen und notwendigen Stresstests jedoch schnell vervielfachen. Weitere konkrete Forderungen der MaRisk zum Umfang der Stresstests sind zum einen das Stress-Szenario des schweren konjunkturellen Abschwungs sowie der Hinweis, dass die Stresstests vom Risikogehalt der Geschäftstätigkeit abhängen. Zum Stress-Szenario des schweren konjunkturellen Abschwungs fordert die MaRisk einen gesamtbankweiten Stresstest, der alle relevanten Risikoarten umfasst.

Zusätzlich sollen inverse Stresstests zur qualitativen Einschätzung des Portfolios dienen. Beim inversen Stresstest wird eine Rückwärtsanalyse der Ereignisse erwartet, die die Überlebensfähigkeit oder das bisherige Geschäftsmodell gefährden könnten. Für die Umsetzung der inversen Stresstests werden vielerlei Herangehensweisen diskutiert: von einfachen qualitativen bis hin zu komplexen quantitativen Ansätzen auf Basis der Profit-/Loss-Verteilungsfunktion je Risikofaktor.

Verfahren der Risikotragfähigkeitsrechnung

In der Risikotragfähigkeitsrechnung wird dem Risikodeckungspotenzial die Summe der eingegangenen Risiken gegenübergestellt. Grundsätzlich kommen für die Ermittlung des Risikodeckungspotenzials

und der eingegangenen Risiken die ökonomische Sicht nach barwertiger Vermögensbilanz, die periodenorientierte Sicht nach HGB und die aufsichtsrechtliche Sicht nach Solvabilitätsverordnung infrage.

In einer wertorientierten Risikotragfähigkeitsrechnung kann es entgegen der Erwartung vorkommen, dass das Risikodeckungskapital die regulatorischen Eigenmittel übersteigt. Dies liegt dann häufig darin begründet, dass das aufgelaufene oder das geplante Ergebnis sowie nachrangige, regulatorisch nicht anerkennungswürdige Verbindlichkeiten als barwertiges Vermögen angesetzt werden. Auf der Seite der Risiken kommt es in der wertorientierten Risikotragfähigkeit durch den Einsatz von Portfoliorisikomodellen vor, dass selbst in Kombination mit den geforderten

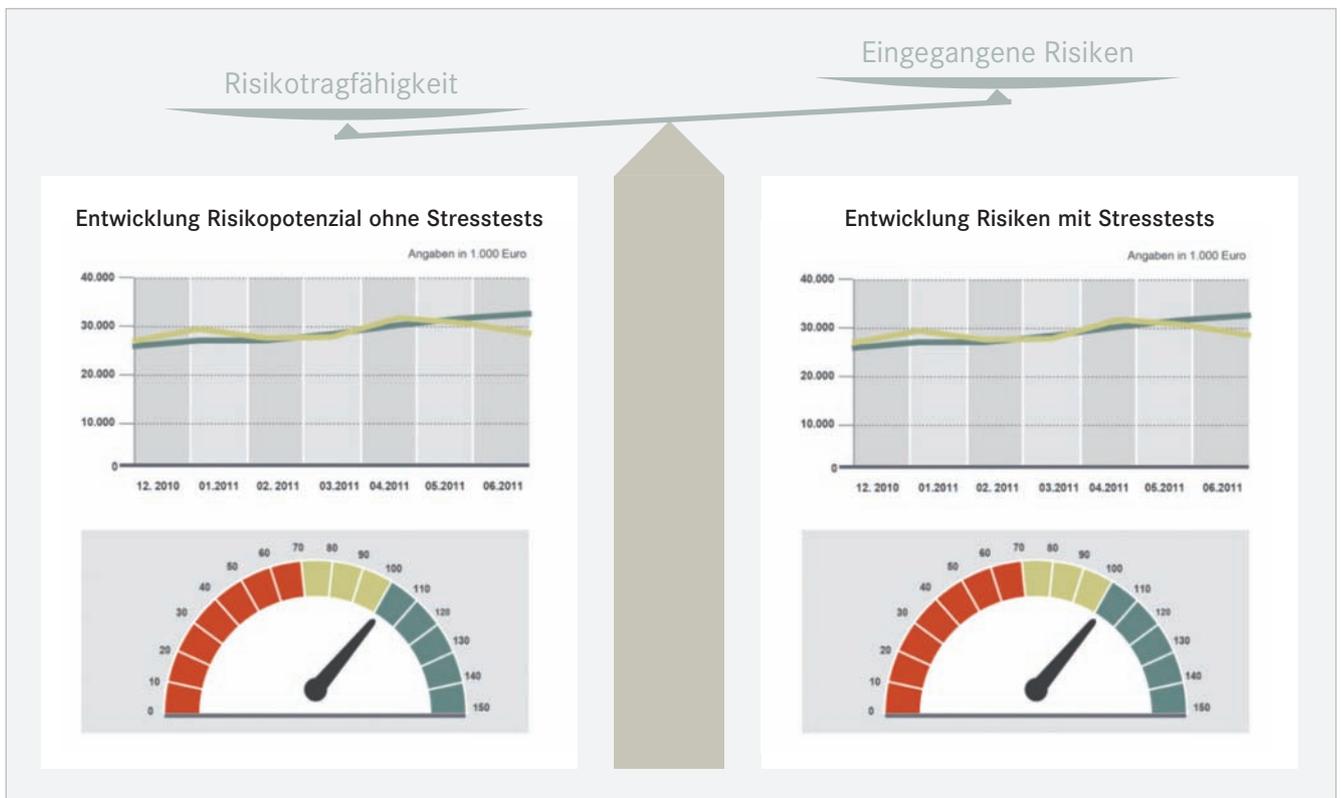


Abbildung 1: Wertorientierte Risikotragfähigkeit

Stresstestingmechanismen – ebenfalls entgegen der aufsichtsrechtlichen Erwartung – geringere Risikowerte als die entsprechenden Werte nach Säule I errechnet werden. Werden beide Effekte zusammengefasst, scheint die wertorientierte Risikotragfähigkeitsbetrachtung mit Adressrisikoportfoliomodellen einen tendenziell größeren Eigenkapitalmarktspielraum nahezulegen als die aufsichtsrechtliche Sicht.

Abbildung der MaRisk-Anforderungen in einer wertorientierten Risikotragfähigkeitsrechnung mit THINC

Nachdem die Anforderungen gemäß den MaRisk an Stresstesting im Adressrisiko und die aktuellen Vorgehensweisen zur Abbildung der Risikotragfähigkeit erläutert wurden, soll im Folgenden eine Verfahrensweise im Rahmen einer wertorientierten Risikotragfähigkeitskonzeption dargestellt werden, die Stresstesting, Risikomessung und Risikokonzentrationenerfassung vereint und in ein übersichtliches Reporting für die Geschäftsleitung überführt.

Ermittlung des Risikodeckungspotenzials

In einer sogenannten Ex-post-Performancerechnung wird ständig der aktuelle Vermögensbarwert des Finanzinstituts unter Berücksichtigung von Adress-Risikoprämien zu aktuellen Zinssätzen und weiteren Marktdaten ermittelt. Bei der Going-Concern-Betrachtungsweise muss von diesem Vermögensbarwert das regulatorische Eigenkapital abgezogen werden. Bei der Gone-Concern-Betrachtungsweise stellt der Vermögensbarwert direkt das Risikodeckungskapital dar. Das Risikodeckungspotenzial wird den für das Institut relevanten Risiken gegenübergestellt.

Reporting für die Geschäftsleitung

In der klassischen Controlling-Organisation hat jede Risikoart (Marktpreisrisiko, Adressrisiko etc.) zunächst ihr eigenes Reporting und Limit für die risikoauslastenden Größen VaR oder CVaR. Die vom Gesamtrisikodeckungspotenzial abgeleiteten Einzelrisikolimits werden an dieser Stelle als vorausgesetzt ange-

nommen. Die einzelnen Risikoarten werden in einer Gesamtsicht über alle Risikoarten im Gesamtbank-Risikotragfähigkeitsbericht mit und ohne Stresstests zusammengeführt. Bei der Risikoauslastungsermittlung wird zwischen Stresstests mit Limitrelevanz unterschieden, die zu keiner Verletzung der Risikotragfähigkeit führen sollten, und inversen Stresstests, die definitionsgemäß zu einer Verletzung der Risikotragfähigkeit führen müssen. Solange keine Risikoauslastung eines Gesamtbank-Stress-Szenarios mit Limitrelevanz das Einzelrisikolimit überschreitet, gilt die Risikotragfähigkeit als gesichert. Die Berechnung der eingegangenen Risiken wird exemplarisch am Adressrisiko dargelegt.

Adressrisikoberechnung mit Portfoliomodellen, integriertem Stresstesting und Risikokonzentrationsreporting in GCPM

Im msgGillardon-Produktangebot deckt GCPM das Adressrisikoccontrolling ab. Hier findet insbesondere die CVaR-Berechnung zur Ermittlung der Adressrisikolimitauslastung der Risikotragfähigkeitsrechnung statt. GCPM bedient sich dabei der gängigen Portfoliorisikomodelle CreditMetrics™ und CreditRisk+™. In der Ermittlung des CVaRs als limitauslastende Größe der Risikotragfähigkeit sind nach der dritten MaRisk-Novelle auch Stresstests zu berücksichtigen.

Das GCPM-Stresstesting bietet seit Langem die Möglichkeit von Sensitivitätsanalysen bezüglich der Portfoliomodellparameter PD, LGD und Korrelationen. Einzige Einschränkung hierbei war, dass die Stressdefinitionen immer für das Gesamtportfolio galten.

Im MaRisk-Stresstesting haben aber Teilportfoliobetrachtungen die größte Relevanz. Zum einen soll das MaRisk-Stresstesting Aufschluss über die Diversifikation und Konzentrationseffekte im Portfolio geben. Um Konzentrationseffekte im Stresstesting zu erfassen, ist es naheliegend, dass man geschäftspolitisch wichtige Teilportfolios oder Teilportfolios mit bekanntermaßen vorhandener Größen-, Branchen-, Regionskonzentration oder sonstigen Konzentrationen separat stressen möchte.

Zum anderen zeigen erste Analysen schnell, dass Teilportfolio-betrachtungen auch für das Szenario des schweren konjunkturellen Abschwungs unerlässlich sind. Die Kombination PD-Shift oder Ratingklassen-Downgrade mit dem LGD-Downturn und der Erhöhung von Credit Spreads gelten als wichtige Stellgrößen zur Abbildung des schweren konjunkturellen Abschwungs im Adressrisiko. Die einfachste Modellierung des schweren konjunkturellen Abschwungs wäre ein Ratingklassen-Downgrade auf dem Gesamtportfolio um einen oder zwei Notches. Prüft man die Eintrittswahrscheinlichkeit eines solchen einfachen Szenarios per korrelierter Monte-Carlo-Simulation stellt man fest, dass ein gleichzeitiger Downgrade aller Geschäftspartner selbst unter Korrelationsannahme ein extrem unwahrscheinliches Ereignis mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von unter 0,1 Prozent darstellt. Um ein realistisches Szenario des schweren konjunkturellen Abschwungs zu definieren, müsste die Eintrittswahrscheinlichkeit eines solchen Szenarios zwischen 5 und 30 Prozent liegen. Bei der Modellierung des Stress-Szenarios des schweren konjunkturellen Abschwungs wird man sich also auf einen Ratingklassen-Downgrade eines Teilportfolios beschränken und nicht der einfachsten Modellierung des Gesamtportfolio-Downgrades folgen. Grundlage zur Bildung des Teilportfolios werden institutsabhängig die Geschäftsstrategie und die Portfoliostruktur sein.

Nun könnte man als ersten intuitiven Ansatz vermuten, man könne einen Teilportfolio-Stresstest durchführen, indem man den Value-at-Risk dieses Teilportfolios zum Restportfolio-VaR ohne besagtes Teilportfolio addiert. An dieser Herangehensweise wird der Fachkundige aber sofort kritisieren, dass hierbei von der Additivität der Risiken von Teilportfolios ausgegangen wird. Wird der Conditional-Var verwendet, kann wenigstens von Subadditivität der Risiken ausgegangen werden, wobei unter Subadditivität zu verstehen ist, dass das Gesamtrisiko kleiner als das Risiko der beiden Teilportfolios ist. Bei den häufig verwendeten VaR-Kennzahlen ist selbst Subadditivität nicht gegeben. Von einer klassischen Additivität kann bei keiner Risikokennzahl ausgegangen werden. Die einzige fachlich korrekte Möglichkeit von Stress-tests bezüglich eines geschäftspolitisch wichtigen Teilportfolios ist es, den gewünschten Parameter (PD, LGD) bei den Risikopositionen des Teilportfolios zu erhöhen, während der gewünschte Parameter beim Restportfolio für die Portfoliorisikomessung auf Normalniveau gehalten wird. Der Value-at-Risk wird für das Gesamtportfolio ermittelt, wobei das gestresste Teilportfolio mit Stressparametern in die Risikomessung eingeht, während das Restportfolio mit ungestressten Parametern in die Risikomessung eingeht. Eine weitere Variante eines Teilportfolio-Stresses zur Erfassung von Konzentrationseffekten ist, ein Ratingklassen-

Stressszenarien in der Risikomessung

- > Definition der Teilportfolios über Selektionsregeln
- > Zuordnung Teilportfolios zu fester Aktion - entspricht Stresstest
- > Zusammenfassung mehrerer Stresstests zu einem Stressszenario
- > Ermittlung eines Gesamtportfolio-CVaR für: Teilportfolio A, B und Restportfolio mit ihren jeweiligen Aktionen bzw. Parametern



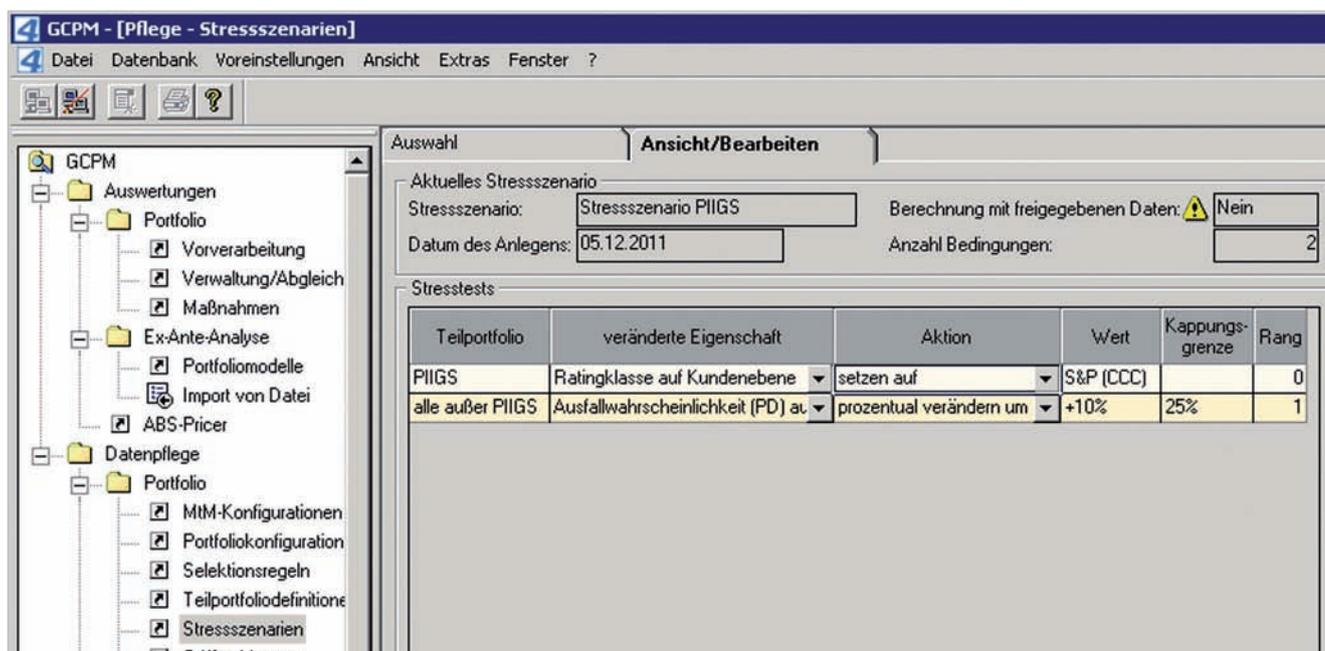


Abbildung 2: Pflege der Stressszenarien in GCPM

Downgrade auf einem bestimmten Teilportfolio durchzuführen und die Portfolioelemente mit veränderten Ratingklassen in die Risikomessung eingehen zu lassen (vgl. Kasten Stressszenarien in der Risikomessung).

Neben den Sensitivitätsanalysen, in denen jeweils nur ein Parameter der Portfoliorisikomessung verändert wird, werden von den MaRisk auch Szenarioanalysen erwartet, in denen mehrere Parameter simultan verändert werden.

Das erweiterte GCPM-Stresstesting bietet die Möglichkeit, einzelne Sensitivitätsanalysen miteinander zu koppeln und gemeinsam auf ein Gesamt- oder Teilportfolio wirken zu lassen. So könnte beispielsweise ein PD-Stress auf dem einen Teilportfolio mit einem LGD-Stress auf einem zweiten Teilportfolio zu einem Stress-Szenario zusammengefasst werden. Die Kombinatorik ist hierbei nahezu beliebig.

Teilportfolios können flexibel anhand von institutsindividuellen Selektionskriterien gebildet werden. Für ein Teilportfolio kann

flexibel bestimmt werden, welche Aktion durchgeführt werden soll. Unter Aktionen werden im GCPM-Stresstesting der PD- oder LGD- Stress, das Ratingklassen-Downgrade, die EAD-Veränderung und Credit-Spread-Veränderungen verstanden. Die Kombination eines Teilportfolios mit einer Aktion wird als Stresstest oder Sensitivitätsanalyse bezeichnet. Stresstests können flexibel miteinander zu Stress-Szenarien kombiniert werden (vgl. Abbildung 2).

Bei einem Stresstest werden alle Portfolioelemente, die die Selektionsbedingung erfüllen, gestresst. Die Selektionsbedingung kann sich aus mehreren Selektionsregeln zusammensetzen. Ein Beispiel für eine Selektionsregel könnte „Land ≠ Griechenland“ sein. Die Selektionsregeln können über die logischen Operatoren UND, ODER, NICHT miteinander verknüpft und mittels Klammern zu hierarchischen Strukturen zusammengefügt werden. Ein Beispiel für eine derartige Selektionsbedingung könnte sein: (Land = Griechenland oder Land = Italien oder Land = Spanien oder Land = Irland) UND (Buchwert > 10.000). Man würde mit diesem Teilportfolio auf alle PIIGS-Engagements ab einer bestimmten Größe

► Business

Unternehmenssteuerung

abzielen. Für ein weiteres Beispiel vgl. Abbildung 3. Ein Beispiel für ein Stress-Szenario könnte ein Downgrade um zwei Klassen bei gleichzeitigem LGD-Stress von 20 Prozent im Teilportfolio „große-Engagements-PIIGS“ sein, während das Restportfolio mit unveränderten Annahmen fortgeführt wird.

Der CVaR als Ergebnis einer Risikomessung mit Teilportfolio-Stress geht als die risikoauslastende Größe für die Adressrisikokomponente in die Risikotragfähigkeitsrechnung ein. Dabei kann die GCPM-Batchautomatisierung zum Einsatz kommen, sodass alle Stress-Szenarien automatisch in Übernachtsläufen berechnet werden. Im darauf aufbauenden Reporting sollten die errechneten Risiken, d. h. Value-at-Risk-Kennzahlen, über alle Stresstests mit Limitrelevanz gesammelt und ausgewertet werden. Dabei wird das Maximum aus allen Stressrisikomessungen als risiko-

auslastende Größe für die Risikotragfähigkeit genutzt. In diesem Fall wird die Risikotragfähigkeitsampel Adressrisiko rot, wenn der maximale CVaR aus allen Stress-Szenarien das Adressrisikolimit für die Risikotragfähigkeit überschreitet.

Risikokonzentrationen-Reporting im GCPM

Der Herfindahl-Index als Konzentrationsmaß wird in GCPM errechnet und in der zweiten Ausbaustufe des GCPM-Stress-Szenario-Managers für beliebige semantische Segmentierungen (Kunden, Branchen, Länder etc.) des Portfolios verfügbar sein. Im Reporting sollte der errechnete Herfindahl-Index einer fachlich zuvor festgelegten Schwelle für den Herfindahl-Index gegenübergestellt werden. Zu beachten ist hierbei, dass eine Herfindahl-Berechnung rein auf Volumina im Risikokonzentrationen-Reporting

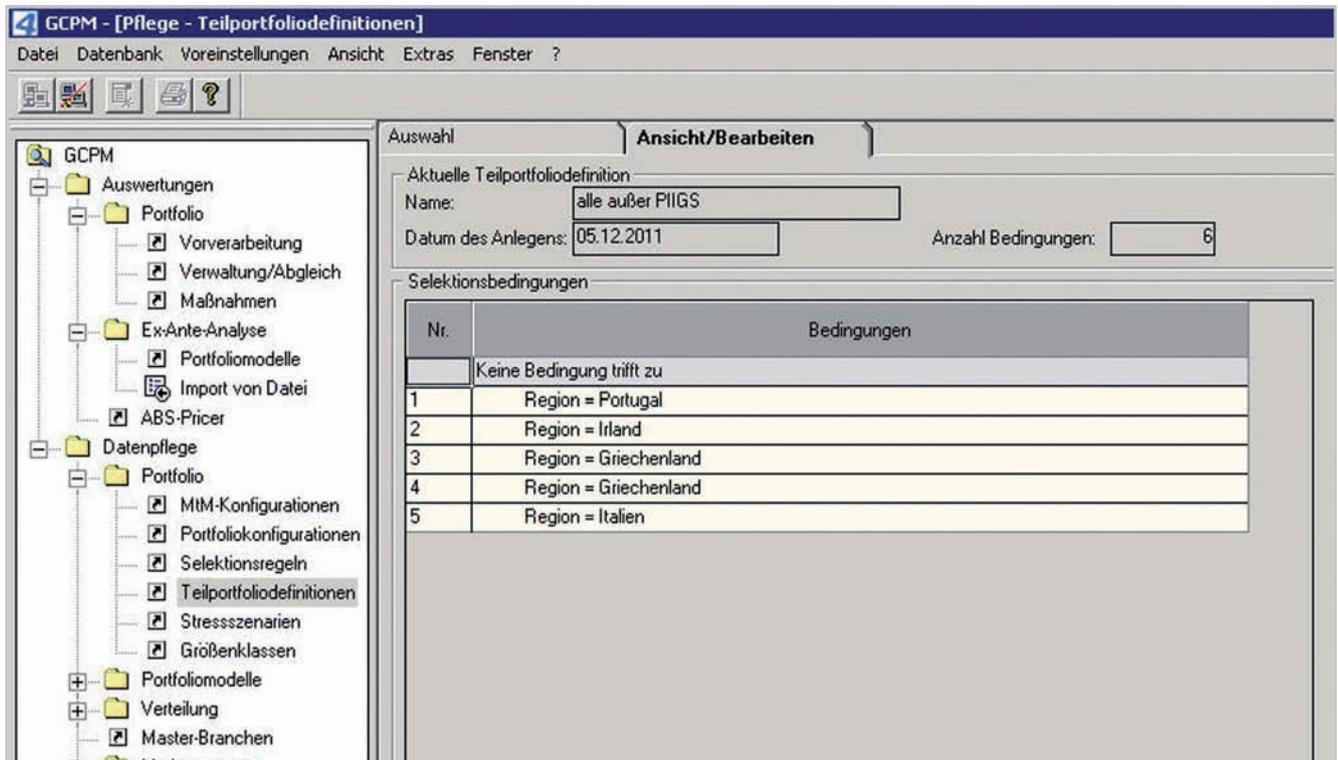


Abbildung 3: Pflege der Teilportfoliodefinitionen in GCPM

nur das zweite Mittel der Wahl ist. Gewünscht sind Konzentrationsmaße auf Basis von Risikobeiträgen. Wenn der Herfindahl-Index in einer bestimmten Segmentierung die Schwelle überschreitet, sollte die bezeichnete Segmentierung einer dezidierten Analyse durch einen Controller zugeführt werden. Alternativ können andere Konzentrationsmaße wie Gini, AUC oder Entropie- maße zum Einsatz kommen.

Evaluation strategischer Geschäftsentscheidungen

In den MaRisk wird bei strategischen Geschäftsentscheidungen eine Vorabevaluation der Risikotragfähigkeit erwartet. Eine konkrete Fragestellung könnte lauten: Wenn Neugeschäft in einem bestimmten Sektor gezielt aufgebaut werden soll und dieser Sektor dann aber als einer von mehreren oder sogar als einziger einen wirtschaftlichen Abschwung erfährt, wie entwickeln sich dann die möglichen Portfolioverluste gemessen als VaR und die Risikotragfähigkeit? Eine zweite, nicht durch die MaRisk, aber durch die Asset Allocation motivierte Fragestellung könnte sein: Wie entwickelt sich das Verhältnis Risk / Return, wenn in einem bestimmten Sektor Neugeschäft aufgebaut wird und dieser dann einen Abschwung erfährt?

GCPM bietet zur Beantwortung derartiger Fragestellungen zu vermehrtem Neugeschäft die Möglichkeit der EAD-Erhöhung für Bestandskundenbeziehungen in den flexiblen Stress-Szenariokonfigurationen. Liegt keine Bestandskundenbeziehung vor, kann eine Testkundenbeziehung dem System hinzugefügt werden und deren Exposure flexibel verändert werden. Die veränderten Exposures bilden dann die Grundlage für weitere Teilportfoliostresstests, in denen die Risikoparameter oder Ratingklasse verändert werden.

Zusammenfassung

Die wertorientierte Risikotragfähigkeitsbetrachtung bietet tendenziell mehr Eigenkapitalspielraum als die Risikotragfähigkeit nach SolV. In der wertorientierten Risikotragfähigkeitsberechnung

kannte das Risikodeckungspotenzial mit der THINC- / GCPM-Ex-post-Performancerechnung für das Gesamtinstitut ermittelt werden. Die limitauslastenden Adressrisiko-VaR-Kennzahlen für die wertorientierte Risikotragfähigkeitsrechnung werden ebenfalls von GCPM berechnet. Mit den aktuellen Erweiterungen stellt GCPM ein umfangreiches Instrumentarium zur Abbildung von Stresstests im Rahmen einer wertorientierten Risikotragfähigkeit zur Verfügung. Konkret umfassen die Erweiterungen PD- und LGD-Shifts, Ratingklassen-Up- und Downgrades, Credit-Spread-Stresse und Exposureveränderungen auf Teilportfolios im Rahmen einer Gesamtportfolio-CVaR-Berechnung. Die genannten Möglichkeiten des GCPM-Stresstestings der ersten Ausbaustufe werden Anfang 2012 in der GCPM-Stress-Szenario-Manager-Lizenzstufe verfügbar sein.

In der zweiten Ausbaustufe können der ökonomische Risikotragfähigkeitsreport im Reporting, die Neugeschäftsmechanismen für Teilportfoliostresse und das Risikokonzentrationen-Reporting hinzukommen. Inverse Stresstestmechanismen sind über exploratives Vorgehen zugänglich.

Mit einer derartigen Stresskonfiguration bekommt das Risikocontrolling ein mächtiges Instrumentarium an die Hand, die Stress-Szenarien gestalterisch zu erarbeiten und wichtige Risikocontrolling-Fragestellungen zur Risikotragfähigkeit zu beantworten und geschäftsstrategische Neuausrichtungen vorzubereiten.

Autorin



Susanne Hagner

Produktmanagement Banksteuerung,
msgGillardon AG

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

Im Spannungsfeld

Vorkalkulation im Spannungsfeld aufsichtsrechtlicher Anforderungen: Risikoadjustierte Performancemessung mit MARZIPAN bei der DG HYP

Von Roland Barz, Tobias Bender, Grigor Grigorov (alle DG HYP) und Regina Zühlendorf

Die aufsichtsrechtlichen Änderungen erhöhen die Komplexität der Vorkalkulation bei Kreditinstituten: Durch die höheren Eigenkapitalanforderungen nach Basel III gewinnt die Konditionsfindung unter der Nebenbedingung der Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen wie Hinterlegungsquoten für Eigenkapitalkosten und Performancekennzahlen zunehmend an Bedeutung. Die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (DG HYP) hat sich 2008 geschäftspolitisch neu ausgerichtet. Die geschäftliche Fokussierung auf die gewerbliche Immobilienfinanzierung stellte auch neue fachliche und prozessuale Anforderungen an die Kreditrisikomesssysteme.

Als eine der führenden Immobilienbanken in Deutschland verfügt die DG HYP über marktkonforme Verfahren zur Ermittlung von Ratings und Verlustquoten. Um Kundenkonditionen weiterhin kundenindividuell und geschäftsspezifisch gestalten zu können, war ein Umdenken im Hinblick auf die Vorkalkulation notwendig. Die Herausforderung bestand in der fachlichen Neukonzeption und erfolgreichen Umsetzung der Methodik zur Ermittlung der Risikoprämie für erwartete Verluste und Eigenkapitalkosten, die die Verzinsungsansprüche auf die aufsichtsrechtlich und ökonomisch zu erwartende Eigenkapitalbindung abdecken. Darüber hinaus sollte über die Weiterentwicklung der Vorkalkulation eine effiziente risikoadjustierte Performance-Messung ermöglicht werden. Auf Basis dieser wird eine Kapitalallokation möglich, die unter Berücksichtigung von Eigenkapitallimits das Verhältnis zwischen Nettoergebnis und eingegangenem Risiko optimiert.

Fokus der Betrachtung

Bei gewerblicher Immobilienfinanzierung handelt es sich um ein heterogenes und komplexes Themenfeld, in dem sich verschiedenste Kunden wie Bauträger, Projektentwickler, Wohnungsgesellschaften, Objektgesellschaften, geschlossene und offene Immobilienfonds sowie Immobilieninvestoren mit unterschiedlichen Risikoprofilen bewegen. Ebenso vielfältig wie die Kundenstruktur zeigen sich die zu finanzierenden Immobilienarten, von denen Büro-, Handels- und Wohnimmobilien die wichtigsten sind. Insgesamt ergeben sich hieraus verschiedenste individuelle Verfahren zur Beurteilung der Bonität (PD) und der Verlustquote (LGD). Diese Verfahren werden regelmäßig weiterentwickelt und stellen den Grundbaustein und das institutsspezifische Know-how der Risikomessung dar. Für alle Verfahren gibt es bereits technische Umsetzungen, PD- und LGD-Module, die in die Systemlandschaft und Steuerung (Eigenkapitalmeldung, CVaR-Berechnung) der DG HYP eingebettet sind.

Es war somit von Anfang an klar, dass die Ermittlung der Risikoparameter grundsätzlich nicht Bestandteil der Vorkalkulationssoftware sein kann, sondern dass diese an die Verfahren angeschlossen werden muss. Insbesondere war eine direkte Schnittstellenanbindung der Vorkalkulation an das LGD-Modul notwendig. Eine komplette Eigenentwicklung kam für die DG HYP bei der technischen Umsetzung nicht infrage. Grundsätzlich wurde der Einsatz einer Standardsoftware, die wesentliche Vorkalkulationskomponenten wie z.B. Cash-Flow-Erzeugung, Barwertberechnung und Margenkalkulation bereits abdeckt, bevorzugt. Darüber hinaus war es wesentlich, dass die Software ohne Verlust der Releasefähigkeit individuell erweiter- und parametrisierbar ist und in die Systemlandschaft eingebunden werden kann. Die Softwarelösung MARZIPAN Web der Firma msgGillardon erfüllt genau diese Anforderungen.

Phasen des Projekts

Die DG HYP und msgGillardon verbindet eine langjährige Zusammenarbeit – nicht allein beschränkt auf den Einsatz der msgGillar-

don-Produkte im Hause der DG HYP, sondern auch in der gemeinsamen fachlichen Konzeption, auf die nicht zuletzt die Grundlagen der Kalkulationssoftware MARZIPAN zurückgehen. Gemäß dieser Tradition war auch dieses Projekt ein gemeinsamer Prozess von der fachlichen Konzeption über die Softwareumsetzung und den Test bis hin zur Implementierung im Hause der DG HYP. In einer umfangreichen Vorstudie wurden zunächst die fachlichen Grundlagen zur Ermittlung von barwertigen erwarteten Verlusten und ökonomischen und aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten konzipiert, auf Basis derer die Ableitung der Steuerungsgrößen RA-ROC und RORAC ermöglicht wurde.

Die PC-Variante von MARZIPAN hatte bereits zum Projektstart 2009 im Hause der DG HYP eine sehr lange Tradition. Daher war es naheliegend, den Einsatz von MARZIPAN in der browserbasierten Variante MARZIPAN Web fortzuführen und gleichzeitig den neuen Anforderungen entsprechend eine Anbindung an einen Webservice zu implementieren.

MARZIPAN Web stellt als Thin-Client/Server-System geringe Anforderungen an die Benutzerarbeitsplätze. Die Software wird zentral auf einem Applikationsserver betrieben. Der Zugriff auf die Anwendung erfolgt von den Benutzerarbeitsplätzen mittels eines Webbrowsers.

Über Webservices ist ein flexibler Austausch von Daten mit anderen Programmen möglich. Hierbei handelt es sich um eine Softwareanwendung mit einer fest definierten Schnittstelle, die über einen eindeutigen Namen aufrufbar ist. Der Austausch von XML-basierenden Nachrichten erfolgt hierbei über internetbasierte Protokolle. So wurde über einen Webservice der Datenaustausch zwischen MARZIPAN Web und dem bei der DG HYP im Einsatz befindlichen LGD-Modul implementiert. Die Schnittstellendefinition und Umsetzung wurde hierbei in enger Abstimmung mit der DG HYP und dem externen Softwarehersteller des LGD-Moduls vorgenommen.

Vor dem Hintergrund der komplexen fachlichen Anforderungen und des notwendigen Austauschs mit Drittsystemen kam dem Projekt der agile Softwareentwicklungsprozess nach Scrum zu-



Die DG HYP ist eine der führenden Immobilienbanken in Deutschland und Spezialist für gewerbliche Immobilienfinanzierungen der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Die gewerbliche Immobilienfinanzierung betreibt die DG HYP mit Investoren und als Partner der rund 1.100 Volksbanken und Raiffeisenbanken. Im Fokus stehen die Kernsegmente Büro, Wohnungsbau und Handel. Darüber hinaus deckt die DG HYP die Spezialsegmente Hotel, Logistik und Sozialimmobilien im Rahmen der Kreditrisikostategie ab. Zielkunden sind private und institutionelle Investoren, Wohnungsunternehmen, Projektentwickler und Bauträger. Die spezifischen Stärken der DG HYP bestehen in der flächendeckenden Marktdurchdringung, der Zuverlässigkeit und Schnelligkeit, der engen Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie einer starken Refinanzierungsbasis.

gute, der bei msgGillardon gelebt wird. Der Entwicklungsprozess sieht kurze Entwicklungszyklen vor, die zu abgeschlossenen Produkt-Inkrementen führen. Dies ermöglichte einen frühzeitigen Test von Teilumsetzungen in der Entwicklungsphase und die flexible Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen.

Durch die enge Zusammenarbeit sowohl in der Fachkonzeptionsphase als auch in der DV-Konzeptions- und Umsetzungsphase gab es im Projekt wenige Reibungs- und Informationsverluste. Die Komplexität des Projekts hat eine stringente Projektorganisation erforderlich gemacht. Eine Herausforderung stellte die performante Einbindung von MARZIPAN in die Prozesse der DG HYP dar, insbesondere die Anbindung an das LGD-Modul. Durch einen frühen Test konnten Performanceengpässe in der Entwicklungsphase festgestellt und bereinigt werden. Auch dieses Projekt hat gezeigt, dass eine vollständige Definition und Abbildung aller fachlichen Anwendungsfälle des Kreditinstituts in der Entwicklungs- und Testphase eine wichtige Voraussetzung für eine lückenlose Implementierung und ein gemeinsames Verständnis der Umsetzung sind. Missverständnisse in der fachlichen Konzeption konnten anhand von Anwendungsfällen geklärt werden. Bereits seit Anfang dieses Jahres ist die Softwarelösung bei der DG HYP erfolgreich im Einsatz.

Fachliche Inhalte

Die wesentlichen Bestandteile im Rahmen der Vorkalkulation von Krediten bei der DG HYP sind

- > Liquiditätskosten,
- > Standardstückkosten,
- > Risikoprämie (RP) und
- > Eigenkapitalkosten (EKK).

Im Rahmen des Projekts wurde die Ermittlung der Eigenkapitalkosten und der Risikoprämie weiterentwickelt und diese individuelle Berechnungslogik in einem DG-HYP-spezifischen Rechenkern von MARZIPAN Web implementiert. Der Rechenkern liefert

hierbei jeweils die Barwerte der Komponenten, die darauf in der standardmäßig zur Verfügung stehenden Margen- und Deckungsbeitragsrechnung von MARZIPAN verarbeitet werden können und neben dem Ausweis der barwertigen Größen die laufenden Ergebniskennzahlen liefern.

Risikoprämie

Für die Abbildung der erwarteten Verluste (EL) in der Vorkalkulation wurde ein barwertiger Ansatz gewählt. Die Berechnung des EL unter Annahme der stochastischen Unabhängigkeit der beiden Risikokomponenten Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) und Verlustschwere bei Ausfall (LGD) erfolgt anhand folgender Formel, wobei EaD das Exposure at Default bezeichnet.

$$EL = PD * LGD * EaD$$

Die PD wird hierfür kundenindividuell mithilfe der unterschiedlichen Ratingverfahren bestimmt. Je nach Ratingverfahren werden Cash-Flows teilweise approximativ in der Ratermittlung berücksichtigt, in der Regel ist lediglich die absolute Finanzierungshöhe dafür relevant. Eine direkte Abhängigkeit zum zu kalkulierenden Cash-Flow zu modellieren, ist somit nicht notwendig. Für die Ermittlung der PD im Zeitverlauf wurde ein Ansatz über Migrationsmatrizen gewählt, der grundsätzlich bereits in MARZIPAN zur Verfügung stand.

Die LGD ergibt sich geschäftsspezifisch aus den jeweiligen Besicherungsinformationen (Objektwerte, Grundschuldsituationen, Zusatzsicherheiten) im Zeitverlauf und dem individuellen Cash-Flow- bzw. EaD-Verlauf. Insbesondere die Sensitivität der LGD gegenüber dem Cash-Flow-Verlauf und möglichen Sicherheitenwertverläufen (siehe Abbildung) macht eine Standardisierung des LGD-Verlaufes, analog zum Migrationsansatz bei der PD, nur schwer oder mit Informationsverlusten möglich. Durch eine direkte Schnittstelle der Vorkalkulation zum LGD-Modul war es möglich, die LGD über den gesamten Cash-Flow-Verlauf ohne

Approximationen und Informationsverluste in die Vorkalkulation zu integrieren. Hierbei ist es außerdem möglich, ohne spürbare Performanceverluste die iterative Margenkalkulation unter mehrfachem Datenaustausch über die Schnittstelle zu nutzen.

Der Zeitverlauf orientiert sich an dem vorgesehenen Cash-Flow. Lediglich jährliche Stützstellen sind zur technisch einfacheren PD-Zuordnung notwendig. Jedem Cash-Flow-Zeitpunkt können somit eine eindeutige PD und LGD zugeordnet werden.

Der barwertige erwartete Verlust ergibt sich als Summe über die diskontierten EL-Werte je Cash-Flow-Zeitpunkt (DF bezeichnet den Diskontfaktor):

$$\sum_{i=1}^n EL_i * DF_i$$

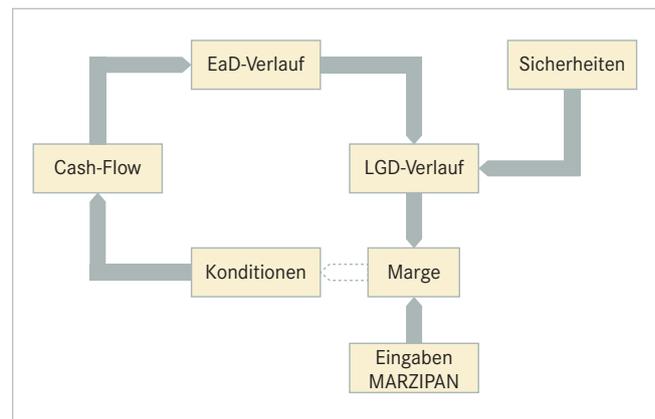


Abbildung 1: Prozess der Konditionsfindung über die Integration von LGD-Verläufen aus dem LGD-Modul

Eigenkapitalkosten

Für eine mögliche Abweichung des tatsächlichen Verlustes vom erwarteten Verlust müssen Banken nach Basel II Eigenkapital vorhalten und somit dem unerwarteten Verlustrisiko Rechnung tragen. Um die Kosten zu ermitteln, ist die Höhe der Eigenkapital

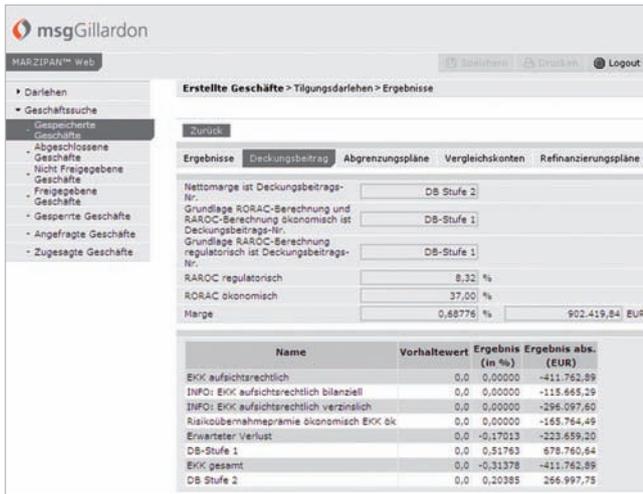


Abbildung 2: Beispielhafte Deckungsbeitragsrechnung in MARZIPAN mit den Kennzahlen RAROC und RORAC

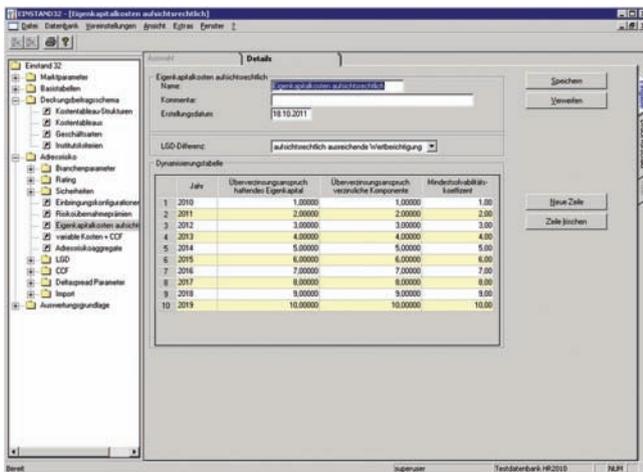


Abbildung 3: Beispielhafte Parametrisierung über EINSTAND, hier EK-Kosten aufsichtsrechtlich im Jahresverlauf

talbindung über die gesamte Kreditlaufzeit zu bestimmen. Die Berechnung wurde nach den Vorgaben der Solvabilitätsverordnung (SolvV) im Rechenkern implementiert. Hierbei ist insbesondere zu beachten, dass durch Einführung der Eigenkapitalanforderungen nach Basel III eine Dynamisierung des Mindestsolvenzlastkoeffizienten entsteht. Außerdem kann es sein, dass sich die Eigenkapitalstruktur in Bezug auf verzinsliche Bestandteile und hartes Kernkapital über den Planungshorizont der Bank und damit über die Laufzeit einzelner Kredite verändert. Aufgrund unterschiedlicher Verzinsungsansprüche der einzelnen EK-Komponenten liegt hier ein wesentlicher Kostenhebel.

Die Herausforderung lag somit darin, die Eigenkapitalbindung für die gesamte Laufzeit des Kredits unter allen regulatorischen und planungstechnischen Vorgaben zu prognostizieren. Auch hier war es notwendig, die regulatorische LGD-Berechnung Cash-Flow-individuell im LGD-Modul berechnen zu lassen und über den Austausch per Schnittstelle in allen Iterationsschritten dem Risiko-Rechenkern in MARZIPAN zur Verfügung zu stellen. Die Berechnung erfolgt mit den in Tabelle 1 dargestellten Inputparametern.

In MARZIPAN wurde die Möglichkeit geschaffen, die Zusammensetzung und die unterschiedlichen Verzinsungsansprüche der Eigenkapitalbestandteile sowie die Entwicklung des Mindestsolvenzlastkoeffizienten zu parametrisieren. Als Ergebnis liefert MARZIPAN Web die Barwerte der Eigenkapitalkosten je Eigenkapitalbestandteil über die Kreditlaufzeit, sodass eine Differenzierung zwischen den Kosten des verzinslichen und harten Eigenkapitals möglich ist.

Auf Basis dieser detaillierten Eigenkapitalkosten ist es möglich, risikoadjustierte Performancekennzahlen wie RORAC und RAROC für das harte Eigenkapital zu berechnen, sodass eine optimale Kapitalallokation auf Einzelgeschäftsebene erfolgen kann. Abbildung 2 zeigt beispielhaft den Aufbau eines fiktiven Deckungsbeitragschemas in MARZIPAN mit Ausweis der Kennzahlen RAROC und RORAC. Der Aufbau des Deckungsbeitragschemas kann flexibel gestaltet werden.

Inputparameter				
Parameter	Positionswert EAD_t	PD_t	LGD_t	Solvabilitätskoeffizient $_t$
Abhängig von:	offener Zusage * CCF	Anfangsrating	Beleihungswert	individuell parametrisierbar
	EaD-Verlauf	Migrationsmatrix	EaD-Verlauf	
			Sicherheitenwert	

Tabelle 1: Inputparameter zur regulatorischen LGD-Berechnung Cash-Flow-individuell im LGD-Modul

Auch hier wurde Wert auf eine flexible Parametrisierungsmöglichkeit gelegt. Die Ertragswerte für die Berechnung der Kennzahlen können dabei flexibel über das Deckungsbeitragsschema konfiguriert werden (vgl. Abbildung 3).

Fazit

Die Umsetzungen in MARZIPAN Web tragen zum einen verschärften aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung und ermöglichen zum anderen eine risikoadjustierte Performancerechnung in der Vorkalkulation. Das Projekt zur Ermittlung barwertiger Risiko- und Eigenkapitalkosten ist ein weiterer Meilenstein in der erfolgreichen Zusammenarbeit der beiden Häuser DG HYP und msgGillardon, der den Nutzen von MARZIPAN bei der DG HYP gehoben und darüber hinaus MARZIPAN als Marktsoftware bereichert hat. MARZIPAN verfügt nun über die Grundlage zur Ermittlung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalkosten und risikoadjustierter Performancekennzahlen und ist gerüstet für die flexible Abbildung von aufsichtsrechtlichen Änderungen in der Vorkalkulation.

Unabhängig von Umsetzungen und Umsetzungszielen bei der DG HYP legt die Kalkulation auf Einzelgeschäftsebene die Grundlage sowohl für eine barwertige Profitcentersteuerung und eine renditeorientierte Steuerung des Vertriebsprozesses als auch für ein transparentes Reporting mit Drill-Down-Möglichkeiten bis auf Einzeleffekte.

Autoren



Roland Barz

Kreditrisikocontroller

Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank



Tobias Bender

Kreditrisikocontroller

Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank



Grigor Grigorov

Kreditrisikocontroller

Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank



Regina Zühlsdorf

Abteilungsleiterin Kalkulation und Vertriebssysteme, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 182

> regina.zuehlsdorf@msg-gillardon.de

Alles im Blick

Mit dem Financial Cockpit erhalten msgGillardon-Kunden die Möglichkeit, die umfassende fachliche Abdeckung von Steuerungsthemen der THINC-Steuerungslösung mit einer modernen, flexibel integrierbaren Reportinglösung abzurunden.

Von Ingo Müller

Neben den strenger werdenden gesetzlichen Anforderungen steigen mit der zunehmenden Wettbewerbsdynamik in den Finanzmärkten auch die Ansprüche an eine Reportinglösung für Finanzinstitute. Ein zuverlässiges, aussagekräftiges Reporting hilft bei der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Bestimmungen und verschafft den Entscheidungsträgern zugleich den

notwendigen Überblick über ökonomische und regulatorische Sachverhalte. Hohe Datenqualität sowie zentraler Zugang zu allen erforderlichen Informationen und deren intelligente Aufbereitung bilden dabei die Grundlage für das Management, um weitsichtige Entscheidungen zu treffen, schnell zu reagieren und strategische Chancen zu nutzen.



Mit dem Financial Cockpit bietet msgGillardon eine effiziente und flexible Reportingsoftware, die das Management und die Führungsebene von Finanzdienstleistern mit entscheidungsrelevantem Wissen versorgt. Als Business-Intelligence-Anwendung ermöglicht es eine umfassende Analyse der steuerungsrelevanten Daten im Finanzinstitut und eine maßgeschneiderte Aufbereitung der Informationen. Die Entscheidungsträger im Institut haben damit Zugriff auf ein einheitliches System, das Kennzahlen und Reports zentral zur Verfügung stellt und die Resultate der themenspezifischen Expertensysteme der THINC-Produktsuite optimal nutzbar macht.

Standardisierte Reports und flexibel anpassbare Auswertungen veranschaulichen strategisch relevante Kennzahlen und Berichte, die bei Bedarf tiefer gehend analysiert werden können. Zusätzliche externe Daten können zugespielt, in das Reporting integriert und damit individuell maßgeschneiderte Reports erstellt werden.

Das Financial Cockpit greift auf einen gesicherten, konsistenten Reportingdatenbestand zu und liefert somit revisionssichere Berichte. Damit schließt es zugleich eine häufige Quelle für Prüfungsbeanstandungen. Der Reportingdatenbestand steht als offene, standardisierte Schnittstelle zur Verfügung und ermöglicht somit auch eine flexible Integration der THINC-Ergebnisdaten in externe Reportingsysteme.

Als zentraler Bestandteil der integrierten Gesamtbanksteuerungslösung THINC ermöglicht das Financial Cockpit ein übersichtliches Reporting in folgenden Fachgebieten: Profitcentersteuerung, Zinsbuchsteuerung, Adressrisiko und Liquiditätsrisiko. Mit aussagekräftigen Reports schafft das Financial Cockpit so eine solide Basis für ökonomisch weitsichtige Entscheidungen. Es deckt die Dimensionen Wertorientierung, Periodensicht und regulatorische Sicht ab und liefert Informationen über aktuelle, historische und zukünftige Entwicklungen. Dadurch ergeben sich umfangreiche

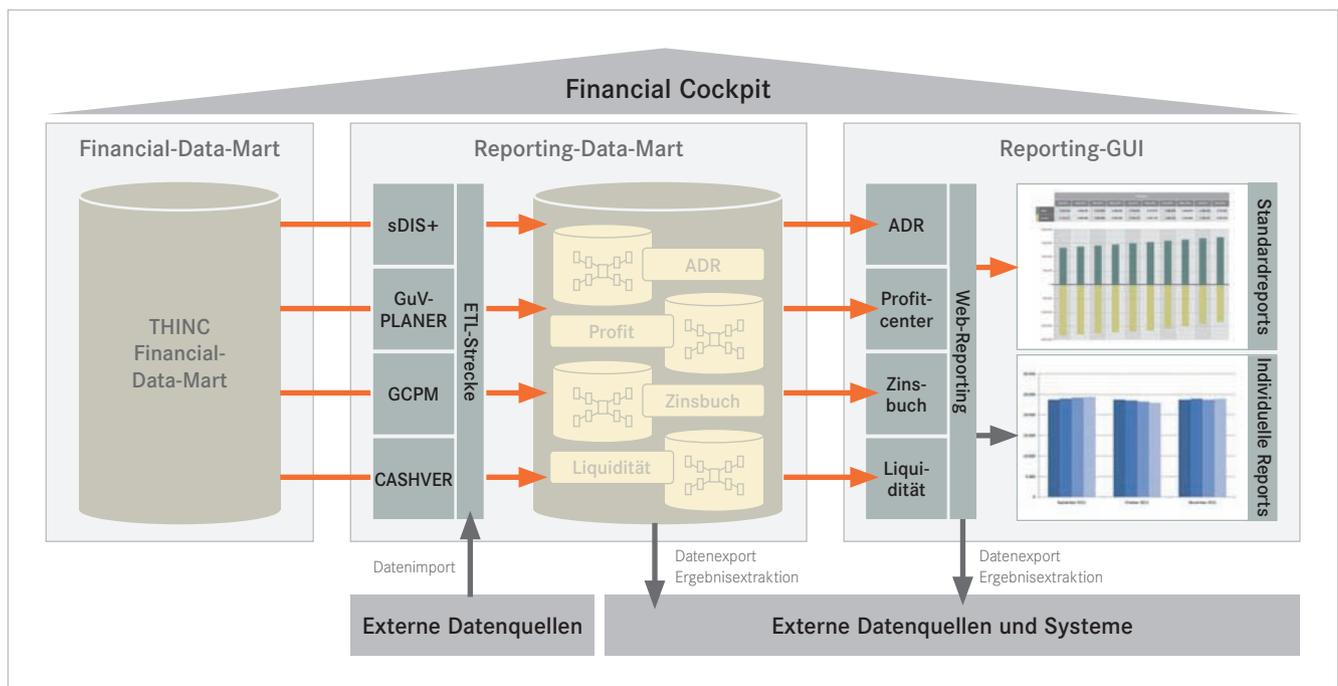


Abbildung 1: Das Financial Cockpit lässt sich flexibel und bedarfsgerecht in die Prozesse des Instituts einbinden.



Die Umsetzung des Financial Cockpit als Standardanwendung auf Basis von Actuate/BIRT wurde im November mit dem „BIRT Excellence Award 2011“ ausgezeichnet. Peter Sedlmayr, Geschäftsbereichsleiter Produktentwicklung (li.) und Ingo Müller, Produktmanager Financial Cockpit



Abbildung 2: Beispielansicht – Überblick Zinsbuchsteuerung

Financial Cockpit – Schlagworte

- > **Entscheidungssicherheit:** Aussagekräftige Reports und ein klarer Blick auf steuerungsrelevante Kennzahlen verschaffen dem Management eine solide Basis für die Entscheidungsfindung.
- > **Anschauliche Visualisierung:** Die Reports werden im einheitlichen Design adressatengerecht, übersichtlich und anschaulich visualisiert, wobei alle Informationen für die jeweilige Fragestellung optimal aufbereitet werden. Damit ermöglicht das Financial Cockpit ein zeitgemäßes und komfortables Reporting.
- > **Interaktive Datenansicht:** Die zu untersuchenden Daten lassen sich im gewünschten Detaillierungsgrad anhand individueller Kriterien analysieren, wobei alle Funktionsbereiche interaktiv verwendbar sind.
- > **Revisions sichere Software:** Das Financial Cockpit greift auf einen speziell für Reportingzwecke konzipierten Datenbestand zu und liefert revisions sichere Reports.
- > **Flexible Integration:** Das Financial Cockpit lässt sich durch seine offenen Schnittstellen und Flexibilität der Benutzeroberfläche bedarfsgerecht in die Prozesse des Instituts integrieren.
- > **Datenqualität:** Mit den Ergebnissen der THINC-Steuerungs lösung steht dem Financial Cockpit eine hochwertige und fachlich umfassende Datenbasis zur Verfügung.

analytische Möglichkeiten. Zusätzlich zur Istsituation kann der Anwender die Entwicklung im Zeitverlauf und gegenüber einem Soll-szenario betrachten und erhält so ein genaues Bild von den steuerungsrelevanten Sachverhalten.

Durch einen ebenso einfachen wie schnellen Zugriff auf den Reportingdatenbestand werden mit dem Financial Cockpit die wesentlichen Informationen auch aus großen Datenbeständen zielgenau herausgefiltert und im einheitlichen Design adressatengerecht und anschaulich visualisiert. Auf unterschiedlichen Aggregationsstufen lassen sich genau die Kennzahlen abrufen und auswerten, die im konkreten Einzelfall ausschlaggebend sind. Im Vordergrund stehen dabei der hohe Auswertungskomfort und der praktische Nutzen für den Anwender.

Es besteht die Möglichkeit, mittels Drill-Down bis in spezifische Details der Vorgänge „hineinzuzoomen“ und Analysen bis hinab auf das Einzelgeschäft anhand individueller Kriterien durchzuführen. Der Anwender erhält präzise Analysen und aussagekräftige Informationen, unter anderem über aufsichtsrechtliche Kennziffern, Ergebnisszenarien, Refinanzierungsrisiken und Zielerreichungsgrade, sowie anschauliche Soll-Ist-Vergleiche oder Chancen-Risiko-Profile. Hierbei nutzt das Financial Cockpit das Konzept der geführten Analyse und leitet zum jeweils nächsten logischen Schritt der Auswertung. Die so angebotenen Analysepfade verknüpfen systematisch die relevanten Informationen miteinander.

Der Zugriff auf das Financial Cockpit erfolgt komfortabel über einen Webbrowser. Reports lassen sich flexibel navigieren, die Darstellung kann nach individuellen Bedürfnissen verändert werden.

Das Financial Cockpit bietet dem Anwender große Interaktionsmöglichkeiten. Ohne längere Einarbeitungsphasen ist er in der Lage, mithilfe der logisch strukturierten, interaktiven Datenansicht Diagramme, Tabellen, Reports und übersichtliche Dashboards zu erstellen. Dabei sind alle Funktionsbereiche interaktiv verwendbar und für tiefer gehende Analysen geeignet. Jede Ab-

frage kann gespeichert, mit anderen Nutzern ausgetauscht und individuell formatiert werden.

Der Einsatz geeigneter Anwendungen ist ein wirkungsvolles Mittel zur Kostensenkung, Prozessoptimierung und Erhöhung der Transparenz - in diesem Sinne beraten wir Sie gern bei der Auswahl aufeinander abgestimmter, ganzheitlicher Lösungen.

Autor



Ingo Müller

Produktmanager Financial Cockpit,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 180
- > ingo.mueller@msg-gillardon.de

Schlanke automatische Codegenerierung – Domain Driven Design mit Sculptor

Von Hans-Peter Keilhofer



Viele Softwareprojekte stehen vor der Frage, modellgetrieben vorzugehen. Ein Codegenerator leitet vom fachlichen Modell immer synchron ein Softwaremodell ab, wovon Fachbereiche und IT selbst Jahre nach der Initialentwicklung bei Wartungsänderungen noch profitieren. Gerade bei Projekten von kleiner bis mittlerer Größe liegen die Opportunitätskosten für einen Codegenerator aber oft nicht im Budgetrahmen. Und selbst wenn aus einem vergangenen Projekt bereits ein Codegenerator vorliegt, muss dieser auf aktuelle technische Randbedingungen angepasst werden. msgGillardon hat sich in einem mittelgroßen Projekt bei der Bayern LB für Sculptor – eine automatisierte und dadurch effiziente Lösung für Softwareentwicklung im Bereich Client-Server-Anwendungen – entschieden.

Was ist Sculptor?

Sculptor ist ein freies Produktivitätstool basierend auf einer textuellen DSL und ermöglicht auch kleineren bis mittleren Projekten Model Driven Software Development mit relativ geringem Einarbeitungsaufwand. Aus der textuellen DSL, mit der das Modell beschrieben wird, wird Code in Form von Javaklassen und vielen weiteren Artefakten wie XML-Dateien oder JSF-Seiten generiert.

Dies bedeutet einen Qualitätsgewinn durch die automatisierte Konsistenz zwischen Modellen, Programmcode und Dokumentation. Weitere Garantien für eine höhere Qualität sind der durch den Generator vorgegebene stringente Implementierungs- und Architekturrahmen sowie die Trennung von Fachlichkeit (Modell) und Technik (generierter Code). Durch die Reduzierung von Routinetätigkeiten (z. B. Erstellen der Persistenzschicht mit Hibernate), die Formalisierung von Analyse- und Designergebnissen sowie früheres Feedback durch generierte Prototypen (insbesondere GUI) wird die Effizienz der Entwicklung gesteigert.

Da beim Einsatz von Sculptor keine Eigenentwicklung des Generators nötig ist und alle Sculptor-Projekte gleich aufgebaut sind, d. h. die Projektstrukturen vereinheitlicht sind, potenzieren sich die Vorteile beim Einsatz in mehreren Projekten. Das wiederum ermöglicht eine deutliche Produktivitätssteigerung.

Das Sculptor-Projekt hat es sich außerdem zum Ziel gesetzt, modellgetriebene Entwicklung mit der Domain-Driven-Design-Vorgehensweise zu vereinen und so Softwareprojekte bei der Entwicklung zu unterstützen.

Vorstellung Domain Driven Design

Domain Driven Design (DDD) definiert sich als eine Denk- und Herangehensweise an die Probleme eines bestimmten Fachbereichs, der Domäne. Die Herangehensweise kann von Fall zu Fall abweichen, konzentriert sich im Wesentlichen aber immer darauf, dass die größte Komplexität in Projekten nicht aus technischen Gegebenheiten heraus, sondern aus dem Tagesgeschäft des Endanwenders der Software entsteht. Domain Driven Design ist nicht an eine bestimmte Technologie oder Methodik zur Erstellung von Software gebunden.

Um zu verhindern, dass die fachliche Ausdrucksweise von Analyse nach Entwicklung überführt werden muss, führt Domain Driven Design das zentrale Konzept der sogenannten ubiquitous language – übersetzt in etwa „allgegenwärtige Sprache“ – ein. Diese gemeinsame Sprache, die fachliche Experten zusammen mit Softwareentwicklern während der Entwicklung eines Domänenmodells finden und definieren müssen, ist entscheidend für den Erfolg des Softwareprojekts. Wenn sich die beiden Gruppen von vornherein auf eine gemeinsame Sprache verständigen, entfällt die Übersetzung des Analysemodells in das Implementierungsmodell, und die Entwicklung kann schneller und effizienter durchgeführt werden. Dazu startet man mit einem einfachen, aber präzisen gemeinsamen Modell von Domänenexperten und Entwicklern, verfeinert dieses dann zusammen mit den Domänenexperten und reichert es um relevante Informationen und Methoden an.

Am Ende erhält man somit ein gemeinsames Domain-Modell für Domänenexperten und Entwickler, das nicht unbedingt die Realität widerspiegelt, aber die für die zu erstellende Software wichtigen Aspekte der Realität abbildet.

Anwendungsbeispiel

Am Beispiel einer Baufinanzierungserfassungsanwendung wird im Folgenden kurz dargestellt, wie ein Sculptor-Modell in textueller DSL aussehen würde. Das Modell ist für diesen Artikel stark vereinfacht.

Es wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- > Ein Baufinanzierungsantrag soll 1 bis n Darlehensnehmer und ein Darlehensobjekt besitzen.
- > Die Anwendung soll die Baufinanzierungsanträge verwalten, d. h., es muss mindestens die Möglichkeit der Suche mit einem Filter geben.

Listing 1 zeigt ein mögliches zugehöriges Sculptor-Modell. Es werden drei Arten von Domain-Objekten unterschieden. Entities haben eine Identität als wichtigstes Merkmal sowie Attribute und Methoden inklusive Businesslogik. Die Identität kann über die Systemgrenzen hinaus „leben“. So kann z. B. ein in einem Baufinanzierungsantrag erfasster Darlehensnehmer mit seiner eigenen Identität (Kundennummer) in einem CRM-System weiter existieren und mehrere Verträge besitzen. Über an der Entität definierte Methoden wird das Domain-Modell um Businesslogik oder fachlich atomare Aktionen (wie z. B. das Ändern der Postleitzahl zusammen mit dem Ort) angereichert und zum „Rich Domain Model“ oder „Rich Model“. Modelle ohne Fachlogik dagegen werden etwas abfällig als „anemic“, also blutleer bezeichnet. Der Grund für diese Bezeichnung ist, dass Anemic-Modelle das Verhalten der Domänenobjekte gar nicht oder nur unzureichend beschreiben.

Im Gegensatz zu einem Entity hat ein persistentes Value Object keine Identität, hier sind nur die Eigenschaften des Objektes wichtig. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von Value Objects und Data-Transfer-Objekten. Die Data-Transfer-Objekte dienen dem Transport von nichtpersistenten Daten (z. B. Filterkriterien für eine Suche) oder werden verwendet, um die Übertragung nur eines Teils der Daten aus Entitäten performant zu bewerkstelligen. Transferobjekte sind somit auch nicht Teil der Domäne, sondern gehören zur Service Facade und dienen – wie der Name schon sagt – rein dem Austausch der Daten mit dem Client. Im DDD-Kontext werden Value Objects hingegen als persistente Objekte ohne eigene Identität definiert, die in der Regel auch immutable, also nicht veränderbar sind, nachdem sie erzeugt wurden. Einkommen oder Vermögen des Darlehens-

```

Application MyApp {
  basePackage=org.helloworld
  „Facade der Baufinanzierungsbeispielanwendung. „
  Module bauffacade {
    „Externe Service der Baufinanzierungsanwendung.“
    Service AntragsService {
      List<@Antrag> sucheAntraege(@AntragFilterDTO filter); // ruft intern das AntragsRepository auf.
      @Antrag berechneScoring(Long antragsId) => AntragsDomainService.berechneScoring;
    }
    „Filterobjekt zur Suche nach Anträgen.“
    DataTransferObject AntragFilterDTO {
      String name
      String antragsnummer
      Date antragsDatumVon
      Date antragsDatumBis
    }
  }
  „Domänenmodell der Baufinanzierungserfassung. „
  Module baufi {
    „Interner Service der Domain.“
    Service AntragsDomainService {
      „Methode, die die Logik mehrerer Domainobjekte kombiniert.“
      @Antrag berechneScoring(Long antragsId);
    }
    „Basistyp für Geld.“
    BasicType Money {
      BigDecimal value
      String currency
    }
    „Baufinanzierungsantrag.“
    Entity Antrag {
      Long antragsnummer
      Date antragsdatum
      - Bag<@Darlehensnehmer> darlehensnehmer
      - @BeleihungsObjekt objekt
      // weitere Entitäten wie Darlehensobjekt, Finanzierung, Tilgung etc.
      Repository AntragRepository {
        List<@Antrag> sucheAntraege(String name, String antragsnummer, Date antragsdatumvon, Date antragsdatumbis);
      }
    }
    „Stellt das zu beleihende Objekt dar.“
    Entity BeleihungsObjekt {
      // ... Attribute ... -- hier uninteressant
      „Businessmethode, die nur Daten des Beleihungsobjekts sowie Konfigurationsparameter benötigt.“
      def @Money berechneBeleihungswert();
    }
    „Darlehensnehmer, der den Baufinanzierungsantrag stellt.“
    Entity Darlehensnehmer {
      not aggregateRoot
      String vorname
      String nachname
      String strasse
      String plz
      String ort
      Date geburtsdatum
      def int alter;
      def aendereAdresse(String strasse, String plz, String ort);
      „Methode zur Berechnung des verfügbaren Einkommens des Darlehensnehmers.“
      def @Money berechneEinkommen();
      - @EinkommenNichtSelbstaendig einkommenNichtSelb
      - Bag<@Vermoeegen> vermoeegenswerte
      „Beispiel fuer Hibernate Anweisungen im Modell.“
      - Bag<@Verbindlichkeit> verbindlichkeiten cascade="all-delete-orphan" fetch="eager"
    }
    „Valueobjekt zur Speicherung von nicht selbständigem Einkommen.“
    ValueObject EinkommenNichtSelbstaendig {
      - @Money einkommen
      String arbeitgeber
    }
    „Valueobjekt zur Speicherung von Vermögen.“
    ValueObject Vermoeegen {
      - @Vermoeegensart art
      - @Money betrag
    }
    „Valueobjekt zur Speicherung von Verbindlichkeiten.“
    ValueObject Verbindlichkeit {
      - @Verbindlichkeitart art
      - @Money betrag
    }
    enum Vermoeegensart {
      IMMOBILIE, BAUSPARVERTRAG, SONSTIGES
    }
    enum Verbindlichkeitart {
      KLEINKREDIT, SONSTIGES
    }
  }
}

```

Listing 1: Baufinanzierungsmodell beschrieben mit Sculptor DSL

nehmers können somit als Value Objects modelliert werden. Ein Vermögensbetrag hat keine eigene Identität, sondern besteht im Wesentlichen aus einer Vermögensart und dem Geldbetrag, der eventuell mit Währung abgespeichert werden soll, und ist untrennbar mit seinem Entity-Darlehensnehmer verbunden.

Ein Basic Type schließlich entspricht einem JPA Embeddable Object und kann als Attribut einer Entity oder eines Value Objects Teil des Domain-Models sein. Beispiele hierfür sind fachliche Datentypen wie Geldbeträge, rabattierbare Beträge oder Beträge, deren Steuern mit ausgewiesen werden müssen. Für den Geldbetrag im Value-Object-Vermögen würde sich demnach ein Basic Type Money anbieten.

Werden nun Objekte miteinander über Relationen verbunden, ergibt sich ein Aggregate, das über ein Aggregate Root Entity (Wurzelobjekt) von außen zugreifbar ist. Referenzen sind von Root auf Unterknoten und Unterknoten untereinander möglich, von außen nur auf das Root-Objekt. Im Beispiel ist das Antragsobjekt die Klammer um die Daten einer Baufinanzierung und somit das (eventuell einzige) Aggregate Root. Soll auch auf Darlehensnehmer unabhängig von Anträgen zugegriffen werden, z. B. im Rahmen einer Kundensuche, dann sollte auch der Darlehensnehmer als Aggregate Root modelliert werden.

Den Zugriff auf die Domain-Objekte regelt das Repository. Es kümmert sich um das Persistieren sowie das Löschen von Domain-Objekten und kapselt somit die Logik des Datenbankzugriffs ab. Im Unterschied zum DAO (Data Access Object) befindet sich das Repository auf einer höheren Abstraktionsstufe. Während ein DAO pro Tabelle existiert, schottet ein Repository ein Aggregate nach außen ab. Folglich können Repositories in Sculptor auch nur auf den Aggregate-Root-Objekten definiert werden.

Die Businesslogik der Anwendung schließlich wird durch einen Service Layer um das Domain-Model herum veröffentlicht (Application Services). Ein Service stellt somit eine wohldefinierte Schnittstelle mit einer Menge von Operationen dar, die von einem Client aus zugreifbar sind. Der Service Layer orchestriert dabei

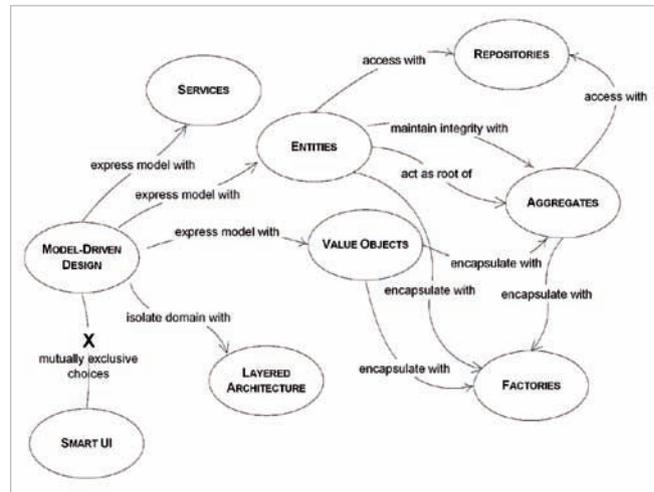


Abbildung 1: Überblick DDD-Artefakte, © Eric Evans 2004

die Businesslogik aus den Domain-Objekten (Domain Services), die wiederum neben der Logik auf den eigenen Daten auch die Logik der abhängigen Domain-Objekte aufrufen können.

Sculptor unterstützt Domain-Services nicht direkt. Im Beispiel wurde daher ein zweites Modul definiert, um den Unterschied deutlich zu machen. Während in der baufacade die Application Services definiert sind, werden im baufi-Modul die Domain-Services nach außen verfügbar gemacht. Der Client spricht nur mit der baufacade, die wiederum auf mehrere Domänen zugreifen könnte. Es würde sich auch anbieten, die Facade mittels des Sculptor-DSL-Schlüsselworts webserviceexternen Clients als Webservice anzubieten.

Module oder Packages stellen schließlich eine Methode dar, um miteinander verwandte Konzepte und Aufgaben zu organisieren und Komplexität zu reduzieren. Die Schnittstellen zwischen den Modulen sollen dabei wohldefiniert und die Kommunikation zwischen den Systemen soll explizit implementiert sein. Module sollten auf getrennten Datenbereichen arbeiten, d. h. wenn gemeinsame Daten vorhanden sind, ist entweder ein gemeinsames Modul zu bilden oder eine entsprechende Schnittstelle auf Service Level vorzusehen. Eine Übersicht über die Artefakte von Domain Driven Design ist in Abbildung 1 dargestellt.

Wie man an dem Beispiel sieht, ist das Modell mit Vorkenntnissen in Domain Driven Design bereits gut verständlich und kann trotz der Nähe zum Code auch mit dem Fachbereich des Kunden sehr gut diskutiert werden. Der Austausch mit dem Kunden wird durch die Möglichkeit des HTML-Exports und die Visualisierung über Graphviz weiter gefördert. Abbildung 2 zeigt das von Graphviz mittels Sculptor generierte Bild des Modells.

Sculptor bietet folgende Artefakte zur Generierung an:

- > Server / Business Layer: wahlweise Spring oder EJB, Service-Interfaces,
- > CRUD Client: JSF Web Client, Richclient mit SWT und Smartclient mit GWT
- > Java-Code: die Package-Struktur ist gut durchdacht und nach Maven-Standards organisiert (vgl. Abb. 3). Für das Beispiel wurde die Einstellung vorgenommen, dass sogenannte Gap-Klassen generiert werden. Im Generated-Ordner finden sich daher die Basisklassen und im Main-Ordner die Subklassen, in denen die generierten Methoden erweitert oder überschrieben werden können. Außerdem werden rudimentäre Unittest-Klassen erzeugt.
- > SQL-Skripts zur Anlage der Datenbanktabellen sowie passende DBUnit Test XML Files.
- > I18n Resource-Dateien für die Domänen-Objekte inklusive der Enumerationen.
- > Konfigurationsdateien für das Web, Spring, Hibernate etc.
- > Dokumentation inklusive mittels Graphviz erzeugter Bilder des Domänenmodells.

Zur Laufzeit werden nur wenige Sculptor-Framework-Klassen benötigt. In der Dokumentation wird auch eine kurze Anleitung gegeben, wie Sculptor aus einem bestehenden Projekt entfernt werden kann. So bleiben am Ende die Standardtechnologien und generierte Javaklassen, die leicht lesbar sind und notfalls auch manuell gepflegt werden können.

Sculptor bietet mehrere Möglichkeiten, Einfluss auf den Generator zu nehmen, ohne zu tief in die darunterliegende Technologie Eclipse

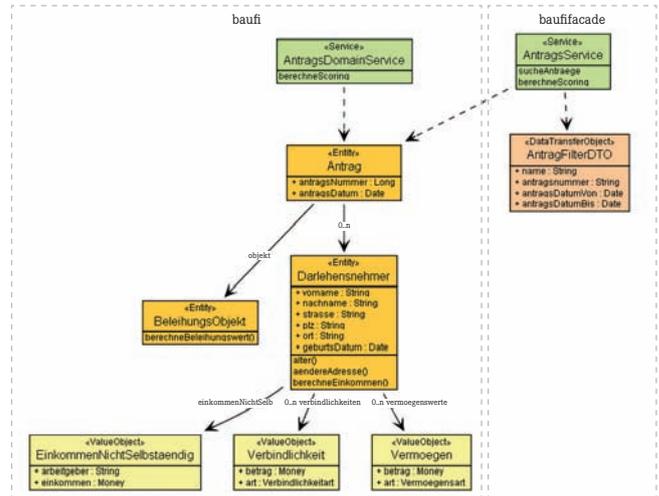


Abbildung 2: Graphviz-generierte grafische Darstellung des Modells

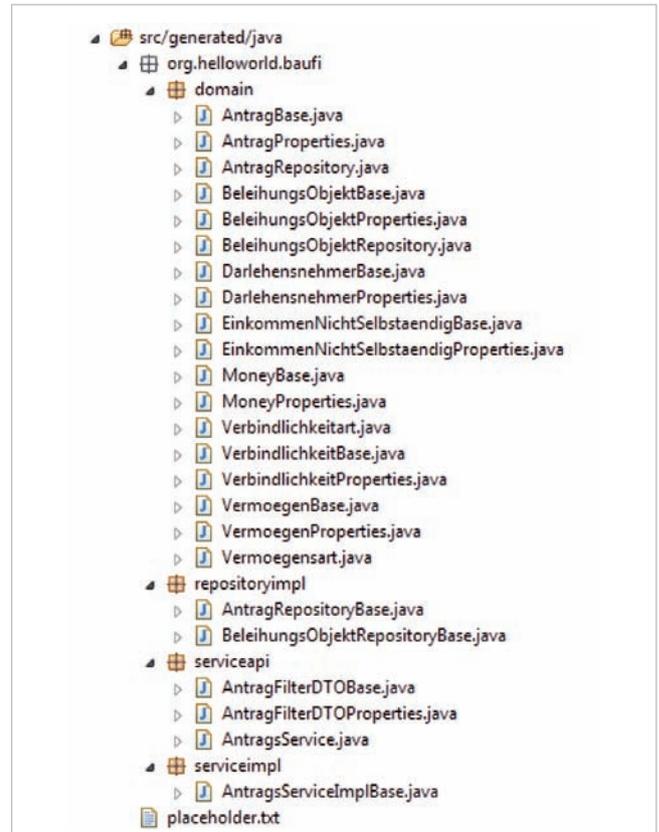


Abbildung 3: src / generated / java Ordner

se XText und XPand/XTend einsteigen zu müssen. So können eigene Typdefinitionen für die Abbildung in der Datenbank, Package-Namen, Datenbanknamen, Validation-, Cache- und JPA Provider, toString Style oder Einstellungen der generierten Diagramme (Farben, Größen) vorgenommen werden. Über Hints im Modell können eigene Erweiterungen über Xpand in die generierten Artefakte eingefügt werden.

Fazit

Das freie Produktivitätstool Sculptor ist ein praxiserprobtes Werkzeug, das im BayernLB-Projekt einigen Komfort bietet.

Besonders vorteilhaft: Sculptor erfordert keine lange Einarbeitungszeit. Bereits nach zwei bis drei Wochen lässt sich eine deutliche Produktivitätssteigerung bei der Entwicklung erkennen. Dabei erleichtern die ausführliche Dokumentation des Frameworks sowie die verschiedenen Maven-Archetypen den Einstieg. Da der Nutzen von Sculptor umso höher ist, je mehr die Anwendung in Richtung CRUD geht, profitieren reine Oberflächen zur Pflege von Daten am meisten von den von Sculptor generierten Sources.

Beschränkungen gibt es insbesondere bei der Generierung der Benutzeroberflächen. Individuelle Anpassungswünsche am Design benötigen nach wie vor manuellen Aufwand. Dennoch ist es sehr nützlich für Entwickler, wenn die generierten Artefakte bereits als Basis nutzbar sind und beispielsweise Datenfelder nur noch anders angeordnet werden müssen, die Workflowkonfiguration mit Spring Webflow vorliegt oder Dateien für die Mehrsprachigkeit bereits erzeugt sind. Eine weitere Beschränkung stellt der fest definierte Technologiestack von Sculptor dar. Wenn dieser nicht in den freigegebenen Technologieplan passt, können zumindest Teile des erzeugten Codes nicht benutzt werden.

Die Implementierung der Businesslogik wird dem Entwickler natürlich nicht abgenommen, Standardfunktionalitäten (CRUD) werden mit den von Sculptor generierten Codebestandteilen jedoch sehr stabil abgedeckt. Sculptor verhält sich auch gegenüber Änderungen des Modells sehr zuverlässig. Ein Checksummenalgorithmus verhindert hohen Refactoringaufwand, was sich

gerade in der Anfangs- und Stabilisierungsphase von Projekten als sehr nützlich herausstellt. Dieses Verhalten wiederum ermutigt zum Refactoring, was sich positiv auf die Qualität der entstehenden Software auswirkt. Auch für Rapid Prototyping können mit Sculptor in wenigen Tagen vorzeigbare Ergebnisse generiert werden. Gerade in Verbindung mit dem Richclient-Ansatz (auch wenn dieser später nicht zum Einsatz kommen sollte) lässt sich sehr schnell eine auf das jeweilige Problem maßgeschneiderte Software erstellen. Bestimmte architektonische Vorgaben werden von Sculptor bereits beim Generieren geprüft, so sind z. B. keine zyklischen Abhängigkeiten zwischen Modulen möglich.

Alles in allem ist Sculptor also ein guter Schritt in Richtung Standardisierung und kann gerade für kleine und mittlere Projekte im Datenerfassungs- und Datenverwaltungsbereich eine enorme Produktivitätssteigerung bringen.

Beim Projekt mit der BayernLB bedeutet dies konkret, dass das iterativ agile Vorgehen im Projekt optimal durch Sculptor unterstützt wird, da Änderungen im Modell sehr schnell von der Datenbank bis an die JSF-Oberfläche umgesetzt werden können. Die Dokumentation bleibt dabei automatisch synchron zur Codebasis und wird für die Abstimmung mit dem Fachbereich eingesetzt, da das domänenspezifische Modell die Fachkonzeption abbildet. Dies führt letztendlich zu einer höheren Qualität der erstellten Software und damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit.

Autor



Hans-Peter Keilhofer

Lead IT Consultant IT-Architecture,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 851 / 56069 - 4164
- > hans-peter.keilhofer@msg-gillardon.de

Quo vadis BPM?

Business Process Management (BPM) – kurzfristiger Hype oder ernst zu nehmender Lösungsansatz?

Von Jürgen Gebauer



Business Process Management – ein seit vielen Jahren oft genannter Begriff. Ist BPM nur ein Hype unter vielen oder ein vielversprechender Ansatz mit hohem Potenzial? Was verstehen wir überhaupt unter BPM? Handelt es sich lediglich um alten Wein in neuen Schläuchen oder verbergen sich dahinter grundlegend neue Konzepte und Verfahren, die zu Recht von einem Paradigmenwechsel im Prozessmanagement sprechen lassen? Der nachfolgende Artikel geht hierzu auf Lösungsansätze mit BPM-Suiten und deren Nutzen ein und berichtet über Erfahrungen aus entsprechenden Einführungsprojekten.

Begriffsdefinition

BPM subsumiert Methoden, Verfahren und Werkzeuge zur Gestaltung, Ausführung und Steuerung von Geschäftsprozessen, die Menschen, Organisationen, Anwendungen und Informationen betreffen. Es ist ebenfalls eine Managementdisziplin, deren Zielsetzung es ist, die Agilität von Geschäftsprozessen in einem Unternehmen zu erhöhen oder überhaupt erstmals herzustellen. Weitere Ziele sind, eine Kostenreduktion entlang der Wertschöpfungskette zu erreichen und ein enges Alignment zwischen Business und IT herbeizuführen. Dabei reicht es nicht aus, die Geschäftsprozesse einmalig zu definieren, sondern diese einem ständigen Änderungszyklus aus Entwurf, Monitoring und Verbesserung zu unterwerfen.

Wichtigkeit und Bedeutung von BPM im Unternehmen

Business Prozess Management ist mehr, als Geschäftsprozesse nur zu dokumentieren. Nicht umsonst ist das Wort „Management“ darin enthalten. Dies bedeutet ständige Verbesserung und Optimierung und gegebenenfalls Anpassung an geänderte geschäftliche Abläufe aufgrund von Marktanforderungen. Ein Unternehmen, welches diese Flexibilität und Agilität aufweist, gewinnt ein wesentliches Momentum zur Erlangung oder Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Dieser Aspekt ist mit ein Grund dafür, dass über besonders erfolgreiche Projekte im Thema BPM meist Stillschweigen seitens der Unternehmen gewahrt wird, da diese den durch BPM gewonnenen Wettbewerbsvorteil nicht offenlegen möchten.

BPM-Suiten

Eine besondere Bedeutung im Business Prozess Management kommt dem Einsatz von BPM-Suiten zu. Die moderne Informationsverarbeitung eröffnet vormals nicht gegebene Möglichkeiten in der Durchführung der Prozessgestaltung und -bearbeitung. Simulation und Realtime-Monitoring dienen zur signifikanten Weiterentwicklung und Optimierung der Prozesse. Durchlaufzeiten können drastisch gesenkt werden und Ad-hoc-Änderungen in den Abläufen sind möglich.

Dies beschränkt sich nicht auf die erstmalige Neudefinition von Geschäftsprozessen. Vielmehr sind heutige BPM-Suiten in der Lage, sich zwischen existierenden Anwendungen „einzuklinken“ und bringen von Haus aus einen hohen Grad an Integrationsfähigkeit mit. In der Abbildung 1 sind einige der gängigen Integrationsaspekte abgebildet.

Serviceorientierte Architektur (SOA) und BPM – wie verträglich das?

BPM und SOA sind die ideale Ergänzung. Die fachlichen Services, die in Geschäftsprozessen verwendet werden, orchestrieren sich aus den entsprechenden Anwendungsservices einer SOA. Somit kapseln die fachlichen Prozessschritte in den Businessprozessen letztlich die vorhandenen Anwendungsservices ein. Hierdurch werden Fachlichkeit und IT nachhaltig verbunden. Genau dies war in der Vergangenheit der Mangel. Die fachlichen Services existierten nur in konzeptioneller Form, selbst besaßen sie jedoch keine IT-mäßige Ausprägung. Genau dieses fehlende Bindeglied wird jetzt durch den Einsatz von BPM-Suiten bereitgestellt und

das Zusammenspiel zwischen Geschäftsprozessen und Anwendungsservices wird explizit.

Nutzen von durchgängigem Prozessmanagement

Nunmehr können die Prozesse mit ihren Beteiligten in den jeweiligen Rollen, zugehörige Informationsobjekte, Aktionen und Regeln mithilfe von BPM-Suiten durchgängig modelliert werden. Dies betrifft ebenfalls die Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten, die Services der Anwendungen sowie den Zugriff auf bereits bestehende Applikationen und deren Zusammenwirken. Daraus können ausführbare Prozessapplikationen sozusagen per „Knopfdruck“ generiert und über ein Webportal dem dafür berechtigten Personenkreis zum Arbeiten zur Verfügung gestellt werden. Ein weiterer Vorteil von BPM ist die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu simulieren und diese auch nach Einführung noch optimieren zu können. Betreffende Geschäftsprozesse können – fertig ausmodelliert – selbst wiederum als Webservices unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden, falls diese für andere Unternehmensbereiche von Interesse sind. Wesentliche Nutzenaspekte sind in Abbildung 2 dargestellt.

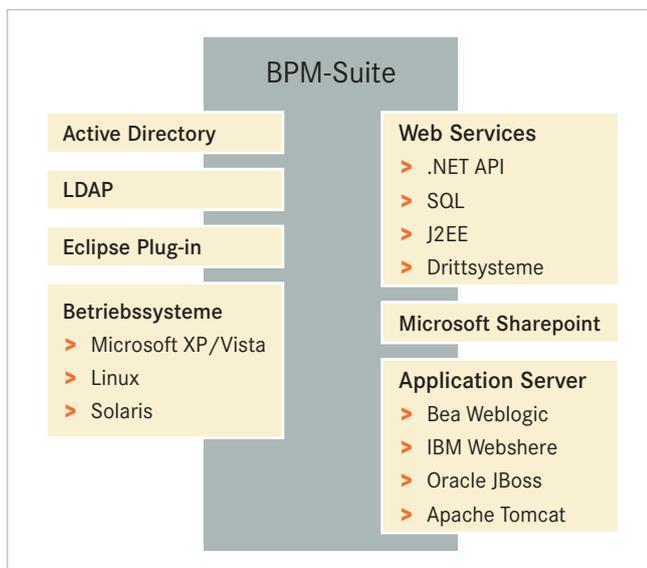


Abbildung 1: Integrationsfähigkeit von BPM-Suiten

Praxis trifft Theorie – BPM-Vorlesung von Jürgen Gebauer in der Frankfurt School of Finance & Management

Die Frankfurt School of Finance & Management möchte ihren Studenten auch Kenntnisse über innovative Architekturkomponenten vermitteln. Aus diesem Grund stellt sie den Studenten im 3. Semester des Studiengangs Wirtschaftsinformatik eine BPM-Suite als Cloud-Lösung zur Verfügung. Dies insbesondere auch, um Erfahrungen über Vorgehen und Methodik anhand eines Praxisbeispiels zu ermöglichen. Eingebettet in den Kontext von Business Process Management und IT-Architekturen, ist dies ein Beispiel für die bemerkenswerte Bandbreite der vermittelten Lehrinhalte für den Abschluss Bachelor im Studiengang Wirtschaftsinformatik. Die insgesamt acht Vorlesungen werden von Jürgen Gebauer gehalten.

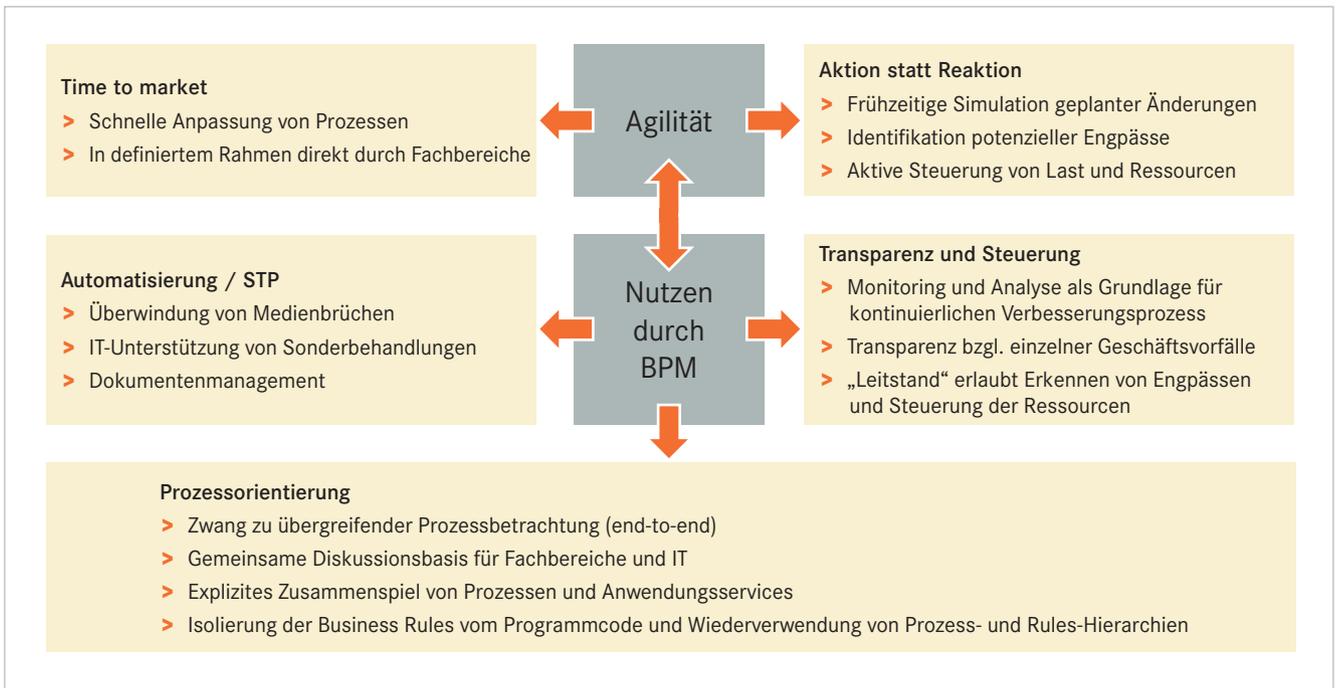


Abbildung 2: Nutzen von BPM - steigende Agilität und weitgehende Automatisierung

Erfahrungen aus der Implementierung von BPM

Nachfolgend werden die Erfahrungen aus der Implementierung von BPM in diversen Aspekten strukturiert und stichwortartig aufgeführt. Grundsätzlich sind BPM-Vorhaben keine reinen IT-Projekte, sondern erfordern vielmehr einen breiteren Ansatz.

- > **Scope Management** - Prozesse sind ganzheitlich zu betrachten, aber nicht das ganze Unternehmen ist zu Beginn zu modellieren: „Think big - start small“.
- > **Requirements / Definition** - Die Beschreibung von Use-cases ist nicht ausreichend, um ablauffähige Prozessmodelle zu erstellen. Es empfiehlt sich, zuerst zu modellieren, dann zu optimieren und danach zu implementieren. Die Modellierungskomponenten sind gleichzeitig als Dokumentation zu nutzen. Entscheidungskompetenzen werden im Team angesiedelt.
- > **Verankerung** - Wie so oft in Projekten hilft auch hier ein solider Businesscase. Eine Verankerung auf Fachseite und IT ist angeraten.
- > **Test** - Schnelle Veränderungen und Änderung verleiten zu unzureichenden Tests. In der Regel fallen Prozess- und IT-Änderungen mit organisatorischen Änderungen zusammen. Dies erfordert besonderen Augenmerk.
- > **Change Management** - Auf gemeinsame Sprache im Fachbereich und IT achten. Veränderung in den Arbeitsweisen rechtzeitig kommunizieren: weniger „Abarbeiten einzelner Aktivitäten“, hingegen mehr „Bearbeiten von Problemfällen“, „Prozessoptimierung“ oder „flexibler Einsatz mit breiterem Spektrum“.

- > **EAM und SOA** - Transparenz zu Domänen, Anwendungssystemen und -services zur effizienten Nutzung in Prozessen vermeidet den Wildwuchs bei den Services. Services aus den bestehenden Anwendungen müssen nutzbar sein oder erstellt werden. EAM, SOA verbunden mit Prozessorientierung sind die Grundlage für zukunftsfähige Unternehmensarchitekturen.

Schlussendlich ist BPM kein Allheilmittel - laut Einschätzung des Autors handelt es jedoch um ein wettbewerbsentscheidendes Gestaltungselement. Die gehobenen Effizienzpotenziale sprechen eine Sprache für sich, und die gewonnene Agilität bzw. Flexibilität ermöglicht eine Unternehmenssteuerung aus einer übergreifenden Perspektive. Zusammen mit der jederzeit gegebenen Revisionssicherheit ist BPM ein vielversprechender Ansatz, der voraussichtlich in naher Zukunft verstärkt von Unternehmen als strategisches Element aufgegriffen werden wird.

Autor



Jürgen Gebauer

Leiter des Center of Competence Banken IT,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 - 5404
- > juergen.gebauer@msg-gillardon.de



Praxisbericht

Fortschrittliches Ertrags- und Risikomanagement der Kreissparkasse Böblingen

Von Rainer Alfes und
Peter Haug (Kreissparkasse Böblingen)

Vom ambitionierten Eigenanwender zum Nutzer der integrierten OSPlus-Banksteuerung

Die Kreissparkasse Böblingen steuert ihr Marktpreis- und Liquiditätsrisiko mit der integrierten Lösung, die durch die Finanz Informatik über die OSPlus-Banksteuerung bereitgestellt und produziert wird. Kernkomponenten der Lösung sind die msgGillardon-Produkte CASHVER, sDIS+ und GuV-PLANER, jeweils optimiert für die Integration in das Kernsystem OSPlus der Finanz Informatik.

Der vorliegende Artikel beschreibt den etwas ungewöhnlichen, aber erfolgreichen Weg der Kreissparkasse Böblingen, die bereits seit 2006 ihre Marktpreisrisiken zunächst mit PIA+ und später mit sDIS+ als Eigenanwender gesteuert hat. Diese langjährige Erfahrung erlaubte einen effizienten Umstieg ohne Zeitdruck auf die OSPlus-Lösung der Finanz Informatik.

Ausgangslage und Zielsetzung

Die Kreissparkasse Böblingen steuert ihr Zinsbuch nicht nur mithilfe von Anleihen und Zinsswaps, sondern setzt zusätzlich auf weitere Instrumente einer modernen Risikosteuerung wie Zinsoptionen und Kapitalmarktfloaters. Darüber hinaus hat die Kreissparkasse ihre Assetklassen z. B. durch ein Aktienbuch diversifiziert.

Die Steuerung erfolgt semiaktiv, integriert als Vergleichsmaßstab verschiedene Benchmarks und berücksichtigt natürlich auch die regelmäßig adjustierte Markterwartung der Kreissparkasse.

Diese Rahmenbedingungen erfordern ein umfassendes, vielseitiges und verlässliches Risikomanagementsystem, das Risiko- und Ertragsfaktoren bis ins Detail analysieren kann. Zusätzlich muss die Lösung von der Datenlieferung bis hin zum Reporting möglichst integriert und automatisiert betrieben werden und dennoch die Flexibilität ermöglichen, die eine Sparkasse mit viel Erfahrung und hoher Wertschöpfung aus dem Management der verschiedenen Assetklassen benötigt.

Kontinuierliche und zielgerichtete Umsetzung

Das System für das Ertrags- und Risikomanagement der Kreissparkasse Böblingen wurde im letzten Jahrzehnt auf Basis von msgGillardon-Produkten kontinuierlich auf- und ausgebaut. Für die reine Zinsbuchsteuerung hat die Kreissparkasse, wie auch die meisten anderen Sparkassen, bereits in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrzehnts die S-TREASURY-Lösung eingeführt, die auf Basis von msgGillardon-Produkten durch die Finanz Informatik

Kreissparkasse Böblingen

Als Marktführer im Kreis Böblingen betreut die Kreissparkasse ihre Kunden bei allen Fragen rund um das Thema Geld. Mit 1.217 Mitarbeitern, 59 Geschäftsstellen und 22 SB-Stellen bietet das Kreditinstitut ein umfangreiches Serviceangebot.

Als öffentlich-rechtliches Institut ist die Kreissparkasse Böblingen dem Gemeinwohl und der Wirtschaftsförderung in der Region verpflichtet. Alleine im Jahr 2010 haben die Kreissparkasse Böblingen und ihre Sozial- und Kulturstiftung 1,2 Millionen Euro an Spenden und Sponsoring zur Verfügung gestellt.

bereitgestellt wurde. Diese damalige Lösung reichte allerdings nicht aus, um auch Zinsoptionen und Kapitalmarktfloater im Zinsbuch adäquat abbilden und kalkulieren zu können. So haben die Böblinger im Jahre 2006 zusätzlich die msgGillardon-Lösung PIA+ als Eigenanwender eingeführt.

Seit dem Jahre 2007 hat die Kreissparkasse die Entwicklung des Neuproduktes sDIS+ begleitet, das seit 2009 mit einem modernen Steuerungsansatz die Produkte sDIS und PIA+ ablöst. Als Eigenanwendung wurde sDIS+ 2009 zunächst in einer Parallelphase evaluiert und getestet. Das hauseigene Zinsbuch-Reporting wurde auf das neue System migriert. Der enge Kontakt zwischen der Kreissparkasse und msgGillardon ermöglichte ein wertvolles Feedback aus der Praxis für die Weiterentwicklung der Anwendung. Seit Frühjahr 2010 wurde in Böblingen sDIS+ produktiv für die Steuerung aller Marktpreisrisiken betrieben, inklusive umfassendem Risiko-Reporting. Als Eigenanwender konnte man wertvolle Erfahrung für den geplanten späteren Umstieg auf sDIS OSPlus sammeln.

Auf dieser Basis wurde in enger Abstimmung mit der Finanz Informatik und ohne Zeitdruck die granulare Datenversorgung eingeführt, inklusive aller damit verbundenen Vorarbeiten. Anschließend migrierte man von sDIS+ auf sDIS OSPlus. Der erste Risikobericht mit der neuen, vollständig in die OSPlus-Banksteuerung integrierten sDIS-OSPlus-Lösung wurde per April 2011 erstellt.

Moderne integrierte Marktpreisrisikosteuerung

Mit dem Risikobericht aus sDIS OSPlus findet in der Kreissparkasse Böblingen ein über Jahre konsequent beschrittener Weg sein Ziel von einer rein auf Summen-Cashflows ausgerichteten Zinsbuchsteuerung hin zu einer modernen integrierten Marktpreisrisikosteuerung mit automatisierter Anlieferung des Kunden- und Eigengeschäfts auf Einzelpositionen.

Die OSPlus-Lösung, die den Sparkassen von der Finanz Informatik bereitgestellt wird, ermöglicht eine detaillierte Analyse von

Risikotreibern und Ertragskomponenten und bildet alle Steuerungsinstrumente adäquat ab. Die Auswirkungen von Markt- und Risikoszenarien auf die Situation des eigenen Hauses sowie die Wirkung von Steuerungsmaßnahmen können unmittelbar simuliert, analysiert und in den Risikobericht aufgenommen werden. So erfüllt man auch die strengen aufsichtsrechtlichen Vorgaben an das Risikomanagement und ist IT-seitig für die kommenden Anforderungen gut gerüstet.

Liquiditätsrisiko: Frühzeitig im Fokus

Früh rückte auch das Liquiditätsrisiko in den Fokus der Kreissparkasse Böblingen. Schon bevor die Liquiditätsrisikosteuerung mit sDIS+ zur Verfügung stand, rechnete man mit der Modernen Historischen Simulation auf Basis der risikolosen Swap-Kurve

und anschließend der spread-behafteten Pfandbriefkurve ein wertorientiertes Liquiditätsrisiko aus. Dafür war es notwendig, aus den Zinsbuch-Cashflows über manuelle Eingriffe Liquiditätsrisiko-Cashflows zu erzeugen.

Inzwischen werden die Cashflows für das bestehende Geschäft auch in der Liquiditätsrisikosicht über CASHVER angeliefert, während der GuV-PLANER die Ablaufkationen insbesondere für die variablen Positionen unter den verschiedenen Plan- und Risikoszenarien erzeugt und an sDIS OSPlus weitergibt. So hat die Kreissparkasse immer einen aktuellen Überblick über ihr Zahlungsfähigkeitsrisiko und kann in einem ersten Schritt auch das wertorientierte Liquiditätsrisiko quantifizieren. Zur Qualitätssicherung und Klärung von Detailfragen diente eine individuelle Inhouse-Beratung durch msgGillardon.

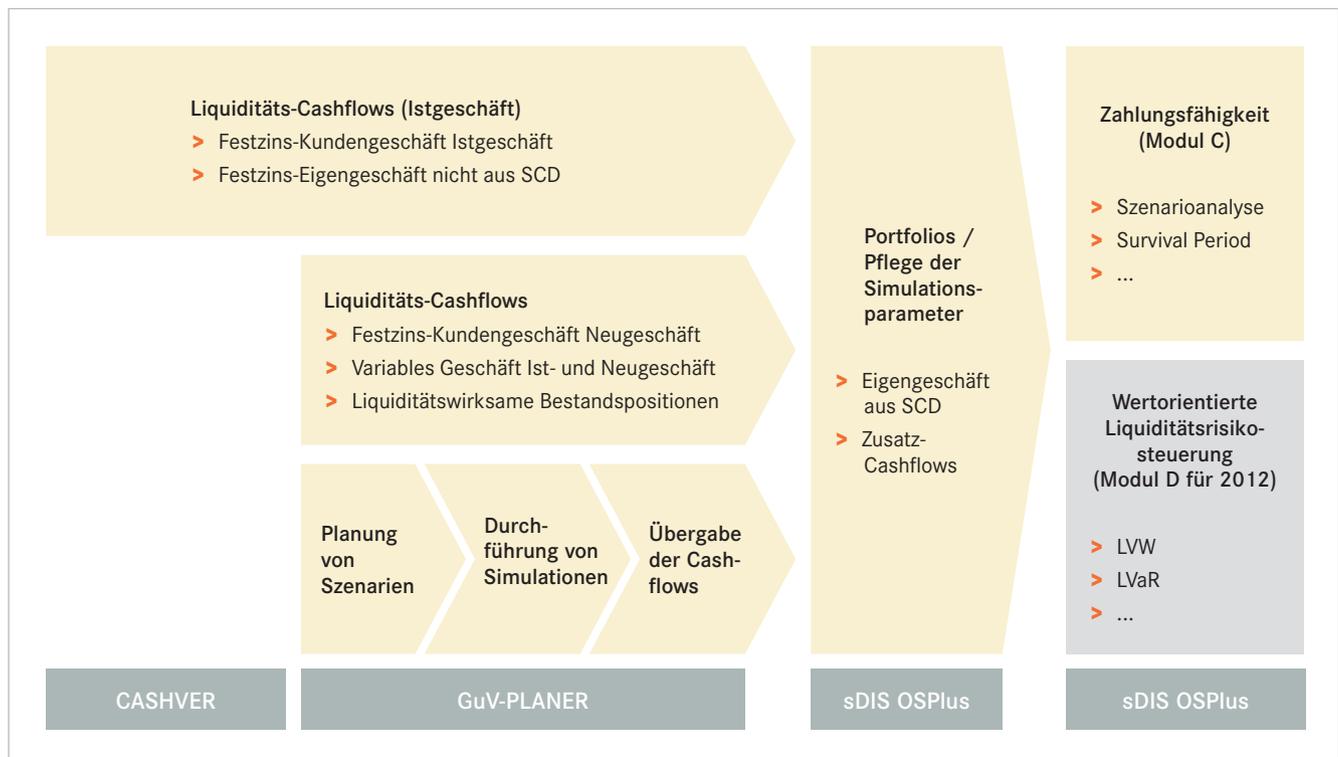


Abbildung 1: Workflow und Datenfluss Liquiditätsrisikosteuerung

		VaR	VaR in %	CondVaR	CondVaR in %	Mittlerer Ertrag	Mittlerer Ertrag in %	Mittlere Rendite in %	RORAC in %
Maßnahmen	<u>Ohne</u>	66.090.735,32	6,561142	71.896.106,01	7,137469	27.266.955,86	2,706921	8,044417	34,803683
	<u>Zinsswap 2019</u>	45.028.650,56	4,470209	49.560.320,31	4,920089	21.007.203,87	2,085485	6,163808	37,028524
Benchmarks	<u>Gl. 10 Jahre</u>	27.498.008,94	2,729858	30.146.069,98	2,992744	12.949.445,14	1,285553	3,769602	31,914682
	<u>2x Gl. 10 J - ql. 6 M</u>	58.126.563,98	5,770501	63.416.996,19	6,295707	22.805.603,86	2,264021	6,700251	32,047089

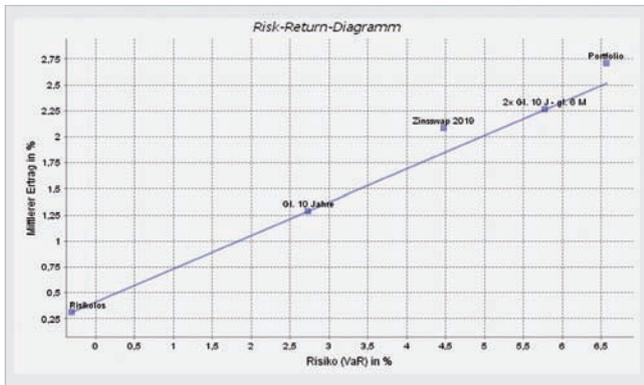


Abbildung 2: Ergebnis der Historischen Simulation mit Testdaten in sDIS+

Für 2012 ist geplant, die wertorientierte Risikosteuerung zu erweitern und den LVaR-Kalkül mit der Liquiditätsrisikosimulation aus sDIS OSPlus einzuführen. Hier wird man von der bereits vorhandenen Erfahrung bei der Berechnung des wertorientierten Liquiditätsrisikos profitieren.

Fazit: Vorreiterrolle hat sich ausgezahlt

Die Kreissparkasse Böblingen besitzt mit der OSPlus-Banksteuerung auf Basis der msgGillardon-Produkte eine vollständig in die Abläufe der Bank integrierte Steuerung für das Marktpreis- und das Liquiditätsrisiko. Diese Lösung wird den hohen Ansprüchen des Hauses an eine moderne Risiko- und Ertragssteuerung gerecht und genügt auch den strengen aufsichtsrechtlichen Vorgaben.

Der Weg über die Eigenanwendung von PIA+ und anschließend sDIS+ in einer Vorreiterrolle hat sich für die Kreissparkasse ausgezahlt. So konnte man sich frühzeitig mit Themen der Steuerung und Datenqualität befassen, die später bei der Einführung der

OSPlus-Banksteuerung relevant wurden. Der zeitliche Vorsprung und die langjährige Erfahrung kamen den Böblingern dann zugute und ermöglichten einen effizienten und weitgehend reibungslosen Umstieg mit gesicherten Prozessen und einer qualitativ sehr hochwertigen Datenbasis.

Autoren



Rainer Alfes

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



Peter Haug

Leiter Controlling, Kreissparkasse Böblingen

Financial Forum 2011 – Der Branchentreff für Bankmanager

Top-Referenten, fachlich tief fundierte Vorträge und begeisterte Bankmanager – dazu das historische Ambiente des Schlosshotels Kronberg, auf Hochglanz polierte Oldtimer und Golfen mit einem Pro – das Financial Forum am 27. September 2011 im Schlosshotel Kronberg war ein voller Erfolg.

Die Top-Executive-Veranstaltung, zu der msgGillardon alle zwei Jahre Vorstände und Führungskräfte der Finanzwirtschaft persönlich einlädt, stand dieses Jahr unter dem Motto „Intelligentes Bankmanagement“.

Mit einer kurzen Oldtimer-Sternfahrt von der Villa Rothschild in Königstein im Taunus zum Konferenzort Schlosshotel Kronberg starteten die Teilnehmer in einen anspruchsvollen Konferenztag. Zum Auftakt stimmte Karl-Martin Klein, Vorstandsvorsitzender msgGillardon, die Bankmanager mit seinem Vortrag „Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung: Komplexität und Datenqualität – zwei wichtige Einflussgrößen bestimmen den Erfolg“ auf das Thema der Fachkonferenz ein.

Weitere Expertenvorträgen beleuchteten das Thema umfassend und mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten.

- > **Klaus Neumann**, KfW Bankengruppe,
Leiter des Bereichs Informationstechnologie
*Die IT: Turbo für Innovation und Wachstum:
Die IT als Wertschöpfungstreiber*
- > **Dr. Martin Setzer**, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Head of IT- and Operationsmanagement
*Transformation als Motor der Veränderung –
Eine gemeinsame Retail-Banking-Plattform für mehr Effizienz*
- > **Jürgen Steffan**, Wüstenrot Bausparkasse AG,
Mitglied des Vorstands
*Die Banksteuerung – mehr als nur ein Navigationssystem:
Der Spagat zwischen Pflicht und Kür*

Bereits während der Vorträge brachten die Konferenzteilnehmer immer wieder eigene Erfahrungen mit ein und nutzten die



Gelegenheit zur lebhaften Diskussion. Und auch bei der abschließenden Podiumsdiskussion „Intelligentes Bankmanagement – Navigieren durch den Dschungel der KPIs. Fluch oder Segen?“ wurde intensiv diskutiert. Schnell waren sich die Bankmanager einig, dass die Definition geeigneter Kennzahlen eine Managementaufgabe ist, die nicht einfach an die IT delegiert werden kann. Denn nur die richtigen Informationen zur richtigen Zeit führen auch zu zielsicheren Entscheidungen.

Nach so viel Fachlichkeit konnten die Teilnehmer den Konferenztag unter den fachkundigen Blicken des ehemaligen Golf-Nationaltrainers Oliver Heuler sportlich ausklingen lassen. Gerne wurde von den Konferenzteilnehmern auch die Gelegenheit genutzt, den Tag bei einer Erfrischung auf der Terrasse des Schlosshotels noch einmal Revue passieren zu lassen, sich in ungezwungener Atmosphäre weiter auszutauschen und ihre Kontakte zu vertiefen.



2. msgGillardon Soccer Cup
Stephan Schmid, Vorstand msgGillardon (li.) bei der Preisübergabe
an den Zweitplatzierten, die Santander Bank



Financial Forum 2011
Jürgen Steffan (Wüstenrot Bausparkasse AG,
Mitglied des Vorstands)



Financial Forum 2011
Klaus Neumann (KfW Bankengruppe,
Leiter des Bereichs Informationstechnologie)



Financial Forum 2011 - Oldtimersternfahrt
Isabell Fischer (msgGillardon AG) und Frank-Rainer Nitschke
(Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG)

msgGillardon-Neujahrsempfang
(nur auf persönliche Einladung)

One Step ahead:
Banking 2012 – Kontinuität zahlt sich aus!

24. Januar 2012, Frankfurt a. M.
mit Dr. Susanne Schmidt, Autorin des
Buches „Markt ohne Moral“ und Tochter des
ehemaligen Bundeskanzlers Helmut Schmidt

25. Januar 2012, Wien
mit „Selfman“ Andreas Steppan
Schauspieler und Kabarettist



Teilnehmer der msgGillardon-Sparkassenkonferenz
am 20. und 21. September 2011 in Düsseldorf



2. mmsgillardon Soccer Cup
Gewinnerteam Commerzbank



Financial Forum 2011
Karl-Martin Klein, Vorstandsvorsitzender
mmsgillardon AG

Meet the Experts

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

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



Financial Forum 2011
Get-together im Foyer des
Schlosshotels Kronberg im Taunus



Financial Forum 2011
(v. l. n. r.) Stephan Schmid (Vorstand mmsgillardon AG), Oliver Heuler
(ehemaliger Golf-Nationaltrainer) und Axel Breitbach (Vorstand VTB Bank)



Financial Forum 2011
Dr. Jochen Petin (Vorstandsvorsitzender, Deutsche
Bausparkasse Badenia AG)



Financial Forum 2011; Dr. Martin Setzer
(Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG,
Head of IT- und Operationsmanagement)



2. mmsgillardon Soccer Cup

Branchentreffs

24. Januar 2012	Frankfurt a. M.	Neujahrsempfang (nur auf persönliche Einladung)
25. Januar 2012	Wien	Neujahrsempfang (nur auf persönliche Einladung)
18. April 2012	Hannover	Förderbankentag
19. April 2012	Hannover	Insight Finance
15. Mai 2012	Frankfurt a. M.	Insight Finance
16. Juni 2012	Hofheim am Taunus	3. msgGillardon Soccer Cup
27.-28. November 2012	Berlin	Sparkassenkonferenz
29.-30. November 2012	Berlin	Landesbankentag

Finanzseminare im 1. Halbjahr 2012

31. Januar - 1. Februar 2012	Seminartipp: Basel III und MaRisk - Neue Regelungen für die Bankpraxis
13.-14. März 2012	Kalkulation von Zinsgeschäften
22. März 2012	Optionen im Retailgeschäft – Kundenverhalten und Wesentlichkeit des Risikos
26. März 2012	neu: Prozessmanagement in Banken: BPM-Werkzeuge – Fluch oder Segen?
27.-28. März 2012	neu: Moderne GuV-Planung – Potenziale heben und Risiken frühzeitig erkennen
17. April 2012	Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung
18.-19. April 2012	MaRisk-konforme Verfahren zur Aggregation von Risiken
3.-4. Mai 2012	Strategische Steuerung von Ertrag und Risiko für professionelle Investoren
3.-4. Mai 2012	neu: Auswirkungen der Finanzkrise auf die Banksteuerung 2012
8.-10. Mai 2012	Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
9. Mai 2012	neu: Erfolgreiche Vertriebssteuerung im B2B-Geschäft
15. Mai 2012	Stresstests aus Gesamtbanksicht
22.-23. Mai 2012	Variable Geschäfte in der Praxis: Optimale Nutzung der Ertragsquellen
24. Mai 2012	neu: Basel III – Ausgewählte Umsetzungsempfehlungen
12.-14. Juni 2012	Adress- und Spreadrisiken – Die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
19.-21. Juni 2012	Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken
25.-26. Juni 2012	Liquiditätskosten in der Vorkalkulation und Treasury
27.-28. Juni 2012	Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos
29. Juni 2012	Integrative Steuerung von Liquiditätsrisiken

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

Bestellformular

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

- Ja, hiermit bestelle ich ein Exemplar der gemeinsamen Studie von msgGillardon und Handelsblatt **„Das Ziel im Auge behalten: Druck von allen Seiten - Marktanforderungen an Kreditinstitute“** 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-bestellen.de einsehbar. Eine Rechnung liegt der Lieferung bei.

Ort / Datum Unterschrift



Aktuelle Studie von msgGillardon
und Handelsblatt jetzt bestellen!

banking insight

Das Ziel im Auge behalten
Druck von allen Seiten –
Marktanforderungen an Kreditinstitute

Kreditinstitute sind vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen des Marktes ausgesetzt: regulatorische Anforderungen, starker Wettbewerb und neue Technologien – der Druck kommt von allen Seiten.

Handelsblatt und **msgGillardon** untersuchen in ihrer aktuellen Studie **banking insight**, welche Ziele und Strategien Entscheider in dieser Situation verfolgen, und welche Möglichkeiten es für Kreditinstitute gibt, in einem immer komplexer werdenden Umfeld durch Innovation und Technologie offensiv zu agieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

> www.msg-gillardon.de/studie2011

Menschen beraten, *Ideen realisieren.*